

## ATÉ ONDE OS BENEFÍCIOS INFLUENCIAM A PERMANÊNCIA DO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA?¹

**Celso Luiz Gomez Trindade**  
celso@criativacozinhas.com.br  
**Daiana de Oliveira Cunha**  
daiana\_cunha@yahoo.com.br  
**Nathália de moura Nunes**  
nathalia.nunes1@gmail.com  
**Régis Ribeiro Santos**  
regis.rrs@gmail.com

### RESUMO

Atualmente as empresas estão se diferenciando na forma de pagamento do serviço prestado do colaborador, ou seja, não trata apenas do dinheiro propriamente dito, mas sim dos demais benefícios.

Mesmo assim, há uma série de rotatividade nas corporações, o que desqualifica e prejudica a cultura da empresa.

Unindo os temas remuneração paga com a rotatividade, objetivou-se efetuar um trabalho de pesquisa bibliográfico para saber, o que leva o funcionário a decisão de se desligar de uma empresa ou até mesmo se sentir desmotivado e verificar se os benefícios influenciam ou não, na sua permanência na empresa.

**Palavras-Chaves:** Benefícios; remuneração; motivação; rotatividade.

### ABSTRACT

*At present the companies are being differentiated in the form of payment of the service lent to the collaborator, or be, not only the money properly said, but yes of the too benefits.*

*There is a series of turnaround in the corporations, what disqualifies and injures the culture of the company.*

*Joining with paid remuneration with the turnaround, we decide to perform a bibliographical work for know, what leads the member of staff decide itself turn off or to even be demotivated, will be that the benefits influence or not, its permanence in the company*

**Keywords:** *Benefits; remuneration; motivation; turnaround*

---

¹ O presente artigo foi orientado e supervisionado pela profa. Lorete Kossowski - [Lorete.k@gmail.com](mailto:Lorete.k@gmail.com)  
Mestre em Engenharia de produção e Sistemas – Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC – PR)  
Professora – Faculdades Opet  
Analista de sistema ERP – SAP

## 1. INTRODUÇÃO

Talentos: não basta tê-los, é preciso mantê-los. Seja através de oportunidades que possibilitem o desenvolvimento profissional, ou de uma política de remuneração competitiva, há uma série de artifícios que as empresas usam para reter seu maior valor: o capital humano.

O salário pesa na decisão dos profissionais, as organizações precisam entender que elas devem oferecer o que o funcionário deseja e precisa ganhar.

Podem oferecer benefícios e incentivos, sendo que uns são obrigatórios e outros não, assim o funcionário escolherá o que mais lhe agrada ou estiver de acordo com as necessidades.

Mas para isso é preciso saber o que pensa e como vive o funcionário. Quais as suas deficiências, quais seus pensamentos sobre saúde e qualidade de vida, o que almeja sobre seu futuro dentro da organização, respondendo estas perguntas o administrador de recursos humanos poderá implantar um programa de Remuneração Estratégica, com foco para a realidade de seus funcionários, e com o objetivo de reter e motivá-los. A remuneração estratégica deve representar um elo entre os funcionários e a nova realidade das organizações.

O desafio para as empresas é saber definir que tipo de remuneração melhor se encaixa na filosofia da organização, e qual melhor se enquadra dentro de seu quadro de funcionários.

A participação nos lucros é usada com frequência para motivar seus colaboradores e assim fazer a empresa atingir seus resultados pré-determinados, esse modelo visa aumentar os resultados da empresa através do comprometimento dos funcionários. Desta forma gera um sentimento de justiça entre os empregados.

O funcionário deve se sentir valorizado, contribuindo pra o sucesso da empresa e atingindo metas estabelecidas. As metas que a organização estabelecer devem ser

atingíveis, pois do contrário, poderá desmotivar o funcionário. A motivação não deve ser imposta e sim estimulada, seja através de promoções ou por meios monetários.

Segundo pesquisas o que realmente motiva os funcionários tem relação com a sua identidade em relação ao negócio e a cultura da empresa.

Todas estas medidas têm um objetivo comum – atrair e manter os profissionais competentes e talentosos dentro da empresa.

