

PRÁTICAS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Silvio Roberto Stefano*
Elaine Aparecida Regiani de Campos**
Eduardo Christ***

RESUMO: Um plano de benefícios possibilita aos colaboradores maiores níveis de satisfação, bem-estar e contribui para a redução do absenteísmo e rotatividade dos funcionários das organizações. O objetivo principal deste artigo é analisar quais são as práticas de concessão de benefícios sociais que os setores de serviços e comércio realizam e qual o papel da gestão de pessoas nesse contexto. Foram analisadas doze empresas do setor de serviços e doze do setor de comércio, que atuam na mesorregião central do Paraná. Os dados foram coletados no primeiro semestre de 2013, por meio de questionários respondidos pelo gestor de pessoas das organizações. Em termos de análise, o estudo foi predominantemente amparado pelo método de estatística descritiva. Os resultados indicam que as empresas concedem os benefícios que são obrigatórios e, na busca por reter os colaboradores, proporcionam outros benefícios além dos fixados por lei. Observou-se também que área de recursos humanos é a intermediadora na concessão de benefícios, assim como é estratégica para a empresa no processo transformacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Satisfação no Trabalho; Recursos Humanos.

PRACTICES OF SOCIAL BENEFITS IN ORGANIZATIONS: CHALLENGES IN PERSONNEL MANAGEMENT

ABSTRACT: Benefits give to collaborators great satisfaction and well-being and contribute towards a decrease in absenteeism and dismissal of workers in an organization. Current analysis describes which social benefits the service and commerce sections concede and the role of employees in this context. Twelve service firms and twelve commerce firms in the central mesoregion of the state of Paraná,

* Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP; Docente Adjunto, Coordenador e Docente do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO; Bolsista Produtividade da Fundação Araucária.

** Mestranda em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - PPGEP-UTFPR, Ponta Grossa, PR.

*** Especialista em MBA Gestão Econômica e Financeira pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

Brazil, were analyzed. Data were collected in the first half of 2013 by questionnaires answered by the organization's personnel administrator and the study was based on descriptive statistics. Results show that firms provide only mandatory benefits and concede other benefits to maintain its employees. The area of human resources is an intermediary section in benefit concessions and strategic for the firm in the transformational process.

KEY WORDS: Personnel Management; Satisfaction on Work; Human Resources.

INTRODUÇÃO

A sociedade atual é caracterizada por ser base para a geração do conhecimento. Zambrano, Merino e Castellanos (2012) avaliam que as pessoas dentro das organizações são os recursos intangíveis capazes de gerar novas fontes de vantagens competitivas por meio da transferência de conhecimento para a empresa. As pessoas são consideradas como núcleo central de recurso estratégico para as organizações e sociedade.

O mapa de transformações que circunda a atualidade e que rege a sociedade contemporânea é marcado por um processo veloz de mudanças. O capital humano ganhou maior importância e passou a ser visto como fundamental para a organização. Cavalcanti; Gomes e Pereira (2001, p. 14) avaliam que:

A tecnologia, no fundo iguala as empresas; as pessoas é que fazem a diferença. E a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. Não mais aquela empresa hierarquizada, onde manda quem pode e obedece quem tem juízo, mas uma empresa que valoriza a criatividade e compartilhamento de idéias, uma empresa que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes.

O mercado de trabalho, por sua vez, se encontra em um cenário de significativa dificuldade para empresas tanto na contratação quanto na manutenção de pessoas dentro da organização; os benefícios ofertados para os trabalhadores geram valores tangíveis e intangíveis como, por exemplo, uma maior segurança no trabalho.

Quando se propõe estudar a gestão do capital intelectual nas organizações, há de se levar em consideração aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho do indivíduo (QVT). Nessa esfera, o plano de benefícios que a organização disponibiliza é crucial para motivar as pessoas, assim como para proporcionar melhor qualidade de vida para as mesmas.

Conforme avalia Leal Junior e Silva (2007), diversas são consideradas as vantagens na concessão de pacotes de benefícios; e isso é moldado pelo envolvimento dos colaboradores com a estratégia da empresa, assim como a propensão em atrair e manter talentos, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo, além de aumentar a motivação e melhorar a qualidade de vida do capital intelectual da organização.

Vários estudos são condutores para as seguintes temáticas: o salário nem sempre é fator que motiva (BERGAMINI, 1997; SAMPAIO, 2005); avaliação do grau de satisfação e como manter esses colaboradores no emprego (PESSOA FILHO; MEDEIROS, 2007); a importância dos benefícios sociais na satisfação e qualidade de vida do colaborador (GONÇALVES; CALDAS; STEFANO, 2011; GRZESZCZESZYN; HUZEK, 2008;); propósitos e efeitos na oferta de benefícios oferecidos aos colaboradores no ciclo motivacional (ALVIN, L.; ALVIN, S., 2011; PIZOLOTTO, 2000;).

O pacote de benefícios oferecidos pelas empresas, na visão de Leal Junior e Silva (2007), faz parte da estratégia de recursos humanos para reter, assim como para manter os colaboradores motivados na organização, visto que apenas o salário não representa um fator motivacional. Na visão dos autores, os benefícios surgem então como uma forma complementar para gerar motivação.

