



NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia

E-ISSN: 2237-4558

editornavus@sc.senac.br

Serviço Nacional de Aprendizagem

Comercial

Brasil

Bernardim, Márcio Luiz; Antunes Araújo, Joceliane

Os benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: um diagnóstico da prática  
empresarial em um município do interior do estado do Paraná

NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 6, núm. 2, abril-junio, 2016, pp. 79-92

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454046007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Os benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: um diagnóstico da prática empresarial em um município do interior do estado do Paraná

## RESUMO

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa sobre o uso de benefícios extrassalariais como estratégia de complementação da remuneração. Estudando autores que tratam das políticas salariais moldadas no âmbito do sistema capitalista de produção, faz-se uma retrospectiva da utilização dos benefícios como forma de recompensa aos trabalhadores. A perda do poder de compra do salário mínimo, desde a sua implementação no Brasil, também é percebida como indutora de novas formas de remuneração e, conseqüentemente, de benefícios. Os dados de uma pesquisa de campo junto a empresas instaladas em um município de porte médio localizado no interior do Paraná, permitiu a comparação com os resultados de outro levantamento, feito por uma empresa de consultoria em âmbito nacional. Desse cotejamento foi possível uma análise dos benefícios praticados na região pesquisada e da importância deles para os trabalhadores dessas empresas.

**Palavras-chave:** Salários. Benefícios. Remuneração. Salário mínimo.

**Márcio Luiz Bernardim**

Doutor em Educação

Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO) - Brasil

*marcio.bernardim@gmail.com*

**Joceliane Antunes Araújo**

Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Organizações

Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO) - Brasil

*jocelianeant@gmail.com*

## 1 INTRODUÇÃO

A relação entre os trabalhadores e as empresas, dentro do sistema capitalista de produção, pressupõe a existência de um contrato, formal ou tácito, que estabeleça as condições que regem o vínculo de trabalho.

Um dos pontos acordados nesse contrato é a remuneração que será paga pela empresa em decorrência dos serviços prestados pelo trabalhador. De acordo com Le Gall (2008), a remuneração dos trabalhadores não é apenas a consequência, mas o elemento principal do contrato de trabalho, representando a contrapartida pelo trabalho realizado e uma das partes mais importantes dos custos de produção. Ao contrário do que normalmente se considera como remuneração no senso comum, ela contempla mais do que o simples salário, abrangendo também outras formas de recompensa, sejam elas monetárias ou não.

São muitos os fatores que determinam a natureza da recompensa que os trabalhadores recebem pelo trabalho realizado, quaisquer que sejam elas. Segundo Dessler (2003), esses fatores se classificam em quatro grupos: legais, sindicais, políticos e equitativos. Logo, algumas formas de pagamento se afastam do procedimento padrão vinculado ao salário fixo vinculado ao cargo, ensejando a criação de alternativas complementares de recompensa, chamadas de benefícios sociais, benefícios extrassalariais ou simplesmente vantagens.

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa relativa aos benefícios oferecidos pelas empresas como estratégia para melhorar a capacidade de atração de novos profissionais, melhorar o clima organizacional, enfrentar a concorrência em um mercado de trabalho em oferta, aumentar a produtividade, entre outras vantagens.

Apesar de sua importância para a política de remuneração, não são muitos os estudos relativos aos benefícios extrassalariais praticados pelas organizações. Pizolotto e Piccinini (2000) demonstram que as empresas começam a perceber a necessidade de desenvolver políticas de remuneração que considerem a satisfação de outras necessidades dos trabalhadores, lançando mão dos benefícios com esse objetivo. Alvim e Alvim (2011) revelam que o pacote de benefícios influencia positivamente na motivação e na produtividade dos empregados. Detoni (2013) analisa o valor/significado que os benefícios têm de acordo com as posições ocupadas pelos trabalhadores na hierarquia organizacional. Esses e outros estudos mostram que a temática dos benefícios precisa ser ainda melhor investigada, tanto teórica quanto empiricamente.

Foi esse o escopo deste estudo que, pelo seu caráter exploratório, pretendeu contribuir no diagnóstico dos benefícios habitualmente praticados pelas empresas, tomando-se como campo empírico uma cidade de médio porte localizada no interior do Estado do Paraná. Desse levantamento de dados e da sua análise são relatados aspectos que ampliam a compreensão sobre o papel dos benefícios no conjunto da remuneração praticada pelas empresas, bem como da importância por elas atribuída a essa forma de remuneração, de acordo com a configuração e os critérios estabelecidos para o seu fornecimento.

