

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

VINICIUS ARRAIS DE OLIVEIRA PINHEIRO

**UMA ANÁLISE CONTEXTUAL ACERCA DA INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS
OFERTADOS AO TRABALHADOR**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2021

VINICIUS ARRAIS DE OLIVEIRA PINHEIRO

**UMA ANÁLISE CONTEXTUAL ACERCA DA INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS
OFERTADOS AO TRABALHADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

VINICIUS ARRAIS DE OLIVEIRA PINHEIRO

**UMA ANÁLISE CONTEXTUAL ACERCA DA INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS
OFERTADOS AO TRABALHADOR**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso de VINICIUS ARRAIS DE OLIVEIRA.

Orientador: Prof. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

Data da Apresentação: 15/12/2021

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

Membro: Profa. Esp. Silvia Morais de Santana Ferreira/UNILEÃO

Membro: Esp. Francisca Janiele Felipe Feitosa/UNILEÃO

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2021

UMA ANÁLISE CONTEXTUAL ACERCA DA INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS OFERTADOS AO TRABALHADOR

Vinicius Arrais de Oliveira Pinheiro¹

Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

O mundo do trabalho transforma-se constantemente, tais mudanças impactam diretamente nos modos de trabalho e relações entre trabalhador e organizações. Este estudo tem como objetivo identificar a influência causada pela oferta de benefícios aos colaboradores, quais os benefícios que existem e como estão divididos e como este fator provoca mudanças nas relações de trabalho e satisfação. Para isso, foi realizada uma pesquisa de revisão bibliográfica de importantes estudos a respeito do tema. No artigo aborda-se a questão do entrenchamento organizacional, que é uma forma de retenção efetiva das empresas provocarem isso nos colaboradores através da oferta de benefícios como uma estratégia a ser mensurada. Aborda-se também o salário emocional como possibilidade de retenção de pessoas. Para as estratégias de retenção de talentos, é necessário ter um olhar voltado para as novas gerações que estão surgindo, tendo em vista as novas características que estas possuem. Contudo, os estudos apontam para uma necessidade de ampliar os estudos e estratégias organizacionais voltadas aos benefícios do trabalhador.

Palavras-chave: Benefícios. Trabalhadores. Organizações. Satisfação. Retenção.

ABSTRACT

The world of work is constantly changing, such changes have a direct impact on the ways of working and relationships between workers and organizations. This study aims to identify the influence caused by the offer of benefits to employees, which benefits exist and how they are divided and how this factor causes changes in work relations and satisfaction. For this, a bibliographic review of important studies on the subject was carried out. The article addresses the issue of organizational entrenchment, which is a way of effectively retaining companies to provoke this in employees by offering benefits as a strategy to be measured. Emotional salary is also approached as a possibility of retaining people. For talent retention strategies, it is necessary to have a look at the new generations that are emerging, in view of the new characteristics they have. However, studies point to a need to expand studies and organizational strategies aimed at worker benefits.

Keywords: Benefits. Workers. Organizations. Satisfaction. Retention

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: viniarrais14@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas apostam em ações de atração e retenção. Quando se fala em ações de retenção um plano de desenvolvimento de carreira bem definido e políticas de benefícios são opções táticas usadas pelas empresas para buscar garantir a permanência dos colaboradores (CUNHA, FERRAZ; FURTADO, 2007). Mas afinal, qual influência detém os benefícios que uma organização oferta ao seu colaborador?

Em um mercado de trabalho competitivo, no que diz respeito a busca por funcionários com competências técnicas e comportamentais tidas como excelentes, as pessoas passaram a ser peças vantajosas dentro das organizações sendo agora o parceiro principal dessas empresas (MEDEIROS, 2010). Antes visto como dependente, os colaboradores agora caminham lado a lado com a organização, todos com um objetivo único.

A presente pesquisa busca investigar como os benefícios estão dispostos no mercado atual e a influencia destes sobre os trabalhadores. Buscará, também, entender como os benefícios colaboram para as políticas de retenção das empresas, bem como quais outros fatores corroboram para isto.

O estudo se deterá aos benefícios espontâneos, que são de acordo com Chiavenato (2008) os benefícios não obrigatórios por leis, como por exemplo refeição, cesta básica, bolsas de estudos, dentre outros.

A relevância do tema de pesquisa está nas possíveis contribuições para avaliar as ações de retenção das referidas empresas, podendo ser elaboradas e/ou mantidas estratégias de retenção de talentos, bem como a análise das percepções dos colaboradores no que são os principais pontos que os levam a permanecer em uma empresa.