Se o salário não é elemento motivador, os benefícios sociais oferecidos pelas organizações são elementos que podem levar à motivação extrínseca e intrínseca ou têm apenas potencial de elevar a qualidade de vida do indivíduo. Então, questiona-se: Qual o papel da gestão de pessoas na tentativa de transpor benefícios sociais para os colaboradores de empresas de dois blocos setoriais comércio e prestação de serviços? A partir dessa questão, o objetivo principal deste artigo foi analisar quais são as práticas para concessão de benefícios sociais que os setores de serviços e comércio realizam e qual o papel da gestão de pessoas nesse contexto. Para uma melhor visualização e aprofundamento do tema, este estudo está dividido em três etapas: referencial teórico, que proporciona um suporte de tópicos que orientam

a temática proposta; na segunda etapa tem-se a metodologia utilizada para atingir o objetivo principal do estudo e, por fim, apresentam-se as análises e os resultados obtidos e as considerações finais.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 DIREITOS SOCIAIS

O ambiente empresarial tende a ser cada vez mais competitivo; portanto, de acordo com Sobral e Peci (2008, p. 328), “o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano”, sendo que os autores lembram que, se antes o funcionário era considerado apenas como uma extensão da máquina, o que importava era a sua produtividade. Atualmente as empresas devem valorizar as habilidades, os conhecimentos e as experiências de seus recursos humanos.

Assim, objetivando atrair, desenvolver e reter colaboradores competentes, a cultura das organizações deve incluir alguns fatores, sendo que entre eles há o desenvolvimento de planos e técnicas que visem à valorização dos seus colaboradores, atentando para seus direitos individuais e sociais.

Os direitos sociais e individuais de todo cidadãos são assegurados por lei, bem como a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça, desde a consolidação da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988.

Assim cada pessoa, indiferente de gênero, cor, raça e credo, de acordo com o art. 5º da Constituição Federal, possuem os mesmos direitos em relação à inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, além dos direitos sociais, assegurados pelo art. 6º, que dizem respeito à educação, à saúde, à alimentação, ao trabalho, à moradia, ao lazer, à previdência social, à proteção à maternidade e à infância, à assistência aos desamparados, dentro dos termos da lei.

Ainda, de acordo com Gonçalves, Caldas e Stefano (2011, p. 155), os direitos sociais são:

Direitos fundamentais do homem, de observância obrigatória em um Estado Social de Direito, pois visa à melhoria das condições de vida, buscando a concretização da igualdade social, consagrados como fundamento do Estado democrático, conforme prevê o Art. 1º da Constituição Federal.

Em relação aos direitos sociais dos trabalhadores, tanto urbanos quanto dos rurais, é importante ressaltar que são previstos pelo art. 7º, o qual estabelece princípios norteadores para a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e Acordos e Convenções Coletivas, como apresentado no quadro 1:

Quadro 1. Benefícios/Direitos Sociais da Constituição Federal de 1988

(continua)

Benefícios	CF/88, CLT e Legislação
Garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável.	ARTIGO 7º, INCISO VII, DA CF/88, E ARTIGO 78, PARÁGRAFO ÚNICO DA CLT.
Décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria.	ARTIGO 7º, INCISO VIII, DA CF/88; Art. 1º da LEI N° 4.090/1962 regulamentada pelo Decreto-57.155-1965.
Participação nos lucros.	ARTIGO 7º, INCISO XI, DA CF/88; LEI N° 10.101/2000.
Remuneração do trabalho noturno superior ao do diurno.	ARTIGO 7º, INCISO IX, DA CF/88; ARTIGO 73 § 1º, § 2º, § 3º, § 4º, § 5º, DA CLT.
Duração do trabalho normal não superior à oito horas diárias e à quarenta e quatro horas semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho.	ARTIGO 7º, INCISO XIII, DA CF/88; ARTIGOS 58 E 224 DA CLT.
Jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva.	ARTIGO 7º, INCISO XIV, DA CF/88.
Repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos.	ARTIGO 7º, INCISO XV, DA CF/88; ARTIGO 67 DA CLT.

(conclusão)

Remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal.	ARTIGO 7º, INCISO XVI, DA CF/88; ARTIGO 59, § 1º DA CLT.
Gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal.	ARTIGO 7º, INCISO XVII, DA CF/88; ARTIGO 129 DA CLT.
Licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias. amamentação e estabilidade.	ARTIGO 7º, INCISO XVIII, DA CF/88; ARTIGO 392 DA CLT; ART. 1º, § 1º. DA LEI 11.770/08; ART. 71 E 73 DA LEI Nº 8.213/91.
Licença paternidade, nos termos fixados em lei.	ARTIGO 7º, INCISO XIX, DA CF/88; ARTIGO 10, §.1º, ATOS DAS DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS TRANSITÓRIAS.
Aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei.	ARTIGO 7º, INCISO XXI, DA CF/88; ARTIGO 487, INCISO II. DA CLT.
Redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança.	ARTIGO 7º, INCISO XXII, DA CF/88; ARTIGOS 154 ATÉ 201 DA CLT E AS NR's.
Adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei.	ARTIGO 7º, INCISO XXIII, DA CF/88; ARTIGOS 192 E 193 DA CLT.
Assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até 5 (cinco) anos de idade em creches e pré-escolas.	ARTIGO 7º, INCISO XXV, DA CF/88; ARTIGO 399 E 400 DA CLT.
Seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa.	ARTIGO 7º, INCISO XXVIII, DA CF/88.
Proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência; (...)	ARTIGO 7º, INCISO XXXI, DA CF/88; ARTIGO 93 DA LEI 8.213/91, LEI 9.029/95.
Estabilidade Sindical, membros da CIPA e Acidente de Trabalho.	ARTIGO 8º, INCISO VIII, DA CF/88; ARTIGO 543, § 3º DA CLT.