## 2 A REMUNERAÇÃO E AS RELAÇÕES ENTRE CAPITAL E TRABALHO

Embora as relações entre aqueles que trabalham e aqueles que se utilizam da força de trabalho remontem aos primórdios da evolução da humanidade, foi a partir do sistema capitalista de produção que elas se configuraram como hoje se apresentam, como “relações livres” entre as partes. Um dos primeiros livros publicados no Brasil tratando da Administração de Pessoal, o faz a partir das inovações proporcionadas pelos estudos norte-americanos sobre a gestão do trabalho nas empresas modernas e assim se refere à relação de trabalho:

O âmago das relações de emprego e o cenário de todos os problemas de administração é o processo de emprego. Este é, em si mesmo, um processo distintivo e único. Nele, os cidadãos politicamente livres voluntariamente trabalham para outros cidadãos livres, executando operações em que eles podem ter relativamente pouco interesse pessoal, como meio de ‘fazer a vida’. (YODER, 1969, p. 17).

Disso se depreende que essas relações não são necessariamente tão “livres” assim, uma vez que o conflito delas decorrentes não se resolve por completo no ambiente de trabalho. Pois se em relação às atividades realizadas “pouco interesse pessoal” pode haver da parte do trabalhador, conforme argumenta Yoder, também em relação ao que o trabalhador recebe da empresa pelo trabalho realizado – o conjunto da remuneração, tampouco haverá plena satisfação.

O mesmo raciocínio se aplica às empresas quando, mesmo não satisfeitas com o trabalho realizado por seus trabalhadores, precisa pagar-lhes o que foi acordado, não somente pela necessidade do cumprimento do contrato firmado, como também pelas condições de oferta e demanda de profissionais, que influenciam suas políticas de pessoal.

Assim, diante do quadro em que as organizações precisam obter a satisfação dos trabalhadores para atingir seus objetivos e, ao mesmo tempo precisam contingenciar os seus custos para preservar sua rentabilidade, a gestão de pessoas e as políticas de remuneração passam a desempenhar um importante papel na administração das empresas.

No atual estágio de desenvolvimento do capitalismo, marcado pelo globalismo internacional, pelo investimento em tecnologias de base microeletrônica e pela competição intensa (FARIA; DJALO, 2006), em que as margens de lucro sofrem pressão contínua, as empresas precisam manter monitoramento permanente para manter e ampliar os níveis de ganhos, ou reduzir as perdas. Se as condições externas não são favoráveis e se as empresas têm pouco poder de influência sobre elas (como aumentar os preços, por exemplo), não resta alternativa a não ser trabalhar com os elementos internos à organização para recompor os ganhos mediante o ajuste dos custos.

Nessas condições, o custo da mão de obra é alçado à condição de vilão da economia e o discurso que passa a prevalecer é o que tenta apontar como causas a baixa produtividade e a falta de qualidade, responsabilizando os trabalhadores pelo desaquecimento da economia e pelo mau funcionamento do sistema, o que não é tão novo assim, conforme teorizava o economista clássico Ricardo ainda no início do século XIX:

O preço do mercado do trabalho é o preço realmente pago por ele, resultado da operação natural da proporção entre a oferta e a procura: o trabalho é caro quando escasso, e barato quando abundante. Por mais que o preço do mercado do trabalho se possa desviar de seu preço natural, ele tem, como as mercadorias, a tendência de se conformar a ele. (HUBERMAN, 1980, p. 213).

Assim, o quanto se paga ao trabalhador depende das condições em que se encontra o mercado de trabalho num determinado momento. Uma situação de mercado de trabalho em oferta, por exemplo, requer da empresa uma estratégia de atuação mais agressiva, de forma a recrutar e selecionar os profissionais necessários no mercado, além de manter os que já tem como empregados. Segundo Chiavenato (1992, p. 146-147), nessas condições as empresas precisam fazer “ofertas salariais mais estimulantes” e “elevados investimentos em benefícios, tanto para atrair candidatos como para reter o pessoal existente”.

Nesse contexto, a remuneração do trabalhador sinaliza a capacidade que uma empresa tem de atrair, contratar e manter os profissionais de que necessita para atingir suas metas. Como a remuneração contempla não só o salário, mas o conjunto de vantagens que um trabalhador recebe pelo trabalho que presta a uma organização, os benefícios por ela eventualmente praticados ganham uma importância muito grande no conjunto de esforços feitos para composição da sua força de trabalho.

## **2.1 O equilíbrio entre trabalho, capacidade e recompensa**

Antes de avançar sobre o papel dos benefícios, é interessante compreender o papel da remuneração nas relações de trabalho e sua função na busca do equilíbrio que assegure o sucesso de qualquer empreendimento empresarial.

Jacques Elliott (1963, apud SALDANHA, 1975) desenvolveu um estudo revelador sobre as relações que existem entre três fatores que regem o vínculo de emprego e que, uma vez equilibrados e ajustados, contribuem para o sucesso organizacional. Esses fatores são o Trabalho (T), a Capacidade (C) e a Recompensa (R): o Trabalho corresponde àquilo que o trabalhador precisa realizar na empresa e que justifica a sua contratação, tais como as tarefas propriamente ditas e as responsabilidades que precisam ser assumidas; a Capacidade resume em uma palavra tudo o que a empresa espera que o trabalhador utilize ou maneje, como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que concorrem para a realização do trabalho que precisa ser feito; a Recompensa, por seu turno, monetária ou não, precisa estar estreitamente relacionada ao Trabalho realizado pelo trabalhador e à Capacidade que ele tem para dar conta das suas atribuições e metas.