A falta de conhecimento, por parte das empresas, com relação aos pontos positivos e negativos de se ter uma boa política de benefícios, faz com que por vezes os gestores/diretores administrativos não tenham um olhar mais direcionado para esses incentivos. A partir de explanações, o presente estudo pretende apresentar a importância da referida política de benefícios.

Em suma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o impacto da oferta de benefícios dentro das organizações de trabalho. Os objetivos específicos são: mapear as mudanças ocorridas nos últimos tempos quando se fala em percepção do que é benefícios; compreender o que é entendido enquanto benefícios e as diferenciações de definições; e perceber fatores de retenção no mercado de trabalho atual.

Do ponto de vista social, é inteiramente importante falar sobre o bem-estar dos colaboradores no cenário atual, tendo em vista a recente reforma trabalhista ocorrida no Brasil. É citado em praticamente todas as justificativas da necessidade da referida reforma, que o colaborador é o mais beneficiado, mas fica a reflexão de "até que ponto?". Não existem dados concisos que apresentem essa realidade. Possibilidade de trabalhar sem vínculo empregatício, possibilidade de redução no horário de almoço e flexibilização de férias em três períodos distintos, entre tantos outros pontos que agora podem ser regidos por acordo coletivo e sobrepor-se ao que está na lei. É questionado, portanto, até onde esses e outros pontos advindos da reforma são benefícios para o colaborador, fazendo-se necessário analisar tais mudanças em um futuro próximo. Queiroz (2017), ao analisar a Lei 13.467/2017 que alterou as Consolidações das Leis de Trabalho (CLT), concluiu que a mesma pretendeu legitimar a redução de direitos e precarização do trabalho. Para Mattos (2017), as alterações realizadas visaram claramente o favorecimento dos empresários.

A necessidade de se pesquisar benefícios se deu pela pouca atenção que é hoje é direcionada a esse fator, ao tempo em que os colaboradores cobram cada vez mais por isso e os profissionais de recursos humanos sentem-se demandados. A nível Brasil, as pesquisas envolvendo essa temática são ainda mais escassas, e isso faz com que para o gestor de pessoas apresentar projetos de implementação de uma política de benefícios seja ainda mais difícil, pois os dados colhidos são insuficientes para demonstrar aos diretores o quanto benefícios bem direcionados podem ser positivos para as empresas.

2 METODOLOGIA

Para esta pesquisa, usou-se o método de pesquisa de revisão bibliográfica. A mesma tem caráter exploratório, onde de acordo com Sellitz et al. (1965), esse tipo de pesquisa busca uma maior familiaridade com o problema pesquisado, com ela é possível investigar aspectos diversos do tema em questão. Através de pesquisas em livros, revistas, jornais, sites, entre outros meios, foram realizados levantamentos com o intuito de fundamentar indagações, discussões, interpretações e reflexões a respeito do tema em questão. No que tange a abordagem, nota-se uma pesquisa qualitativa, onde através da observação dos estudos que envolvem experiências subjetivas, os dados são extraídos.

Entre os pontos fracos da pesquisa, podemos citar a limitação em não envolver pessoas, haja vista que o tema é direcionado diretamente a terceiros. No entanto, os dados aqui obtidos poderão ser utilizados como base para pesquisas futuras.

3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O trabalho é uma importante ferramenta para a construção da identidade do sujeito e desenvolvimento profissional do mesmo, no entanto quando o ambiente de trabalho apresenta aspectos desfavoráveis pode haver geração de sofrimento no indivíduo (SIMÕES; HASHIMOTO, 2013). O ser humano tem a necessidade de tornar-se alguém, e esse tornar-se muitas vezes está ligado diretamente ao trabalho. Silva et al (2016), faz um destaque quanto ao mundo do trabalho atual, que em meio ao surgimento constante de tecnologias, globalização e problemas ambientais causam problemas no aspecto físico e mental dos colaboradores. As referidas mudanças alteram diretamente os processos de trabalhos e aumentam a competitividade, o que demanda mais do sujeito que necessita entregar resultados. Em contrapartida, ao deparar-se com o sofrimento no ambiente de trabalho, os empregados tornam-se por vezes menos produtivo. Então, é necessário se pensar formas de lidar com essa situação e compreender o que gera satisfação no ambiente de trabalho. Realizar análises inteligentes é muito mais vantajoso do que fazer cobranças excessivas e sobrecarregar o trabalhador, que por vezes está também envolvido em questões para além do trabalho. Por isso é importante se discutir sobre satisfação no contexto trabalhista.