Fonte: Gonçalves, Caldas e Stefano (2011, p. 157-158).

Entre as decisões que competem à área de Recursos Humanos de uma empresa, está a responsabilidade relacionada ao pagamento da remuneração e benefícios sociais, além da obrigação de atentar para os direitos sociais das pessoas, assegurados por lei, como já mencionados.

Neste contexto, como defendem Grzeszczeszyn e Huzek (2008), embora a tendência do mercado seja que organizações cada vez mais incorporem benefícios sociais à remuneração, ainda é ínfima a quantidade de estudos que abordem esse assunto, principalmente voltados para micros e pequenas empresas.

Ao abordar o pagamento da remuneração e oferecimento de benefícios sociais, Zampier, Stefano e Bernardim (2013, p. 55) conceituam salário como “o pagamento de um trabalho, medida do valor de um indivíduo na organização”, sendo que existe o salário nominal, que é o registrado na carteira de trabalho, assim como o salário global ou remuneração.

De acordo com o conceito de Marras (2009), o salário não é a única forma de remuneração recebida pela contraprestação do trabalho. Mas, em um aspecto mais abrangente a remuneração é, na visão desses autores, considerada a soma do salário total com os benefícios oferecidos pela organização, bem como outras verbas a acrescentar como, por exemplo, horas extras, gratificações, bônus, comissões, componentes de remuneração variável, entre outros.

Na concepção de Gheno e Berlitz (2011, p. 271), “os programas tradicionais de remuneração já não são mais suficientes; eles estão se tornando barreiras ao crescimento e sucesso da empresa”, assim as organizações estão passando a incorporar novas soluções de remuneração que direcionem para novos valores, entre os quais é possível citar a qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Assim, como citam Gonçalves, Caldas e Stefano (2011, p. 145), “quando se fala em gestão da remuneração, busca-se recompensar o trabalhador pelo desempenho das suas funções dentro da organização. Nesse momento, entra em cena a importância dos benefícios inerentes à remuneração”.

Na definição de Marras (2009, p. 137), “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários”. Lacombe e Heilborn (2011) complementam afirmando que tais benefícios podem ser monetários ou não.

No mesmo sentido, Marras (2009) aborda os benefícios sociais, classificando-os como compulsórios ou espontâneos, sendo que, respectivamente, enquanto um é aquele que a empresa concede para atender às exigências da lei ou de normas legais, o outro é oferecido por vontade do empregador a fim de atender às necessidades dos colaboradores e/ou tornar a remuneração atraente e competitiva.

O quadro 2 traz a relação de benefícios obrigatórios de acordo com a legislação trabalhista da CLT de 1999.

Quadro 2. Benefícios Sociais obrigatórios legislação Trabalhista CLT, 1999

Benefícios Obrigatórios	Descrição do Benefício Social
Creches	Toda empresa que possuir mais de 30 colaboradores, fica obrigada a dispor de creche, Portaria 3296 de 03/09/86.
Exames médicos periódicos	Obrigatório exame médico periódico por conta do empregador, quando ocorrem admissão e demissão de colaboradores, amparado pela Lei nº 7.855 de 24/10/89, Art. 168 da CLT.
Médico do Trabalho	Classificação das empresas segundo o número de colaboradores e o grau de risco oferecido pelas atividades, as empresas estão obrigadas a manter Serviços Especializados em Segurança e Medicina do Trabalho, amparados pela Lei nº 6.514 de 22/12/77 da CLT e normas expedidas pelo Ministério do Trabalho.
Refeitório/ Restaurante	Todas as empresas que possuem 300 (trezentos) funcionários ou mais é obrigada a dispor de um espaço para refeitório, o que não obriga o fornecimento de refeições; apenas o local próprio que constitui o espaço onde o trabalhador possa fazer sua refeição. Com o surgimento do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), Lei nº 6.321 da CLT, independente do número de colaboradores, o empregador pode oferecer refeições na própria empresa, ou em forma de tickets cobrando o equivalente até 20% da refeição e podendo ressarcir no Imposto de Renda na Fonte (IRF), o dobro da despesa do período.
Vale Transporte	É obrigatório para todos os trabalhadores o vale transporte que corresponde em até 6% do salário é subsidiado pelo trabalhador e o excedente é pago pela empresa empregadora.

Fonte: Adaptado de Pizolotto (2000, p. 135-136).

Ainda, Lacombe e Heilborn (2011) diferenciam os benefícios classificando-os como encargos sociais, que são obrigatórios por lei, como, por exemplo, décimo

terceiro salário, férias remuneradas, abono de férias, repouso semanal remunerado, salário-família, salário-maternidade, vale transporte, etc; e benefícios concedidos pela empresa, os quais não são obrigatórios, como: seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médica-hospitalar e odontológica, ambulatório na empresa, assistência farmacêutica, cesta básica, auxílio-moradia ou aluguel de casa, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, entre outros.