Dos estudos de Elliott Jacques conclui-se que há necessidade de um esforço permanente no ambiente de trabalho, principalmente por parte da empresa, que tem o caráter indutor sobre o comportamento dos trabalhadores, de se buscar um ajuste entre o Trabalho a ser realizado, a Capacidade demandada para a realização desse Trabalho e a Recompensa adequada ao Trabalho realizado e à Capacidade demonstrada e utilizada pelo trabalhador. O Quadro 1 apresenta exemplos de situações em que se verifica desequilíbrio entre esses três fatores:

Quadro 1 – Equilíbrio entre Capacidade, Trabalho e Recompensa

C = T = R	Equilíbrio entre os fatores	Situação ideal
C = T R	Recompensa abaixo daquela considerada adequada para corresponder à Capacidade e ao Trabalho	Requer ajuste na Recompensa
C T R	Recompensa inferior à capacidade e ao Trabalho demandado e Trabalho inferior à Capacidade do trabalhador	Requer ajusta no Trabalho e na Recompensa

Fonte: adaptado de Saldanha (1975).

Assim, quando se considera que a remuneração é um dos mais importantes componentes da Recompensa que a empresa oferece ao trabalhador pelo seu Trabalho e pela sua Capacidade e, ainda, quando se compreende que os benefícios estão entre as mais valorizadas formas de remuneração, juntamente com o salário, pode-se inferir que boa parte do sucesso das organizações contemporâneas depende das políticas de Gestão da Remuneração e, dentro delas, das decisões tomadas pelas empresas quanto à oferta de um conjunto de benefícios que atendam às expectativas dos seus funcionários e daqueles que pretendam se candidatar a um posto de trabalho.

Um fator que contribui para que o papel dos benefícios seja realçado em países como o Brasil é o baixo poder aquisitivo representado pelo salário mínimo e pelos salários praticados pelo mercado, conforme aprofundamento a ser feito a seguir.

## 2.2 O salário mínimo atual e o salário necessário

O primeiro passo para apreender o conceito de salário na sociedade contemporânea é pesquisar quais são os significados que lhe atribuem. O Dicionário Aurélio define salário como a “remuneração paga pelo empregador ao empregado, de forma regular, em retribuição a trabalho prestado” (FERREIRA, 2004, p. 1792). Para Chiavenato (1992, p. 371), salário é a “retribuição em dinheiro ou equivalente pago pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”.

De acordo com Mascaro Nascimento (1984), apud Santos (1987) e na tentativa de ampliar a compreensão, verifica-se que a palavra salário provém do latim *salarium*, que por sua vez deriva de *sal*, *salis*. Na Antiguidade era comum dar aos trabalhadores domésticos uma quantidade fixa de *sal* como retribuição pelo trabalho prestado até o ponto em que, em determinado momento, passou-se a chamar de *sal* o pagamento ou soldo dos soldados romanos.

Por muitos séculos, todavia, pagava-se aos trabalhadores aquilo que se julgava indispensável e possível, sem contar a utilização em larga escala de escravos, que não tinham outra “recompensa” a não ser a estritamente necessária para a sua reprodução enquanto força de trabalho.

Em algum momento do desenvolvimento econômico sentiu-se a necessidade de criar um salário mínimo a ser praticado pelos empregadores. Segundo o Portal Brasil (2014) o salário mínimo foi criado no século XIX na Austrália e na Nova Zelândia, mas no Brasil só foi estabelecido em meados da década de 1930, através da Lei nº 185, de janeiro de 1936, e do Decreto-Lei nº 399, de abril de 1938. O valor do salário mínimo, todavia, só foi efetivamente estabelecido e começou a vigorar com o advento do Decreto-Lei nº 2.162, de 1º de maio de 1940.

Naquela ocasião o país foi dividido em vinte e duas regiões (os vinte estados existentes na época, mais o território do Acre e o Distrito Federal), as quais foram também divididas em cinquenta sub-regiões, que passaram a praticar um total de quatorze valores distintos de salário mínimo. Naquele momento (1940) a diferença entre o maior e o menor valor era de 2,67 vezes.

Passados setenta e cinco anos desde a sua criação, atualmente cada unidade federativa tem autonomia, se assim desejar, para estabelecer os valores do seu salário mínimo, desde que nunca inferior ao mínimo nacional. Neste caso, cinco Estados têm salários mínimos regionais em faixas que variam de acordo com a categoria profissional, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Salários mínimos praticados no Brasil – em R\$ - 2015

Estado	Paraná	Santa Catarina	Rio Grande do Sul	Rio de Janeiro	São Paulo	Brasil
Valor Mínimo	1.032,02	908,00	1.006,88	953,47	905,00	788,00
Relação com o salário mínimo nacional	1,31	1,15	1,28	1,21	1,15	1,00

Fonte: Dados da pesquisa local realizada pelos autores (2014).