Uma das teorias mais aceitas e importantes para compreender a satisfação e motivação humana, é a Teoria das Necessidades, do renomado psicólogo Abrahm Maslow. O referido elaborou uma pirâmide e a dividiu em cinco níveis de necessidade do ser humano, partindo do nível de necessidades básicas que ficam na base da pirâmide, até o topo onde ficam as necessidades de auto-realização (ver figura 1), o autor ainda defende que para ascender de nível seria necessário que grande parte das necessidades dos níveis anterior estivesse supridas.

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Alura Cursos³

Em resumo, as necessidades fisiológicas são aquelas indispensáveis para a sobrevivência do indivíduo, como comida, água, entre outros. Quando se fala em necessidades de segurança, compreende-se o desejo do indivíduo de proteger-se contra qualquer mal que possa ocorrer a ele ou a sua família, como as catástrofes naturais, instabilidade financeira, violência. Necessidades sociais estão ligadas à necessidade de pertencimento do indivíduo, ou seja, ele precisa ser aceito pelas pessoas, construir vínculos de amizade, receber afeto. Já as necessidades de estima estão vinculadas ao desejo de se destacar entre os demais, muitas vezes ligado ao status que o indivíduo possui, o poder que detém sobre determinado grupo, o reconhecimento social, entre outros aspectos. E por fim, o que Maslow determinou enquanto topo da pirâmide, as necessidades de autorrealização, neste grupo estão as necessidades de utilização plena das potencialidades, da capacidade e da existência de ideologias, são necessidades em que mesmo após alcançadas precisam sempre estar sendo buscadas (MASLOW, 1943).

Sobre a pirâmide das necessidades, Maximiano (2008) ressalta que o processo de chegar a autorrealização não necessariamente é um processo linear, por vezes o indivíduo poderá retornar a fases em que já foram suprimidas em um outro momento. Ou seja, mesmo o indivíduo que em um dado momento da sua vida teve as necessidades de estima alcançadas, isso não o impede de em um outro momento estar buscando novamente as necessidades de segurança.

Antes de adentrar na temática em específico, se faz necessário compreender o que é entendido enquanto satisfação no ambiente de trabalho ao longo dos estudos realizados nos últimos anos. Marqueze e Moreno (2005), apontam que são encontradas diversas divergências na literatura, principalmente no que diz respeito a causa e efeito, ou seja, alguns aspectos como

³ Disponível em <https://www.alura.com.br/artigos/piramide-de-maslow> Acesso em 24 nov. 2021

relações interpessoais conflituosas são tidas como causa de insatisfação no trabalho por alguns autores, e por outros são vistas enquanto efeito da insatisfação. Concluem, no entanto, que as ideias mais aceitas no meio científico, são as que abrangem os aspectos psicossociais no trabalho, no qual a conjunção de acontecimentos ou circunstâncias em um momento específico acabam por determinar a satisfação no trabalho.

Estar satisfeito com o trabalho envolve diversas situações, como personalidade, condições de trabalho, expectativas, necessidades e motivações, é o que escreve Bergamini e Beraldo (1988) ao descrever a dinamicidade do processo de satisfação no trabalho.

Entre os mencionados, é importante destacar a motivação, cabendo então apresentar a teoria bifatorial de Herzberg, onde o mesmo destaca o comportamento humano dividido em dois fatores: fatores higiênicos, que são o ambiente e as condições de trabalho, e fatores motivacionais, que estão ligados diretamente ao trabalho (ex: tarefas, cargos). Fazendo um paralelo a Teoria de Maslow, os fatores motivacionais estão intrinsecamente ligados as percepções de auto-estima e auto-realização por parte de colaborador (FREITAS; SILVA, 2015).

No presente estudo, os benefícios sociais, que são aqueles ofertados como forma de auxiliar e premiar o colaborador, terão maior destaque, sendo este um fator higiênico de acordo com o autor supracitado. Os benefícios geram um grande impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, haja vista que a depender do benefício ofertado há um reflexo imediato no orçamento financeiro do colaborador.