O oferecimento de benefícios pode ser encarado como uma via de mão dupla, pois, de acordo com Grzeszczyszyn e Huzek (2008), objetiva, por parte da empresa, motivar os colaboradores a terem maior produtividade e comprometimento, aumentando a competitividade organizacional, sendo que, em contrapartida, esses colaboradores receberam um complemento em suas remunerações.

2.2 ALINHAMENTO DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para as organizações, o maior desafio, conforme avalia Wood Jr. (2004), é a busca do equilíbrio entre o utilitarismo e do humanismo. Utilitarismo, no que se refere à premissa do trabalho para os sistemas organizacionais, envolve a orientação de pessoas e recursos para alcançar os objetivos de negócio, e o humanismo, que abrange um pré-requisito para qualquer ação envolvendo o indivíduo, envolve ações de orientação para satisfazer o desejo humano de realização e emancipação. Portanto, eles não são nem pequenos nem simples desafios que os líderes de RH encontram.

Assim, para a empresa, Gheno e Berlitz (2011) citam como vantagens resultantes de uma gestão de remuneração e benefícios sociais que são considerados eficientes, a atração e retenção de talentos, além do aumento da produtividade, pois “quanto mais motivados e satisfeitos com seu salário, mais as pessoas tendem a produzir”.

Ademais, de acordo com as considerações de Grzeszczyszyn e Huzek (2008), os planos de benefícios sociais oferecidos pelas organizações estão diretamente relacionados aos programas de responsabilidade social das empresas. Dessa forma, impactam em termos de relações públicas e passam uma imagem positiva da empresa para a sociedade.

Ao partir do estudo de Zambrano, Merino e Castellanos (2012, p. 17), onde o capital humano é o único bem tangível, assim como um dos componentes que fazem parte do capital intelectual das empresas (“*nuestros empleados son nuestro mayor activo*”), é crucial que as organizações tenham por objetivos alinhar os benefícios à estratégia da empresa.

No contexto competitivo, toma-se por base a questão da remuneração estratégica. Conforme considera Pizolotto (2000), a remuneração estratégica é uma tendência no processo de modernização da gestão de recursos humanos. Nesse sentido, é palpável que as empresas, na busca por enquadrar-se nessa tendência, repassem pacotes de benefícios aos seus colaboradores.

Já algumas vantagens, citadas por Gonçalves, Caldas e Stefano (2011) e Zampier, Stefano e Bernardim (2013) para os colaboradores, são, por exemplo, a complementação da satisfação das necessidades pessoais, a redução do sentimento de insegurança, além de oferecer oportunidades adicionais de assegurar status social.

2.3 BENEFÍCIOS SOCIAIS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

São diversos fatores ligados à satisfação ou insatisfação no trabalho, como o trabalho em si, o tipo de supervisão exercida, a cultura e o clima organizacional, os treinamentos e as capacitações executados, as oportunidades de carreira e desenvolvimento, o feedback, os tipos de remuneração e de benefícios sociais, entre outros.

O fato de não dispor benefícios sociais para os colaboradores incidem em níveis de insatisfação e, sobretudo, reflete na baixa motivação dos mesmos, conforme evidencia Grzeszczeszyn e Huzek (2008); e para Zampier, Stefano e Bernardim (2013), a ausência de benefícios contribui para a insatisfação geral, com absentéismo e níveis crescentes de rotatividade. Neste sentido, quando o indivíduo não está satisfeito com seu trabalho, a empresa pode ser prejudicada, por exemplo, com taxas crescentes de absentéismo.

Quanto maior a quantidade de benefícios, maior tende a ser a fidelidade de um funcionário com a empresa; os benefícios salariais são relacionados à manutenção do cargo e não tanto com a satisfação, embora funcionários com maior

quantidade de benefícios, remuneração adequada e bom ambiente de trabalho são teoricamente mais satisfeitos do que em situação diferente.

Ainda, Lacombe e Heilborn (2011, p. 173) lembram que “um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas”. Dentro deste contexto, o autor também cita a importância da remuneração ser coerente tanto internamente, sendo justas as remunerações concedidas às pessoas da mesma empresa, quanto externamente, na qual se considera a remuneração praticada pelo mercado de trabalho.

O quadro 3 traz uma gama de benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Tais vantagens têm potencial para criar vantagens competitivas para as organizações quando consegue aliar bem-estar do colaborador no suprimento de uma necessidade que não circunda apenas no aspecto salarial.

Quadro 3. Vantagens dos benefícios Organizações X Colaboradores

Para as Organizações	Para os Colaboradores
✓ Eleva o moral dos colaboradores.	✓ Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro.
✓ Reduz a rotatividade e o absenteísmo.	✓ Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais.
✓ Eleva a lealdade do empregado para com a empresa.	✓ Aumenta a satisfação no trabalho.
✓ Aumenta o bem estar do empregado.	✓ Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem estar individual.
✓ Facilita o recrutamento e a retenção de pessoal.	✓ Oferece meio de melhor relacionamento social entre empregados.
✓ Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho.	✓ Reduz sentimentos de insegurança.
✓ Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados.	✓ Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social.
✓ Reduz os distúrbios e queixas.	✓ Oferece compensação extra.
✓ Promove relações públicas com a comunidade.	✓ Melhora a relação com a empresa.
	✓ Reduz as causas de insatisfação.