## **2. METODOLOGIA**

Foram analisadas pesquisas quantitativas no qual relatam o motivo de desmotivação dos funcionários nas organizações e avaliou-se a necessidade de um estudo com maior ênfase na questão de remuneração e produtividade do funcionário, com a finalidade de reter e manter o mesmo na organização, reduzindo assim o “*turn-over*”.

Foi verificado que o assunto nos deixa uma dúvida a ser respondida: até onde os benefícios influenciam a permanência do funcionário na empresa?

Para a obtenção dos dados, realizou-se uma pesquisa exploratória e de cunho bibliográfico, analisando materiais já publicados, como: livros, revistas, artigos acadêmicos e material da internet.

Com esse material, procurou-se a resposta, para a questão acima exposta, analisando tabelas, pesquisas, confissões de colegas de trabalho e pensamentos pessoais, a fim de saciar tal dúvida e sugerir melhorias nas organizações.

Através dos meios midiáticos, tais como internet, artigos publicados temas semelhantes e obras de grandes teóricos como Maslow, Fayol, Taylor, conseguiu-se um embasamento teórico para realizar o artigo.

## **3. ATÉ ONDE OS BENEFÍCIOS INFLUENCIAM A PERMANÊNCIA DO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA?**

Muitos administradores e diretores de empresas se perguntam, de que maneira poderiam atrair novos talentos para a empresa? De que forma eles fazem para manter os talentos focados e motivados, permanecendo assim um longo período na empresa? De acordo com a bibliografia existente a resposta é simples, um conjunto de fatores que levam o profissional a tomar decisões a respeito da trajetória de sua carreira. Os principais são: Salário, benefícios, estrutura, posição de mercado, possibilidade de crescimento entre outros. De acordo com a pirâmide de Maslow o indivíduo possui cinco necessidades principais que seguem na tabela 1:

Tabela 1 – As cinco necessidades básicas do funcionário segundo Malow

<b>Necessidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>Fisiológica</b>	Relacionada à fome, cansaço, sono, podendo ter como exemplo banheiros adequados, ar condicionado em ambientes ou cidades com temperatura elevada, vale refeição ou refeitórios que supram a necessidade alimentar do profissional.
<b>Segurança</b>	Relacionada com a busca de estabilidade, fuga ao perigo, ou seja, um plano de carreira, plano de saúde que integre não apenas o funcionário como também seus dependentes e até mesmo um plano de previdência privada. Fazendo com que preocupações externas não venham a influenciar negativamente a produção do empregado.
<b>Necessidades sociais</b>	Relacionadas com a interação do indivíduo com os demais integrantes da sociedade ou grupo, criação de grêmios, clubes, academias dentro da empresa que possibilitem a interação de funcionários bem como sua saúde física e mental podem melhorar o índice da satisfação do funcionário. Muitas empresas usam como artifício uma pesquisa clima, que avalia o relacionamento de interação entre os colaboradores.
<b>Necessidade de estima</b>	Relacionada com o sentimento do colaborador, tem como principal fundamento o reconhecimento e atribuição dos méritos por uma tarefa bem desempenhada funcionário. Empresas de “fast food” e redes de

	mercado utilizam quadros de “melhor funcionário” ou “destaque do mês” para valorização e reconhecimento do trabalhador perante a equipe e até mesmo clientes, fazendo com que ele se mantenha motivado e busque sempre os melhores resultados. Outro exemplo é a participação nos lucros que faz com que o funcionário busque sempre o seu melhor desempenho.
<b>Necessidades de auto-realização</b>	Relacionada com a ambição e almejo, tem por objetivo realizar sonhos ou metas do empregado, ex: O sonho da casa própria. A empresa fornece possibilidades de ganho que permitam ao indivíduo o alcance de determinado anseio? Se a resposta for sim, o colaborador tende a permanecer na empresa visando o alcance do objetivo. Caso a resposta seja não. A tendência deste profissional é buscar em outro setor ou até mesmo empresa crescimento financeiro que possibilite tal aquisição. Outro exemplo que não está relacionado com a parte financeira, mas sim com a realização pessoal do empregado, é o plano de carreiras, que permite que o mesmo possa crescer e se desenvolver dentro de uma mesma empresa, evitando com isso a queda de produtividade e a busca por novas oportunidades.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