Vale salientar que o art. 76 da Consolidação das Leis de Trabalho, CLT, criada pela Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, definiu o salário mínimo como a “contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte” (BRASIL, 1943).

Já a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, capítulo II, Dos Direitos Sociais, artigo 7º, inciso IV, estabelece como direitos dos trabalhadores urbanos e rurais “salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim” (BRASIL, 1988).

Assim, tanto a legislação trabalhista brasileira - CLT - quanto a carta magna – CF - destacam o papel social do salário no sentido de satisfazer as necessidades básicas do trabalhador e de sua família. Para Mascaro Nascimento (1984, apud SANTOS, 1987, p. 64), “as raízes históricas do princípio do justo salário são encontradas na reação do pensamento humano que se seguiu a Revolução Industrial do século XVIII e ao liberalismo filosófico, político e econômico subsequente à Revolução Francesa de 1789”. Nesse sentido, o autor defende que para ser moral, a determinação do salário não deve se limitar a um *quantum* de rendimento pelo trabalho realizado, mas também considerar sua função de retribuir por uma ação humana intencional em favor de um empreendimento, e de cujo recebimento depende a reprodução da existência do trabalhador.

Talvez seja por isso que a Constituição Federal inclui entre as necessidades vitais básicas do trabalhador e de sua família a serem satisfeitas pelo salário mínimo a educação, a saúde, o lazer e a previdência social, além da alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte já contemplados na Consolidação das Leis do Trabalho.

Apesar disso, uma pesquisa de mercado realizada mensalmente pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2015), em dezoito capitais brasileiras, mostra que o valor da cesta básica é muito maior do que o valor do salário mínimo no Brasil, revelando que esse salário não é capaz de satisfazer as necessidades básicas de um trabalhador, como estabelecem a CF e a CLT. Nesse sentido, para além do salário mínimo, há que se verificar o salário mínimo necessário para estabelecer alguma justiça na política salarial das empresas, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Salário mínimo nacional X salário mínimo necessário

Período	Salário Mínimo (R\$)	Salário Necessário (R\$)	Defasagem (em %)
Janeiro/05	260,00	1.452,28	458,57
Janeiro/06	300,00	1.496,56	398,85
Janeiro/07	350,00	1.565,61	347,32
Janeiro/08	380,00	1.924,59	406,47
Janeiro/09	415,00	2.077,15	400,52
Janeiro/10	510,00	1.987,26	289,66
Janeiro/11	540,00	2.194,76	306,44

Janeiro/12	622,00	2.398,82	285,66
Janeiro/13	678,00	2.674,88	294,53
Janeiro/14	724,00	2.748,22	279,59
Janeiro/15	788,00	3.118,62	295,76

Fonte: Portal Brasil (anos diversos).

NOTA: O quadro apresenta apenas o menor salário mínimo fixado em cada um dos Estados brasileiros, mas há valores superiores a esse, de acordo com a categoria profissional.

Nos últimos cinco anos o salário mínimo nacional vem sendo reajustado de acordo com os critérios fixados pela Lei nº 12.382, de 25 de fevereiro de 2011 (BRASIL, 2011), correspondendo à variação da inflação medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor, INPC, acumulado nos doze meses anteriores ao mês do reajuste, acrescido da taxa de crescimento real do Produto Interno Bruto, PIB, de dois anos atrás. Mesmo com esse ganho decorrente do incremento real no PIB nos últimos anos, a recuperação do poder de compra do salário mínimo é muito tímida tendo em vista a trajetória de desvalorização que ele sofreu desde a sua implantação, na década de 1940.

### 3 OS BENEFÍCIOS COMO COMPLEMENTO SALARIAL

É nesse contexto que tanto a política salarial quanto os chamados benefícios oferecidos pelas empresas aos trabalhadores ganham importância. Vale lembrar que parte considerável dos trabalhadores brasileiros têm remuneração bastante baixa, conforme revela o Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), dando conta que 72% dos trabalhadores ganham até dois salários mínimos, dado suficiente para reforçar a importância dos benefícios como complementação ao salário mínimo e aos demais salários praticados pelas empresas.

Os benefícios como opção de remuneração não são tão recentes, mas a sua utilização recente tem assegurado a eles um papel importante no conjunto da remuneração, haja vista as vantagens que eles têm para as empresas que os praticam e a importância estratégica no conjunto das políticas de remuneração das empresas contemporâneas. E essa não é uma especificidade brasileira, posto que nos Estados Unidos eles chegaram a representar 41% da folha de pagamento (DESSLER, 2003).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), já há registros de formas salariais alternativas nos Estados Unidos desde o século XVIII, mas seu impulso se deveu a um conjunto de fatores deflagrados com a 2ª. Guerra Mundial. Como nesse período a falta de trabalhadores se acentuou e o governo federal mantinha o controle sobre os aumentos salariais, os sindicatos e empregadores buscaram alternativas remuneratórias nos benefícios:

Os patrões ofereciam vantagens que não eram controladas pelo governo. Se o governo não permitia salários mais altos, então os empregadores ofereceriam outras coisas, como o pagamento de assistência médica, do seguro de vida e subsídios para a manutenção da cantina da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 330).