Fonte: Adaptado de Marras (2009).

O pacote de benefícios, conforme observado, pode ser vantajoso para ambos (organizações e colaboradores), mas os mesmos devem ser flexíveis conforme a necessidade dos colaboradores. É fundamental que haja um acordo entre as partes, para, então, cumprir o propósito de concessão de benefícios.

Com relação às críticas aos benefícios sociais, Bernardim (2011, p. 71) relata que tradicionalmente eles são oferecidos “em forma de pacotes que atendem, conforme as características, determinados funcionários ou grupos funcionais”, sendo que não há possibilidade de escolha dos benefícios que mais interessam, por parte dos colaboradores.

Neste sentido, o autor cita que algumas empresas estão buscando a criação de benefícios flexíveis, proporcionando a opção de escolha aos trabalhadores que, assim, elegeriam aqueles julgados mais convenientes conforme suas necessidades, não apenas a partir de uma ótica econômica, mas também em função do que este ou aquele benefício representa (BERNARDIM, 2011).

Por fim, vale salientar, como defendem Grzeszczyszyn e Huzek (2008) e Zampier, Stefano e Bernardim (2013), que cada organização deve ter um pacote de benefícios adequado ao seu porte, pois uma empresa grande e bem estabelecida, de um setor maduro ou em fase de crescimento tem condições de oferecer mais benefícios que uma empresa menor, ainda em fase de afirmação, na qual os altos custos de certos benefícios podem significar riscos financeiros muito grandes.

Assim, como a percepção dos colaboradores geralmente é de que tudo o que recebem em troca do trabalho realizado para a empresa é recompensa, então é evidente a importância do planejamento e dimensionamento que a área de recursos humanos deve dispensar à gestão de remuneração e benefícios sociais (BERNARDIM, 2011).

A tendência de transmissão de benefícios sociais para os colaboradores é eficaz, porém há de se considerar e ter o devido cuidado com esse propósito. Conforme considera Gil (2006), é comum que diferentes organizações tomem como práticas a concessão de benefícios no lugar de aumento dos vencimentos (salários). Porém, quando há inversão, a má orientação de objetivos dos benefícios sociais pode trazer, na percepção dos colaboradores, a ideia de que o benefício é apenas uma estratégia para não distribuir aumentos de salários.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esse estudo caracteriza-se como exploratório, descritivo, ocasional único, utilizando dados primários (pesquisa de campo) e secundários (pesquisas anteriores e bibliográficas). Utilizou-se um questionário com perguntas objetivas, dividido em grupos: o primeiro grupo, objetivando conhecer o perfil da empresa; o segundo grupo, com o propósito de compreender o papel da gestão de pessoas dentro das organizações a partir de perguntas com escala *Likert*, de cinco pontos; e o terceiro grupo, buscando compreender quais os benefícios as empresas ofereciam aos colaboradores. Conforme Hair Jr et al., (2005, p. 159), “o questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, e outros fenômenos”.

Para a análise, foram escolhidas vinte e quatro empresas da mesorregião central do Paraná, sendo doze do setor de serviços e doze do setor do comércio. Os dados foram tabulados com auxílio do software MS. *Excel*, dos quais foram extraídas as médias das respostas obtidas com os gestores das empresas e posteriormente analisadas.

A distribuição dos questionários, a instrução de respostas e a coleta dos mesmos ocorreram entre os meses abril e maio de 2013. Ainda foi realizada uma entrevista por telefone com o responsável pelo Sindicato Patronal, com perguntas semiestruturadas, visando conhecer, quais são as práticas de benefícios sociais utilizadas pelas empresas da cidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS ANALISADAS

Para alcançar os objetivos propostos foram analisadas vinte e quatro organizações sendo doze do setor de serviços e doze do setor de comércio, todas elas localizadas na mesorregião central do Paraná. Consideradas como de pequeno e

médio porte, a tabela 1 traz a caracterização conforme a quantidade de colaboradores, tempo de atuação e dados relativos. Pode ser observado que, no que se refere ao tópico Recursos Humanos Terceirizado, não houve grande incidência, uma vez que a grande maioria das empresas pesquisadas é considerada como empresas familiares e a parte burocrática de gestão de pessoas é realizada na própria empresa.

Tabela 1. Caracterização das empresas estudadas

Setor Serviços		Setor Comércio	
Número de Funcionários	Número de Empresas	Número de Funcionários	Número de Empresas
Até 10	3	Até 10	7
De 11 a 19	6	De 11 a 19	5
De 20 a 49	1	De 20 a 49	0
De 50 a 99	2	De 50 a 99	0
Tempo de atuação da Empresa		Tempo de atuação da Empresa	
Até 3 anos	5	Até 3 anos	2
Até 6 anos	2	Até 6 anos	4
Até 9 anos	2	Até 9 anos	2
Até 12 anos	1	Até 12 anos	0
Acima de 15 anos	2	Acima de 15 anos	4
Rh Terceirizado		Rh Terceirizado	
Sim	3	Sim	2
Não	9	Não	10

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Com base na tabela 1, observa-se que, quando analisado o tempo de atuação das empresas pesquisadas, uma minoria possui mais de 5 anos de atuação. Isso logo sinaliza um volume maior de empresas que se instalaram na cidade e que utilizam da mão de obra local para compor seu quadro funcional, essas empresas normalmente trazem consigo características culturais de suas matrizes. Nesse sentido, na busca por atrair a mão de obra local, frequentemente elas dispõem de mais benefícios sociais a oferecer para atrair colaboradores.