Ao falar de satisfação no trabalho em tempos atuais, cabe destacar o contexto de pandemia em que as empresas estão inseridas. A pandemia do covid-19, que teve seus primeiros casos confirmados no ano de 2019 na China, já matou milhões de pessoas e tem um expressivo número de contaminações, sendo uma de suas principais características a fácil transmissão. Colaboradores de diversos segmentos estiveram sobrecarregados durante o pico da pandemia em que o isolamento social se fez necessário, e ainda se encontram com sobrecarga de trabalho ainda que em menor escala. Como é o caso dos profissionais de saúde, domésticas, colaboradores de farmácia, motoristas de aplicativo, dentre tantos outros. Para se ter um exemplo da influência da pandemia na vida destas pessoas, a segunda morte confirmada no Brasil foi de uma doméstica que contraiu coronavírus no ambiente de trabalho (JACKSON et al, 2020).

Do contexto pandêmico cabe ainda ressaltar a crise econômica que assola o país e pode ter influência direta nos investimentos que são feitos no colaborador, é o que explana Machioni (2020), que os benefícios não obrigatórios geralmente são entendidos como o local em que se pode começar cortando os gastos. No entanto, o autor reforça que é necessário analisar um

pouco mais antes de tomar tal decisão, pois nem em relação aos recursos humanos e nem tão pouco ao financeiro, esta pode ser uma solução adequada, e pelo contrário pode causar um efeito adverso devido a importância que alguns benefícios tem para alguns funcionários.

4 OS BENEFÍCIOS NAS ORGANIZAÇÕES

Para dar início a discussão, é importante explicar alguns marcos que corroboraram com o mercado de trabalho atual. É sabido que um dos principais marcos são as revoluções industriais. Hobsbawm (1996) descreve os eventos, com data dos anos 1760 a 1850, acontecia na Inglaterra a Primeira Revolução Industrial, marcada principalmente pela substituição da manufatura e da energia que antes era produzida pelo homem. Em seguida, até meados do século XX tivemos as mudanças ocorridas na Segunda Revolução Industrial, onde ocorreu o marco do uso do petróleo como fonte de energia, assim como o uso de máquina elétricas, nesta fase as mudanças começaram a espalhar-se pelo mundo, e agora países como Estados Unidos e Japão, que estão fora da Europa, passaram a experimentar tais mudanças. A terceira fase da Revolução Industrial ficou marcada pelo avanço científico, fase em que através das tecnologias que surgiram a partir da metade do século XX tornou possível a disseminação das informações por todo o mundo.

É a partir da explanação anterior que se esbarra com a conclusão de que em meio a um mercado que se encontra em estado de mudanças, é necessário que o trabalhador também mude. Assim como, com a possibilidade maior de acesso ao conhecimento, o trabalhador passou a enxergar necessidades não vistas antes. É o que se ver, por exemplo, nas novas gerações. Ao compararmos as gerações Baby Boomers e Y, nota-se a discrepância entre as mesmas. Uma geração que nasceu antes do “boom” tecnológico, outra que nasceu totalmente conectada, como descreve Prates (2011).

Outro marco histórico importante, que muito contribuiu com a introdução dos benefícios nas organizações no que tange ao Brasil, foi o acontecimento da Segunda Guerra Mundial. Na época houve escassez de mão de obra, e os salários eram controlados pelo Governo Federal. Como as empresas não detinham poder sobre ofertar um maior salário para atrair os poucos trabalhadores que estavam dispostos no mercado, se fez necessário pensar em formas distintas de realizar a referida ação. Surge então as primeiras ofertas de benefícios para atrair novos colaboradores para as organizações (JÚNIOR; SILVA, 2006). Mesmo com o surgimento tímido dos benefícios nessa época, o entendimento sobre o termo como se tem hoje, só seria visto algumas décadas depois.

Como visto, historicamente as necessidades obrigaram as organizações a repensar ações, e isto é algo que ainda se mantém. Se as empresas precisam de colaboradores que possuam as Soft Skills almeçadas pelo mercado, é necessário então pensar continuamente sobre maneiras de não apenas atrair, mas também manter por um tempo consideravelmente longo.

Na década de 80 surgiram os primeiros indícios da oferta de benefícios de uma maneira mais nítida. Com as evoluções dos modelos de trabalho, os empregados passaram a buscar as empresas que mais se preocupavam com o seu bem-estar. Os empregadores, em contrapartida, passaram a se preocupar mais com aquilo que eles ofereceriam aos seus funcionários, visto que isso seria fundamental para manter em suas empresas aquele que produziam muito (JÚNIOR et al, 2013).

A partir dos anos 2000, tornou-se mais evidente ainda a necessidade de reconhecer o colaborador e recompensá-lo. Como traz Chiavenato (2008), as empresas perceberam que precisam dos seus funcionários empenhados para que assim possam crescer, sendo assim é necessário que haja investimento nessas peças tão importantes. Medeiros (2001), completa que pessoas empenhadas fazem com que as empresas tenham um melhor resultado financeiro.