Passados os efeitos da Guerra, os benefícios foram se incorporando ao leque de opções dos planos de remuneração das empresas, integrando-se, hoje, ao mix de estratégias de competição criados pelas empresas no esforço de atração de novos talentos para os seus quadros de pessoal.

No caso de países pobres e em desenvolvimento os benefícios também acabam se constituindo em um esforço das empresas para minimizar a falta de atendimento público em áreas como saúde, educação e assistência social. É por esse motivo que os benefícios são chamados de remuneração indireta e concedidos como condição de emprego e não se relacionam necessariamente e diretamente ao desempenho. Além disso, de acordo com Schuster e Zingheim (1996, apud HANASHIRO; ZACARELLI; TEIXEIRA, 2007, p. 196) “a remuneração indireta é com mais frequência determinada pelas práticas de outras empresas do que pelas necessidades dos empregados ou pelas circunstâncias em que uma organização se encontra”.

De acordo com Chiavenato (1992), as origens e o crescimento acelerado dos serviços e benefícios sociais devem-se aos seguintes fatores:

- novas atitudes dos trabalhadores frente aos benefícios;
- exigências dos sindicatos;
- legislação trabalhista e previdenciária;
- competição das empresas em relação aos trabalhadores;

- controles salariais exercidos pelo governo;
- a carga fiscal incidente sobre os salários.

Embora no Brasil os primeiros benefícios tenham sido instituídos e geridos a partir de uma perspectiva paternalista e limitada, preocupada basicamente com a atração de mão-de-obra e redução dos índices de rotatividade, hoje essa realidade mudou bastante, de modo que os benefícios são compreendidos no conjunto da função social da empresa e como política de prevenção e manutenção das condições ideais de trabalho (CHIAVENATO, 1992).

Assim, a necessidade socioeconômica dos trabalhadores e a prática empresarial contribuíram para que os benefícios se consolidassem com o *status* de salário indireto e, dependendo das condições específicas em que são oferecidos e do público a que se destinam, passassem a representar uma parte considerável dos custos trabalhistas

O sentido dos benefícios está em atender a necessidades reais dos trabalhadores. De acordo com Marras (2000), tais necessidades classificam-se em:

- intrínsecas: florescendo no interior do indivíduo e sendo em geral de caráter psicológico, podem ser supridas mediante políticas, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento desse tipo de necessidade de acordo com o tipo de ambiente, o momento vivido pela empresa e a intensidade da necessidade sentida;
- extrínsecas: tendo origem no mundo externo ao indivíduo, geralmente satisfazem os fatores físicos por meio de pacotes de benefícios que, juntamente com o salário, são percebidos pelos funcionários como sua remuneração total.

A percepção dos trabalhadores em relação às recompensas que recebem da empresa dá origem a sentimentos de frustração ou de injustiça. Segundo Lacombe e Heilborn (2011, p. 173), “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”. Logo, se os benefícios compõem a remuneração, é preciso que as empresas dediquem especial atenção às necessidades dos trabalhadores e avaliem proativamente sua capacidade de investimento em benefícios, tendo em vista a importância que lhes é atribuída pelos funcionários.

Mas nem sempre é assim que funciona. Um estudo realizado por Stefano, Campos e Christ (2014), com empresas dos segmentos de comércio e serviços localizadas na mesorregião central do Paraná, demonstra que em geral as empresas se limitam a praticar os benefícios já estabelecidos por lei, fazendo um esforço muito tímido para oferecer outros benefícios espontaneamente.

Os benefícios considerados legais são aqueles que, por força de lei, precisam ser obrigatoriamente oferecidos aos trabalhadores, sob pena de autuações ou de ações judiciais na esfera trabalhista, estando entre eles a gratificação natalina, o auxílio-doença e o vale-transporte, por exemplo. Também há benefícios que, embora não estejam prescritos pela legislação, são compulsórios para determinadas empresas e categorias profissionais, uma vez que foram estabelecidos nos seus respectivos acordos, convenções ou dissídios coletivos de trabalho. Entre eles estão, por exemplo, as licenças remuneradas, as férias dilatadas, os vales-alimentação, entre outros (BERNARDIM, 2013).

A política salarial que compreende a prática de benefícios pelas empresas deve, portanto, considerar a satisfação das necessidades dos trabalhadores e ao mesmo tempo perseguir objetivos organizacionais, estabelecendo uma relação custo-benefício que seja vantajosa. Dentre os principais objetivos dos planos de benefícios, segundo Chiavenato (2003), estão:

- a melhoria da qualidade de vida dos empregados;
- a melhoria do clima organizacional;
- a redução da rotação do pessoal e do absenteísmo;
- a facilidade na atração e manutenção de colaboradores;
- o aumento da produtividade em geral.