Porém, do número de empresas que estão há mais tempo de atuação no mercado, estas ainda são as provedoras do departamento de recursos humanos na própria sede, e não de forma terceirizada. O mesmo ocorre com as empresas que vem de outras capitais; de forma mais estruturada estas têm um departamento de gestão de pessoas que é parte integrante da organização.

4.2 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS CONCEDIDOS PELAS EMPRESAS

A tabela 2 traz a relação de benefícios sociais concedidos pelas empresas analisadas, do setor de serviços e do setor do comércio.

Tabela 2. Número de empresas dos setores Prestação de Serviços e Comércio que concedem os benefícios listados

Benefícios	Nº de empresas que declaram oferecer esse benefício no Setor de Serviços	Nº de empresas que declaram oferecer esse benefício no Setor do Comércio
Flexibilidade de Horários	9	6
Lanches e Alimentação	6	4
Cestas e Brindes	8	6
Adiantamento Salarial	11	10
Descontos Diversos	7	7
Comissão ou Prêmios	9	9
Plano de Saúde	3	0
Lazer	5	5
Subsídios	0	1
Seguro de Vida	2	2
Educação	0	0
Moradia	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Dos doze benefícios elencados (facilidade e flexibilidade no horário de trabalho, lanche e alimentação, cestas e brindes, adiantamento salarial, descontos diversos, comissão ou prêmios, plano de saúde ou assistência médica e/ou

odontológica, lazer, confraternização, subsídios, seguro de vida, educação, moradia), as empresas 1, 2, 3, 4, 8 e 10 apontaram oferecer seis benefícios, a empresa 5 e a empresa 9 declararam oferecem quatro benefícios, a empresa 6 declarou oferecer sete benefícios e a empresa 7 e a 11 declararam oferecer cinco benefícios, e a empresa 12 declarou oferecer três benefícios, conforme pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3. Número de benefícios oferecidos pelas empresas dos setores comércio e serviços

Empresas	Setor Serviços	Setor Comércio
	Nº de benefícios oferecidos	
Empresa 1	6	3
Empresa 2	6	3
Empresa 3	6	6
Empresa 4	6	4
Empresa 5	4	3
Empresa 6	7	3
Empresa 7	5	4
Empresa 8	6	4
Empresa 9	4	6
Empresa 10	6	5
Empresa 11	5	5
Empresa 12	3	4

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com base na tabela 2, pode ser observado que as empresas pesquisadas concedem os benefícios que as leis trabalhistas estipulam e ainda concedem alguns benefícios considerados como espontâneos. Há baixa incidência nos benefícios: planos de saúde, seguros de vida. Isso se deve em relação ao baixo risco que ambos os setores oferecem, porém são benefícios que devem ser levados em consideração na gestão estratégica das empresas. Ocasionalmente, nos setores investigados e na região esses benefícios não costumam ser praticados pelas empresas, visto que seguem somente o que é estipulado por lei e pelo sindicato que rege a categoria.

No que se refere aos benefícios: flexibilidade de horários infere-se que essa prática de concessão de benefícios seja comum em um número elevado de empresas. Nos dois blocos setoriais pesquisados, seja decorrente da comunidade acadêmica da

região que estudam, seja em nível superior, cursos técnicos entre outros, a eles normalmente é deliberado um tempo flexível para conciliar trabalho e estudos.

Contrariamente ao estudo de Grzeszczeszyn e Huzek (2008), em que foi abordado que há a prática em que os colaboradores trabalham mais tempo durante a semana para completar as horas a fim de não haver expediente no final de semana. No estudo com os setores do comércio, por exemplo, é uma prática recorrente em um número menor de empresas, pelo fato que o esse setor durante o final de semana tende a ter um maior movimento e expediente.

Com relação ao benefício adiantamento de salários, praticamente todas as empresas oferecem essa opção aos seus colaboradores; é uma prática comum na região e os mesmos optam por aceitar ou não o recebimento de parte do salário no meio do mês.

Em relação aos benefícios: subsídios, educação e moradia que não apareceram listados, é decorrente do perfil da mão de obra local que é jovem e é característico destes buscarem o conhecimento, sendo por meio de cursos de aperfeiçoamento ou o próprio ensino superior. No que se refere à moradia não pontuar, infere-se que seja justificado pelo porte da região pesquisada, e as empresas dos setores pesquisados costumeiramente recrutam mão de obra na própria cidade, não demandando profissionais de outras regiões. Além disso, essa realidade não pode ser considerada para outros setores.