Os benefícios ofertados no mercado de trabalho atual possuem algumas formas de serem distinguidos. Chiavenato (1999), os classifica enquanto legais, sendo esses os benefícios que a empresa possui obrigatoriedade em ofertar, são exemplos desse tipo de benefício as férias, 13º salário, pagamento de horas extras, dentre outros; espontâneos são aqueles que a empresa opta por ofertar de livre escolha, como por exemplo plano de saúde, refeição, desconto em farmácia, e outros. Quando se fala em diferencial competitivo, é notório que os benefícios espontâneos melhor realizam esse papel.

Outra forma de classificação é feita por Milkovich (2009), quando o mesmo divide os benefícios em monetários e não-monetários. Como os próprios nomes revelam, benefícios monetários são aqueles pagos em dinheiro, como por exemplo uma ajuda de custo. Benefícios não monetários são ofertados de outras maneiras, como por exemplo ofertar alimentação no local de trabalho.

Por fim, cabe aqui descrever sobre a classificação de Ivancevich (2008), onde o mesmo divide os benefícios em assistenciais, recreativos e supletivos. Assistenciais, que geralmente são ofertados ao trabalhador e aos seus familiares, são os benefícios destinados a casos de emergência e imprevistos, como por exemplo seguro de vida, assistência jurídica, dentre outros. Benefícios recreativos são aqueles que ofertam repouso e diversão ao colaborador, como por exemplo viagens, espaços recreativos no ambiente de trabalho, e outros. Já os benefícios

supletivos, são os benéficos que facilitam o dia-a-dia do colaborador, como restaurante na empresa, estacionamento privativo, e semelhantes.

Outra forma de oferta, são os benefícios flexíveis, nestes o colaborador encontra a oportunidade de montar a sua cesta de benefícios de acordo com a sua necessidade. As organizações podem optar por determinar um teto para o valor, o que é bem comum tendo em vista a necessidade de controlar os gastos com tais benefícios. Bohlander et al (2003), destaca os ganhos que a empresa possui com a oferta dos mesmos: oportunidade para o colaborador escolher o benefícios que mais se adequa as suas necessidade, gerando assim satisfação, o que por consequência aumentam as chances de retenção; geração de conhecimento por partes dos colaboradores quanto aos benefícios que são ofertados a ele; controle dos custos após a definição da quantidade máxima de benefícios que o colaborador pode escolher, além de garantir uma vantagem sobre as demais empresas no que tange ao recrutamento de pessoas.

Como descrito em linhas anteriores, os benefícios tornam-se cada vez mais objetos de atração e retenção de talentos. Cascão (2014), descreve como pessoa detentora de talento aquela que possui versatilidade, criatividade e interesse em estar sempre aprendendo. São pessoas, que de acordo com o autor, passam a ter um papel fundamental dentro da instituição devido as competências diferenciadas que desenvolvem. Baron e Armstrong (2007), destacam a importância de se ter uma boa gestão de talentos e descrevem a referida ação como um conjunto de ações mais amplo e integrativo, destinado a atrair, reter, motivar e desenvolver as pessoas talentosas de que a empresa precisa agora e muito provável virá a precisar em um outro momento.

Ainda sobre a importância dos talentos, Pereira (2013) faz uma importante colocação a respeito dos impactos causados pela perda de um talento, destacando a probabilidade de prejuízo da imagem perante aos clientes, e o fortalecimento da concorrência nos casos em que o funcionário é atraído pela mesma.

No mercado de trabalho existem gerações diversas, mas ao falar sobre retenção a Geração Z muito tem chamado atenção por algumas características específicas. A geração a partir do ano de 2001, tem como características a versatilidade, flexibilidade, criticidade, nasceram imersos na tecnologia, são dinâmicos e inovadores, conseguem fazer várias tarefas ao mesmo tempo, estão preocupados com o meio ambiente e mudam de opinião facilmente (SIQUEIRA, 2012). A versatilidade desta geração é um dos fatores que faz com que seja necessário este olhar mais direcionado, pois esta geração não vai preocupar-se em mudar de emprego quando aquele em que ele estiver não atender as suas expectativas. Diferentemente de

gerações anteriores que buscavam a construção da carreira dentro de uma única empresa, para a Geração Z existem outras questões que estão em primeiro lugar. São críticos, e, portanto, as empresas que possuem políticas mais rígidas precisarão se adaptar para receber estes colaboradores que não deixam de expor as suas opiniões e cobram mudanças por aquilo que enxergam enquanto inadequado.