Nesse contexto, a tendência é que as empresas passem a incorporar nas suas políticas de gestão de pessoas a prática de oferecer benefícios extrassalariais aos seus trabalhadores, e essa tendência será tanto mais observável quanto mais inserida estiver a organização em um segmento competitivo e quanto mais sensível estiver às necessidades intrínsecas e extrínsecas dos seus funcionários.

#### **4 OS BENEFÍCIOS PRATICADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica, que teve o objetivo de inventariar os benefícios praticados pelas empresas. Para tanto, a exposição se inicia com os procedimentos metodológicos adotados, seguidos da análise dos resultados obtidos.

#### 4.1 Procedimentos metodológicos

Este estudo, de cunho exploratório, teve o objetivo de conhecer quais benefícios estão sendo praticados pelas empresas atuantes em um município de médio porte localizado no Centro-Sul do Paraná, de modo a permitir uma comparação com os benefícios praticados por outras empresas em nível nacional. Na primeira etapa fez-se um levantamento bibliográfico e de dados disponíveis a respeito do tema abordado, utilizando as técnicas tradicionais de fichamento, conceituação e categorização teórica; a segunda etapa envolveu a coleta de dados primários, a tabulação e a análise, permitindo na sequência um trabalho descritivo dos achados mais importantes.

Para Gil (2009) o estudo exploratório proporciona a visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato e habitualmente envolve o levantamento bibliográfico mediante revisão de literatura. O levantamento bibliográfico é considerado por Fachin (2002) como a base para as demais pesquisas, pois diz respeito ao conjunto de conhecimentos já reunidos e sistematizados.

De acordo com Oliveira (1997, p. 114) o estudo descritivo “possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”, além de viabilizar a explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos e a melhor compreensão do comportamento de diversos fatores. Na coleta de dados primários, segundo Gil (2009, p. 51), “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico”, obtidos diretamente na fonte.

A pesquisa foi realizada com 45 empresas de variados segmentos e portes, no terceiro trimestre de 2014, mediante realização de entrevista com o empresário ou responsável pela área de gestão de pessoas. Assim sendo, a amostra é classificada como não probabilística por conveniência, tendo em vista a possibilidade de acesso e o consentimento na participação, a partir de uma informação prévia da empresa de proporcionar pelo menos três benefícios extrassalariais aos seus empregados. Os dados foram tabulados com auxílio do software excel, o que possibilitou o inventário dos benefícios e sua comparação com outra investigação de amplitude nacional.

Deve-se esclarecer que a maior contribuição deste estudo está no seu caráter exploratório-descritivo, quando inventaria os benefícios extrassalariais mais praticados pelas empresas localizadas na região delimitada, permitindo uma comparação quanto aos benefícios praticados por outras empresas, em nível nacional. Não estava no seu escopo segmentar os resultados por área de atuação ou porte das empresas, por exemplo, informações que, quando utilizadas neste artigo, servem apenas para chamar a atenção à especificidade dos dados e melhorar a sua análise.

#### 4.2 Análise dos resultados obtidos

Para efeito de caracterização das empresas pesquisadas, o Quadro 4 apresenta a segmentação de acordo com o número de trabalhadores:

Quadro 4 – Classificação das empresas pesquisadas pelo número de empregados

Número de empregados	Número de empresas	% do total de empresas
Até 10	4	8,9
11 a 30	18	40,0
31 a 100	15	33,3
101 a 500	4	8,9
501 a 1.000	2	4,4
Acima de 1.000	2	4,4

Fonte: Dados da pesquisa local realizada pelos autores (2014).

A maioria das empresas pesquisadas tem entre 11 e 100 empregados (73,3%), o que auxilia na compreensão dos dados que serão apresentados na sequência, tendo em vista que a política de remuneração e os benefícios praticados têm relação com a capacidade financeira das empresas e com o alcance dos objetivos, tendo em vista o número de pessoas beneficiadas.

Já a classificação de acordo com o ramo de atividades importa no sentido de perceber as categorias profissionais contempladas com os benefícios, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Classificação das empresas pesquisadas pelo segmento

Segmento	Número de empresas	% do total de empresas	Número médio de benefícios
Indústria	7	15,6	5
Comércio	12	26,7	4
Agropecuária	3	6,7	10
Serviço Financeiros	6	13,3	10
Serviços em geral	17	37,8	6

Fonte: Dados da pesquisa local realizada pelos autores (2014).

Os dados demonstram, por exemplo, que as instituições financeiras (e junto com elas as três agroindústrias pesquisadas) apresentam um leque maior de benefícios, o que se explica pela capacidade financeira, pela atuação em âmbito regional ou nacional e pelo poder de organização dessas empresas. Já as empresas comerciais, em especial as de menor porte, apresentam poucos benefícios, normalmente limitando-se àqueles já estabelecidos por lei ou constantes dos acordos ou convenções coletivas de trabalho.