De acordo com dados obtidos junto ao Sindicato Patronal, mediante entrevista em relação aos benefícios repassados aos colaboradores, não há um padrão de benefícios que são concedidos pelas empresas da cidade. O que é certo é que as organizações costumeiramente cumprem o que é estipulado por lei, ficando a critério dos empresários a concessão de benefícios conforme o que é praticado pelas demais. Porém, as empresas de outros setores, indústria, por exemplo, tem uma gama maior de benefícios.

4.3 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

A tabela 4 traz o agrupamento das respostas obtidas junto aos gestores das empresas dos dois setores (Serviços e Comércio). Inicialmente o tópico Competências

do Profissional visava compreender as competências do profissional de RH, tendo como alternativas de respostas: a) auxílio para o alcance de metas; b) fornecimento de práticas de RH, nos setores da organização; c) gestão da cultura organizacional (valores, crenças e costumes); d) credibilidade pessoal do profissional de recursos humanos; e) adaptação às mudanças organizacional. Desses tópicos norteadores, destaca-se que quanto mais próximo, dentro da escala *Likert*, de cinco pontos, na visão do gestor, eles representam a máxima importância.

Tabela 4. Médias Variáveis Setores Serviços x Comércio

Médias	Setor Serviços		Setor Comércio	
	Competências do Profissional de RH	RH visto como	Competências do Profissional de RH	RH visto como
Empresa 1	4,8	2,75	3,4	3,5
Empresa 2	4,6	3,75	4	4
Empresa 3	5	5	4,2	3,5
Empresa 4	5	3,75	3,8	3,5
Empresa 5	4,4	4	4,2	4,5
Empresa 6	4	4	4,4	3,5
Empresa 7	3,6	3	3,4	2,75
Empresa 8	4,2	3,75	4,6	3,75
Empresa 9	4,6	4	4	4
Empresa 10	3,4	3,5	4,6	3,5
Empresa 11	4,4	3,25	3	3,25
Empresa 12	3,2	3	2	2,25
Média Total	4,27	3,65	3,8	3,5

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Legenda: Escala das Variáveis: 1- Menos Importância até 5 - Máxima Importância.

Na análise comparativa do tópico o RH é Visto como, foram consideradas as seguintes alternativas: a) parceiro estratégico; b) especialista administrativo; c) defensor dos funcionários; d) agente de mudança. Nesse grupo de variáveis, a média geral quanto mais próxima de 5 pontos era considerada como de maior importância

na visão dos gestores. Percebe-se um empate, de respostas; isso é atribuído aos setores pesquisados, visto que na busca pela gestão de pessoas o departamento frequentemente se posiciona seguindo princípios que visem à integridade não apenas do colaborador como também da organização.

Com base na tabela 4, pode ser observado na média geral que as vinte e quatro empresas consideram que, dentro das competências do profissional de recursos humanos, este deve ser conhecedor de todos os processos organizacionais que melhor fornece subsídios para gestão de pessoas.

Tabela 5. Médias Atribuições do RH

Médias	Setor Serviços		Setor Comércio	
	Participa Ativamente	Trabalha para	Participa Ativamente	Trabalha para
Empresa 1	2,75	3,5	3,75	4
Empresa 2	4,25	4,5	4,5	4
Empresa 3	5	5	4	3,5
Empresa 4	4	4	3,75	5
Empresa 5	3,75	3	3,75	4
Empresa 6	5	5	4	3,5
Empresa 7	3	3	4,25	4,5
Empresa 8	4,75	4	4	3
Empresa 9	4,75	5	4,75	4
Empresa 10	2,5	3,5	4,25	4,5
Empresa 11	4,75	5	2,5	2
Empresa 12	4	4	2,25	3,5
Média Total	4,04	4,13	3,81	3,79

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Legenda: Escala das Variáveis: 1- Menos Importância até 5 - Máxima Importância.

Conforme a tabela 5, na análise do grupo de variáveis o RH participa ativamente em, foram consideradas as seguintes alternativas: a) planejamento empresarial; b) conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH; c) ouvir e responder aos funcionários; e d) renovação, mudança ou transformação da organização. Nesse grupo de variáveis, quanto mais próximo de 5 pontos, maior era

considerado o nível de importância, na percepção dos gestores de recursos humanos que foram os respondentes. Na média geral, as empresas do setor de serviços foi quem teve maior pontuação. Isso se justifica pela força que o departamento de gestão de pessoas representa na gestão estratégica de pessoas. No setor de comércio atingiu-se uma pontuação próxima a do setor de serviços, infere-se que houve essa pequena diferença pelo foco de concentração estar mais voltado para a gestão burocrática de recursos humanos e não na visão do departamento de gestão de pessoas na visão transformacional.

No grupo de variáveis: O RH trabalha para, foram consideradas duas alternativas: a) ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial; e b) monitorar os processos administrativos. Nesse grupo, quanto mais próximo de 5 pontos, maior era o nível de importância, na percepção do gestor de recursos humanos. Pode ser observado, na média geral, que também o setor de serviços apresentou maior pontuação. Infere-se que, na gestão de pessoas, há de se levar em consideração tanto aspectos relacionados às estratégias empresariais assim como deve ser balanceada a monitoração dos processos administrativos, visto que um depende do outro e ambos colaboram na gestão eficiente dos recursos humanos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando vários fatores, dentre eles o importante papel das pessoas serem reconhecidas como o capital intelectual para as organizações, a importância de mantê-las como ativo gerador de conhecimento e de vantagens competitivas, a gestão de pessoas deve posicionar-se de forma a gerir estrategicamente e na condição de mediador, com vistas a manter essas pessoas motivadas nas organizações, mas não apenas oferecendo salário. E nesse sentido é importante não apenas atribuir salários pela função desempenhada, mas a oferta e a concessão de benefícios a estes, de modo que tais benefícios sejam flexíveis e consigam proporcionar maior qualidade de vida para o indivíduo.