De acordo com o anuário das 150 melhores empresas para se trabalhar de 2009, feita em parceria pela revista Você S/A e Revista Exame, nota-se que dentre as empresas que ocupam os lugares de destaque todas tem por objetivo o bem estar dos colaboradores, suprimindo as necessidades acima mencionadas. E devido a esta visão faz com que a disputa por uma vaga ou cargo dentro destas empresas seja extremamente acirrada, atraindo e trazendo os melhores profissionais para seu quadro de funcionários, mais um sinal de que este tipo de método em que se busca a satisfação do funcionário analisando-o não apenas como um número, mas também como um ser humano que possui desejos e sentimentos, traz apenas benefícios e alto

índice de produtividade, fazendo com que haja crescimento em capital financeiro e capital humano para estas organizações.

A questão da identidade está diretamente ligada aos valores, ética da empresa, relacionada ao orgulho de trabalhar lá e ao fato dela oferecer produtos / serviços de qualidade e importantes para a sociedade. (MOTTA,1997)

Segundo matéria de Marina Izidoro publicada na REVISTA EXAME (Abr 2009), foi realizado uma pesquisa com cerca de 124.000 profissionais trabalhadores das principais empresas do país que acabou por revelar um dos pontos mais importantes para se obter a motivação dos colaboradores. A identificação do mesmo com a empresa, ou seja, aproximação ou igualdade de valores, de ética, missão e visão das empresas e das pessoas que as compõe. Bons salários e benefícios acima do padrão auxiliam na motivação do quadro de funcionários, mas a pesquisa apontou grande peso para algo simples, ter orgulho de fazer parte da empresa, o que ocorre quando a equipe acredita que trabalha por algo importante e busca qualidade na sua execução, norteando com assim os rumos a serem tomados. Em contrapartida existe uma grande expectativa por parte dos funcionários quanto à aprendizagem e desenvolvimento, apontando alguns fatores responsáveis para que isso aconteça, como o recebimento de *feedback* da chefia, critérios bem definidos para promoções (plano de carreira), e ambiente favorável para troca de conhecimentos.

O grande trunfo de empresas com êxito em capital humano é a percepção de que o colaborador não é mais avaliado apenas pelos números gerados, mas também por atitudes de personalidade e comportamento. O reflexo disso é o funcionário também não avaliar a empresa apenas pelo salário ofertado, mas também pelos benefícios e fatores não remunerativo como a preocupação com a saúde física e mental de seus funcionários (EVANS,1976).

Em um universo corporativo em que cada vez mais se exige que a alta performance faça parte da rotina trabalhista dos empregados, é natural que este tipo de comportamento também seja exigido das empresas. Ficou comprovado através de estudos e pesquisas que quando a empresa oferece benefícios como parte da remuneração índices que medem o desempenho de contratações como “*Turn over*” ou

contratações falhas, e a permanência dos profissionais por um longo período tempo, vem obtendo resultados satisfatórios, pois a o numero de candidatos e a qualidade dos profissionais são relativamente altas, fazendo com que o recrutamento e seleção sejam mais assertivos.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluí-se que há varias formas de permanecer com o funcionário motivado na empresa, sobretudo o mesmo busca uma boa remuneração, que não favorece apenas ele, mas também os membros de sua família.

O mercado está muito competitivo oferecendo vários benefícios e o funcionário opta por aquele que lhe oferecer maior conforto, seja na acessibilidade de casa-trabalho, nos benefícios ofertados, na remuneração paga por seu serviço e toda a gestão que envolve em sua atividade e setor.

Vale ressaltar, que a empresa com rotatividade reduzida é mais bem vista pelos colaboradores que nela constitui, um fator que favorece a valorização e o prazer do funcionário em trabalhar nela. Aquela que além de possuir um “*turn-over*” baixo e uma boa remuneração, com certeza tem um sucesso entre seus colaboradores e o mercado, pois sabe que o mesmo oferece um produto e/ ou serviço de qualidade por valorizar seu maior capital: o humano.