O Quadro 6 reúne informações sobre os benefícios praticados pelas 45 empresas pesquisadas neste estudo regional (2014), comparados àqueles praticados por 194 empresas que atuam em nível nacional (2012), os quais foram pesquisados pela Towers Watson, empresa global que oferece serviços profissionais de consultoria, tecnologia e soluções para questões de negócios nas áreas de benefícios, gestão de talentos, recompensas e gerenciamento de risco e capital. Participaram dessa pesquisa empresas nacionais e multinacionais de diversos segmentos de mercado, mas as informações referem-se aos benefícios oferecidos exclusivamente aos empregados no Brasil.

Quadro 6 - Comparativo dos benefícios praticados por empresas selecionadas

Benefícios	% de empresas que praticam - pesquisa nacional	% de empresas que praticam - pesquisa local
Relativos à saúde e previdência		
Auxílio-funeral	-	13
Check-up	71	-
Complementação de Auxílio-Doença	63	-
Convênio Farmácia	54	33
EAP - Employee Assistance Program	26	2
Plano de Saúde	100	58
Plano Odontológico	89	42
Previdência Privada	72	7
Seguro de Vida	97	22
Relativos ao transporte/locomção		
Automóvel	68	-
Auxílio-combustível	61	13
Estacionamento	74	9
Transporte Carro da/pela Empresa	-	16
Vale Transporte	-	49
Relativos à alimentação		
Auxílio-refeição	95	27

Auxílio-alimentação	56	49
Lanche / Café	-	13
Relativos à renda		
Bonificação / Premiação	-	11
Empréstimos	64	16
Participação nos Lucros e Resultados	-	24
Relativos ao lazer e recreação		
Associação/Clube	-	20
Desconto/subsídio em academia de ginástica	40	2
Festas Sociais / Confraternizações	-	20
Relativos à formação		
Aquisição de material escolar	17	-
Auxílio-creche	66	9
Auxílio-educação: idiomas	65	7
Auxílio-educação: pós-graduação/ MBA	59	27
Outros benefícios		
Benefícios Flexíveis	6	-
Cesta de Natal	54	27
Convênios comerciais para descontos	56	-
Jubileu – homenagem/premiação	17	-
Presente para funcionários e/ou dependentes	27	7
Vantagens na aquisição de prod. da empresa	-	22

Fonte: Towers Watson (2014) e pesquisa local (2014).

Nota: os benefícios estão em ordem alfabética, dentro de cada agrupamento.

Dados os limites de um artigo acadêmico, não é possível aqui analisar individualmente todos os benefícios praticados e arrolados no Quadro 6. Assim, serão feitos destaques para alguns deles, tendo em vista a sua especificidade ou as nuances verificadas nas duas pesquisas.

Também é importante destacar que embora o quadro apresente um comparativo entre os benefícios praticados pelas empresas da pesquisa nacional retromencionada, deve-se considerar as diferenças de porte quanto à capacidade econômica e ao número de empregados das empresas participantes dos dois estudos. Por exemplo: enquanto apenas 9% das empresas da pesquisa local têm mais de 500 empregados, na pesquisa nacional esse índice sobe para 79%.

Outro esclarecimento é que a pesquisa nacional foi realizada por uma empresa de consultoria, cujo escopo é atender às demandas dos seus clientes atuais ou em potencial. Já na trigésima edição, o estudo “examinou em detalhes os principais benefícios mais comumente oferecidos aos empregados no Brasil” (TOWERS WATSON, 2014, p. 3, grifo nosso). Logo, no caderno divulgado não constam “todos” os benefícios praticados por tais empresas, mas somente aqueles tidos como “principais” ou “mais frequentes”, conforme critérios estabelecidos pela empresa que organizou a pesquisa. Dito isso, fica claro que alguns benefícios praticados pelas empresas da pesquisa local possivelmente também sejam praticados pelas empresas da pesquisa nacional, mas não constaram do caderno divulgado por não se encaixarem naqueles critérios. Dois exemplos ajudam a entender: o Auxílio-funeral e o Vale-transporte só aparecem na pesquisa local, provavelmente porque não são considerados os “principais” benefícios praticados pelas empresas da pesquisa nacional e/ou porque, sendo obrigatório, no caso do Vale-transporte, julgou-se desnecessária a sua informação.

No grupo dos **benefícios relativos à saúde e previdência**, destacam-se as seguintes inferências:

- o benefício intitulado Convênio Farmácia ocorre em 53% das empresas da pesquisa nacional sem subsídio empresarial, em 43% na forma de reembolso parcial e em 4% com reembolso total, mas até um

determinado limite; na pesquisa local, além de um percentual menor das empresas praticarem (33% contra 54% da pesquisa nacional), todas oferecem tão somente o convênio, sem qualquer subsídio;

- o benefício *Check up* apareceu apenas nas empresas da pesquisa nacional, muito possivelmente por contar com grandes corporações na amostra; além disso, sua concessão se destina apenas aos níveis a partir da gerência, sendo pouco prevalente a extensão desse benefício para outros níveis ocupacionais dentro das organizações;

- outro benefício deste grupo identificado apenas na pesquisa nacional é a Complementação de auxílio-doença, extensivo a quase todos os empregados, independente do nível hierárquico, devendo-se destacar que essa complementação corresponde à diferença entre o valor do benefício pago pelo Instituto Nacional do Seguro Social, INSS, e o salário médio do trabalhador, limitando-se tal diferença ao teto previdenciário estabelecido pelo INSS;

- também existe o *Employee Assistance Program*, praticado por 26% das empresas da pesquisa nacional e por 2% das empresas da pesquisa local, que oferece apoio ao indivíduo em relação aos seus problemas pessoais com o objetivo de minimizar o impacto sobre suas atividades profissionais.