Vale ressaltar que também é importante acompanhar a entrada da geração Alpha no mercado de trabalho. Todos desta geração, que é a atual, nasceram a partir de 2010 e ainda não estão por consequência inseridos no mercado. Entre as características desta geração está o fato de já nascerem conectadas e imersas em tecnologia, se em gerações anteriores a tecnologia ocupava apenas uma parte das suas vidas, hoje ela está na educação, no trabalho, no lazer, e em todos os demais espaços. Como citado anteriormente, ainda não se tem informação desta geração no mercado de trabalho, e com isso a necessidade de acompanhamento fica evidente, para mediante a identificação das características da referida, as estratégias de ofertas de benefícios possam ser ofertadas.

Em uma outra época, as ausências de benefícios não causavam impactos negativos como causam nos dias atuais, muito provável que pelo fato de as pessoas ainda não terem tido contato algum com isso, e conheciam como formas de recompensa apenas o salário monetário. Para Chiavenato (2004), a ausência de incentivos e benefícios para colaboradores impacta diretamente na motivação, na percepção do autor os empregados sentem-se perdidos quando não há tal oferta, e as possibilidades de aumento de rotatividade é muito maior, gerando por consequência maiores custos para a empresa. Com essa discussão, Chiavenato exprime que antes quando a oferta de benefícios não era algo comum, não havia problemas para as empresas que não o faziam. Hoje, o número de empresas que tem uma política de benefícios é muito mais amplo, o que faz com que as pessoas possuam maior vontade de dirigir-se para onde eles vão receber para além do salário.

5 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Rodrigues (2009), conceitua Entrincheiramento Organizacional enquanto a tendência de o colaborador permanecer em uma empresa devido aos custos, que na visão do mesmo, seriam acarretados em caso de saída, além de não perceber outras opções além da empresa atual.

O autor supracitado destaca três dimensões para a composição do entrincheiramento. São eles: ajustamento à posição social, que são os investimentos que o indivíduo fez para adaptar-se ao trabalho, sejam eles investimento financeiro, de tempo, de construção de vínculos

no trabalho, dentre outros; os arranjos burocráticos impessoais, aqui estão as percas financeira ou de benefícios que o indivíduo sofreria caso optasse por sair da empresa, como por exemplo, planos de saúde, previdência privada, descontos em faculdades, participação nos lucros, entre tantos outros; e por fim a limitação de alternativas, nesta dimensão a percepção de poucas oportunidades no mercado de trabalho, seja por alguma limitação, seja por questões de gênero, raça, idade, ou ainda por entender a pouca demanda na área de atuação acabam por fazer com que o indivíduo opte por continuar onde está.

Nos últimos anos, diversas pesquisas foram realizadas analisando os construtos de Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional. No comprometimento organizacional, o indivíduo identifica-se com a instituição, com os seus objetivos e tem desejo de permanecer pelo tempo necessário naquela organização (RODRIGUES, 2009). Se percebe que há uma diferença considerável entre os dois constructos, pois no comprometimento organizacional não há necessidade de oferta de outros fatores, como benefícios ou promoção. Ou seja, por um lado temos a permanência por necessidade no caso do entrincheiramento, e por outro a permanência é espontânea e se dar apenas pela identificação com a empresa nos casos em que se envolve o comprometimento organizacional.

Alguns dos benefícios ofertados pelas empresas funcionam enquanto “trincheiras”, como foi destacado na dimensão dos arranjos burocráticos impessoais citados anteriormente, e tem sido bastante utilizada por empresas diversas, sendo uma estratégia benéfica para a manutenção de talentos. Existe uma comparação de que as “trincheiras” seria a carreira construída pelo indivíduo, e permanecer na mesma é confortável. Santiago (c2006), explica sobre o uso de trincheiras nas guerras bem como as define enquanto construções subterrâneas que abrigavam soldados e possibilitavam ataques furtivos ao exército oponente. Ou seja, considerando o uso semântico da palavra trincheiras na construção do termo Entrincheiramento Organizacional, percebe-se a relação quanto ao fato de permitirem uma vantagem sobre o oponente, bem como garantir a permanência do indivíduo naquele local, podendo ainda ter relação com o fato de que o colaborador não consegue perceber outras opções para além daquilo que está posto.