Um exemplo prático que vivenciado na vida universitária é quando as empresas oferecerem aos seus colaboradores (efetivos ou estagiários) a bolsa estudo, ou em outras palavras – auxilio faculdade; isso garante a estabilidade do mesmo na corporação até a conclusão de tal ensino, o que podemos calcular uma media de 2 á 4 anos. Desta forma o mesmo sente-se grato pela empresa, já que tal conhecimento não se retira e sabe que aquilo é um “patrocínio” para que o mesmo se qualifique, se desenvolva dentro da empresa, trazendo melhores resultados.

Através dos conteúdos pesquisados confirma-se a veracidade nas afirmações de Chaguri ; Gonzaga que falam sobre a busca e manutenção de novos talentos têm sido uma das principais preocupações dos administradores de recursos humanos, visando

exatamente enfrentar os novos desafios da globalização que se resume na palavra "competitividade".

Bons profissionais, agora mais requisitados pelo mercado, são atraídos, primeiramente pelo desafio e segundo por novas perspectivas de remuneração. Uma nova forma de gerenciar cargos e administrar salários começa a ganhar espaço nas empresas, com a remuneração por habilidades ou competências. São modelos recém-chegados ao Brasil, cuja essência considera o homem e depois a função, diferente, portanto dos modelos tradicionais onde a função prevalece sobre o ocupante.

Complementando a idéia acima, no qual as ordens se alteram, um profissional bem qualificado exige boa remuneração, e a empresa deve se preparar a isso sem que possa prejudicar os demais. Não é apenas o funcionário que precisa da empresa, mas sim a empresa que precisa daquele funcionário.

Portanto deve conquistá-lo obtendo uma solidez no mercado e uma remuneração bem paga, para que o mesmo sinta-se valorizado pelos estudos e esforços efetuados ao longo de sua vida profissional e também com a certeza da estabilidade segundo Maslow.

## 5. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teorias , Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COSTA, Eduardo. Artigos: A Remuneração Moderna. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-remuneracao-moderna/23644/>> Acesso em 27 mar. 2010

EVANS, Phil. **Motivação**. Vol D2, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

EXAME.Revista. O que deu de Errado com os Bonus. 939 ed. São Paulo: Abril,2009



EXAME.Revista. Quem Ganha Quanto. 949 ed. São Paulo: Abril,2009

EXAME.Revista. Melhores e Maiores: As 1000 Maiores Empresas do Brasil. São Paulo: Abril,2009

EXAME.Revista. As 150 Melhores Empresas para você Trabalhar. São Paulo: Abril,2009

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. 10. ed. São Paulo, Atlas, 1990.

GARCIA. Adriana. Artigo: Os Benefícios Estão Ficando Cada Vez Mais Flexíveis. Disponível em <  
<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0679/m0053617.html> > Acesso em 27 mar. 2010

GONZAGA.Luiz. Reportagem: A aplicação simultânea de diferentes modelos de remuneração. Disponível em <  
[http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id\\_reportagem=333](http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=333)> Acesso em 26 mar.2010

HERSEY. Paul; BLANCHARD. Kenneth. **Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas de Liderança Situacional**. 3 ed,São Paulo: EPU, 1986

MARTINS. Fabricio. Artigo : Para manter os melhores. Disponível em <  
<http://www.cartaderh.com.br/website/text.asp?txtCode=18517&txtDate=20060802000000> > Acesso em 27 mar.2010

MEGGINSON.C Leon; MOSLEY.C Donald; PIETRI.Paul. **Administração Conceitos e Aplicações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Harbra, 1998.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. Sistemas de Remuneração Tradicionais e Remuneração Estratégica. Disponível em: <  
[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404-sistemas\\_remuneracao\\_camila.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm)>. Acesso em: 27 mar. 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SOARES.Danielle. Artigo : Motivação Profissional: A Essência Da Administração.

Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-profissional-a-essencia-da-administracao/14189/>

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WHITAKER, Cecília. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.