Com uma amostra de doze empresas dos setores de serviços e doze do setor de comércio, da mesorregião central do Paraná, o objetivo principal deste estudo foi

identificar quais são as práticas de benefícios sociais que os setores de comércio e serviços realizam e qual o papel da gestão de pessoas nesse contexto.

Com base na análise dos dados da pesquisa realizada, pôde ser observado que as empresas de ambos os setores buscam agir em conformidade com o que é estabelecido na lei, apenas. Sendo que os benefícios: plano de saúde, subsídios, educação e moradia, três empresas do setor de serviços e três empresas do setor de comércio declaram não conceder aos colaboradores.

Em relações ao grupo de questões sobre as Competências do Profissional de Recursos Humanos, considerando as variáveis descritas na análise dos dados (auxílio para o alcance de metas; fornecimento de práticas de RH, nos setores da organização; gestão da cultura organizacional (valores, crenças e costumes); credibilidade pessoal do profissional de recursos humanos (adaptação às mudanças organizacionais), pôde ser observado que na visão dos respondentes há uma inclinação de respostas entre importância regular, importância forte e/ou máxima importância, pela média atingida, com uma proximidade maior a média de 5 pontos no setor de serviços em relação ao setor de comércio.

Esse resultado tem aderência com o que foi exposto por Wood Jr. (2004) em relação ao utilitarismo e do humanismo. Onde o papel da gestão de pessoas não consiste apenas na competência técnica tradicionalista, mas, sim, compreende a transmissão e orientação cultural de estratégias da empresa.

Na busca pela gestão estratégica de pessoas é preciso que haja gestão estratégica de remuneração, e a transferência de benefícios sociais para as organizações não representa custos exacerbados e, sim, suporte na satisfação e na qualidade de vida do trabalhador, e essa prática está condicionada na obtenção de vantagens competitivas para as organizações de ambos os setores.

As pessoas nas organizações não são mais consideradas agentes necessários, mas, sim, agentes estratégicos capazes de provocar mudanças com cunho transformacional, através do conhecimento. Daí o porquê não considerar mais as pessoas como meros recursos e proporcionar motivos para que elas permaneçam na organização. Nesse sentido, a transferência de benefícios é crucial para o colaborador.

Como sugestões para novos estudos que deem continuidade a essa temática parcamente debatida no meio científico, realizar um estudo sobre remuneração estratégica como fonte de vantagem competitiva, dentre outras possibilidades.

REFERÊNCIAS

ALVIN, L. R. A.; ALVIN, S. J. T. Estudo dos efeitos do pacote de benefícios sociais sobre a motivação e produtividade dos colaboradores em uma empresa do interior. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2011. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3438.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2013.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDIM, M. L. Do pagamento do salário à gestão da remuneração. In: STEFANO, S. R. (Org.). **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011. p. 126-141.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 24 maio 2013.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170p.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 268-287 mai./ago. 2011.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, D. M.; CALDAS L. M.; STEFANO, S. R. Abordagem dos benefícios sociais nas convenções coletivas de trabalho. In: STEFANO, S. R. (Org.). **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011. p. 145-175.

GRZESZCZESZYN, G.; HUZEK, D. Benefícios sociais em micros e pequenas empresas da cidade de Pitanga, Paraná. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende, RJ: AEDB, 2008.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEAL JUNIOR, I. C. L.; SILVA, A. J. C. da. **A implementação do sistema de benefícios nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente: um panorama da região sul fluminense**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2013

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PESSOA FILHO, N.; MEDEIROS, J. P. **A motivação como fator diferencial e competitivo nas organizações**. Disponível em: <<http://caveromiranda.galeon.com/MOTIVACION.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

PIZOLOTTO, M. F. **Políticas de benefícios sociais em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul**. 2000. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2792/000281650.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

SAMPAIO, M. I. C. **Motivação no trabalho cooperativo: o caso da Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia – ReBAP**, 2005. 127f. Dissertação (Mestrado Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo. Disponível em: <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/SAMPAIO_tde.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WOOD JR, T. Gestão de recursos humanos em Brasil: tensões e hibridismo. **Revista Latinoamericana de Administración**, Cladea, Bogotá, n. 33, p. 68-80, 2004. Disponível em: <<http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/view/33/32>>. Acesso em: 07 ago. 2013.

ZAMBRANO, L. G.; MERINO, J. D. G.; CASTELLANOS, A. R. Impacto de la inversión em capital humano sobre el valor empresarial. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración**, n. 51, p.15-26, 2012, Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/716/71625040006.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2013.

ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; BERNARDIM, M. L. **Gestão de talentos**. Guarapuava: Unicentro, 2013.

Recebido em: 05 de setembro de 2013

Aceito em: 22 de maio de 2014