A política de benefícios, como define Marras (2012), atende tanto a organização como ao funcionário. Ou seja, se por um lado os benefícios enquanto causa de entrincheiramento diminui o turnover e os índices de absenteísmo nas empresas, por outro o colaborador é beneficiado com isso, melhorando a sua qualidade de vida e percepção enquanto parte da remuneração. Sendo assim, o benefício passou a ser um diferencial competitivo para as

organizações, ao tempo que auxilia na conservação da saúde física e mental dos colaboradores. (MARRAS, 2009).

Outro fator, ainda pouco comentado no Brasil, mas já ocupando um grande número de pesquisas em outros países e que corrobora com o entricheiramento, é o salário emocional. Quanto ao conceito de salário emocional, Santana e Capitania apud Gomez (2020) definem como um complemento à remuneração que busca satisfazer as necessidades psicossociais e afetivas do trabalhador, ou seja, não há valor financeiro envolvido, mas gera impacto no bem-estar do colaborador e no seu desempenho e produção. Simão (2017), concorda com Gomez ao citar que o salário emocional torna os colaboradores mais motivados, comprometidos e por consequência mais produtivos.

É perceptível a funcionalidade do salário emocional enquanto “trincheira”, quando Santana e Capitania apud Gomez (2020) exprimem que os benefícios não monetários ofertados aos trabalhadores fazem com que os mesmos se sintam confortáveis dentro da empresa e assim não queiram se separar da mesma.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos últimos anos, o mercado de trabalho exprime competitividade em todas as áreas, até mesmo na atração e seleção de talentos. Com isso, é necessário pensar para além do simples salário ofertado ao colaborador, é necessário, principalmente quando se envolve as expectativas das novas gerações, falar sobre bem-estar dos colaboradores. Funcionários cansados, esgotados físico e mentalmente, e além de tudo produzindo menos por consequência das mudanças corriqueiras e adversidades encontradas dentro do ambiente de trabalho.

Falar sobre benefícios dentro das organizações tem deixado de ser o diferencial, e passado a ser algo necessário. Empresas que buscam provocar o entricheiramento organizacional, ou seja reter os colaboradores, precisam repensar e elaborar estratégias que corroborem com as necessidades do colaborador. Não é uma tarefa simples, mas que faz toda diferença dentro das organizações.

A elaboração dessas estratégias não é um caminho simples, mas o que pode auxiliar a empresa é ouvir os seus colaboradores, entender o que eles necessitam naquele momento. Ter uma política de benefícios extensa em que os colaboradores deixam de usufruir por não ser algo da sua necessidade ou realidade, faz com que a referida política se torne ineficaz, não gerando retorno algum para a empresa.

O salário emocional, que é entendido enquanto aquilo que estar para além da remuneração do colaborador e que gera bem-estar e afetividade nos mesmos, é outro ponto em

que é necessário se discutir e pesquisar no Brasil. É um tema importante e de grande contribuição para as empresas, e levar isso para a realidade brasileira vai tornar possível a elaboração de estratégias de retenção efetivas. Falar que é necessário pesquisar sobre salário emocional, não implica dizer que não existe, existe e é justamente pesquisar sobre a influência que ele tem causado que vai gerar dados importantes, mesmo que as vezes as empresas ofereçam isso seja de maneira não consciente.

Benefícios, como um todo, é um tema pouco pesquisado em nosso país quando comparado a outros. Dentro das próprias organizações, geralmente outros pontos ligados a Gestão de Pessoas estão em primeiro lugar, como o Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Planos de Cargos e Salários, e as políticas de Qualidade de Vida no Trabalho ficam, comumente, em último plano.

Existe um outro fator que vai evidenciar ainda mais a necessidade de se ter uma política de benefícios, a Geração Z. A referida geração já iniciou o seu ingresso no mercado de trabalho, e as suas características como criticidade, versatilidade, preocupação com o bem-estar vão exigir das empresas que seja repensado os benefícios que estejam sendo ofertados. Para essa geração, não há problema em mudar de emprego e não sentem a necessidade de permanecer por muitos anos no mesmo local. Sendo assim, as empresas que não elaborarem estratégias de retenção, em um futuro próximo sofrerão com a rotatividade elevada. Ao se falar dessa geração, cabe um adendo as instituições de ensino, que já se adaptaram em partes, mas que precisam estar cada vez mais atentos a esses estudantes e as questões trazidas por os mesmos, tendo em vista que a entrada no mercado de trabalho é antecedida pelos ambientes educacionais. Esta geração já não consegue mais apenas ouvir o professor falando, eles gostam de ter espaço dentro das discussões e explanar os seus pensamentos, comportamento que é levando também para o ambiente de trabalho.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, e sugere-se a realização de pesquisas de campo envolvendo a temática, pois a realização da mesma irá proporcionar uma riqueza ainda maior de elementos no que tange a esses dados em território brasileiro. Podem ser realizadas pesquisas principalmente sobre salário emocional que é um tema ainda pouco discutido.

Sobre a pergunta norteadora, compreende-se que a resposta para a mesma seja que os benefícios são pontos cruciais dentro de uma organização, que a depender da maneira e do tipo de benefício ofertado eles podem oferecer bem-estar ao colaborador, o motivando e por consequência o tornando mais produtivo, principalmente por os mesmos se sentirem reconhecidos e enquanto parte daquela organização.

REFERÊNCIAS

- BARON, A.; ARMSTRONG, M. **Gestão do Capital Humano - Gerar Valor Acrescentado Através das Pessoas**. Lisboa, Instituto Piaget, 2007.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação do desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHANG, J. J.; DE ALBURQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: Uma abordagem holística e simultânea de determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 2, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CUNHA, L. A. R.; FERRAZ, S. F. S.; FURTADO, M. T. M. **Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo - Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**. I Encontro de GPR, Natal/RN. Anais... 2007.
- FREITAS, E. M.; SILVA, R. d. (2015). **Motivação no ambiente de trabalho: abordagem das teorias numa organização contemporânea**. Instituto Federal do Sertão Pernambuco. <https://docplayer.com.br/68454637-Motivacao-no-ambiente-de-trabalho-abordagem-das-teorias-classicas-numa-organizacao-contemporanea.html> Acesso em 23 nov. 2021
- HOBSBAWM, E. J. **A era das revoluções**. 9.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- JACKSON FILHO, J. M. *et al* A saúde do trabalhador e o enfrentamento da Covid-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 45, p. 1-3, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/Km3dDZSWmGgpgYbjgc57RCn/?lang=pt> Acesso em 29 nov. 2021
- JÚNIOR, I. C. L.; SILVA, A. J. C. **A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente – Um panorama da região sul fluminense**. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/RJ. 2006. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf Acesso em 26 nov. 2021.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. **Satisfação no trabalho - uma breve revisão.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional [online]. 2005, v. 30, n. 112. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007> Acesso em 11 nov. 2021.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation.** Psychological Review, 1943.
» <https://doi.org/10.1037/h0054346>. Acesso em 30/11/2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, J. R. **O amor renovando o trabalho.** 3.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos/** George T. Milkovich, John W, Boudreau; tradução Reynaldo C.Marcondes.-1.ed.-7reimpr.-São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, G. S. **Geração Alpha entre a realidade e o virtual: o sujeito digital.** Ijuí/RS. 2019. Disponível em <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/5811> . Acesso em 15 nov. 2021.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

PRATES, A. **Quais as semelhanças e diferenças entre os membros das gerações: Baby Boomer, X, Y.** Administradores. 2011. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/quais-as-semelhancas-e-diferencas-entre-os-membros-das-geracoes-baby-boomer-x-y> Acesso em: 21 nov. 2021.

SANTANA, P. S.; CAPITANIO, A. M. **O salário emocional e a sua importância para a retenção de talentos nas organizações.** São Paulo. 2020. Disponível em: http://200.229.206.179/bitstream/handle/123456789/522/Monografia_Psicologia%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em 25 nov. 2021.

SANTIAGO, E.. **Trincheiras.** InfoEscola. c2006. Disponível em <https://www.infoescola.com/curiosidades/trincheiras/> Acesso em: 24 nov. 2021.

SILVA, M. P.; BERNARDO, M. H.; SOUZA, H. A. **Relação entre saúde mental e trabalho: a concepção de sindicalistas e possíveis formas de enfrentamento.** Rev. bras. saúde ocup. [online]. 2016, vol.41, e23. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/yc6YRxM95vWD4mK8rthm6Pk/?lang=pt> Acesso em 24 nov. 2021.

SIMÃO, M. J. C. **Salário Emocional.** Teresina: Halley S.A Gráfica e Editora, 2017.

SIMÕES, F. I. W.; HASHIMOTO, F.. Adoecimento no trabalho: um estudo de caso. **Revista Laborativa**, v. 2, n. 2, p. 73-85, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/126925> Acesso em 28 nov. 2021.

MACHIONI, R. **Gestão de benefícios em tempos de pandemia: quais são os desafios.** Transformação Digital. 2020. Disponível em <https://transformacaodigital.com/recursos-humanos/gestao-de-beneficios/> Acesso em 20 nov. 2021