Em relação ao **transporte/locomoção**, destacam-se os seguintes benefícios:

- os benefícios oferecidos pelas empresas da pesquisa nacional denotam uma realidade bastante diferente daquela verificada na pesquisa local. Isso explica o fato de as empresas da pesquisa nacional se concentrarem no fornecimento/subsídio à aquisição/manutenção e estacionamento de automóvel, enquanto as empresas de atuação local dão ênfase ao tradicional vale-transporte ou transporte coletivo dos trabalhadores até os locais de trabalho e vice-versa. Mesmo assim, chama a atenção o fato de não aparecer na pesquisa local o vale-transporte como ofertado por todas as empresas, talvez porque muitos dos trabalhadores não se utilizam desse benefício, especialmente aqueles que trabalham em empresas menores, que moram no entorno e/ou que optam por outra forma de locomoção que não o transporte coletivo;

- o benefício Automóvel, oferecido por 68% das empresas da pesquisa nacional, exclusivamente para os ocupantes de cargos gerenciais ou de diretoria, consiste em subsidiar despesas com manutenção, seguro, combustível, taxas e documentação, sendo que em 73% das empresas que o praticam informaram que há a opção de o empregado adquirir um veículo com desconto médio de 26%.

Quanto aos **benefícios relativos à alimentação**, destacam-se as seguintes conclusões:

- em geral os benefícios Auxílio-refeição e Auxílio-alimentação se diferenciam quanto ao objetivo do fornecimento, pois enquanto o primeiro visa satisfazer à necessidade de alimentação durante ou em função das atividades laborais (almoço, jantar), o segundo visa ao atendimento de necessidades do trabalhador e seus familiares independentemente das atividades e do horário de trabalho, podendo ser fornecido em espécie, como crédito financeiro ou, ainda, em gêneros alimentícios propriamente ditos (cesta básica);

- praticamente todas as empresas da pesquisa nacional praticam o Auxílio-refeição (95%), seja como vale ou mediante refeitórios próprios ou terceirizados, contra menos de uma terça parte das empresas da pesquisa local (27%); todas as empresas que o oferecem, tanto locais quanto nacionais, o estendem a todos os empregados, independentemente do nível hierárquico;

- as empresas da pesquisa local se mostram mais sensíveis no caso do Auxílio-alimentação, de modo que 49% delas o praticam, contra 56% das empresas da pesquisa nacional. Assim como no caso do transporte, a realidade local faz com que as empresas priorizem o fornecimento de alimentação e não de refeição, por julgarem que responde mais às necessidades dos trabalhadores que, em geral, conseguem e preferem fazer a refeição em casa, junto aos familiares;

- o Auxílio-alimentação fornecido pelas empresas da pesquisa nacional geralmente decorre de cláusulas previstas em convenções coletivas, sendo que 71% o fazem na forma de Auxílio-alimentação (em crédito financeiro) e 29% como Cesta básica de alimentos. No caso da pesquisa local, 82% das que oferecem o fazem através de Auxílio-alimentação e 18% de Cesta básica.

No grupo dos **benefícios relativos à renda**, destaca-se o Empréstimo, que é fornecido por 64% das empresas da pesquisa nacional e por 16% das empresas da pesquisa local. Em geral tais empréstimos são concedidos para atender necessidades emergenciais e são feitos mediante recursos da própria empresa, com desconto em folha de pagamento, mas na pesquisa nacional destacam-se os empréstimos para aquisição ou reforma de casa própria e compra de veículo, casos em que se lança mão de agentes financiadores externos, como bancos e cooperativas de crédito.

De todos os grupos de benefícios, talvez o **relativo à formação** seja o mais indicativo de que as empresas da pesquisa local ainda não se sensibilizaram para a importância do investimento em educação como forma de melhorar os indicadores socioeconômicos e a qualificação dos seus funcionários. Enquanto na pesquisa nacional cerca de 60% das empresas oferecem um leque de benefícios voltados ao atendimento das necessidades educacionais dos trabalhadores e seus familiares, como Auxílio-educação: Pós-graduação, Auxílio-educação:

idiomas e Auxílio-creche, na pesquisa local não se verifica esse mesmo interesse, uma vez que o Auxílio para pós-graduação é ofertado apenas por 27% das empresas e o incentivo para idiomas e creche por menos de 10% delas. Vale lembrar que o Auxílio-creche se constitui em um importante benefício, em especial para as mulheres, que se vêem contempladas e incentivadas a se dedicar ao trabalho, sabendo que os filhos menores estão sendo atendidos enquanto elas trabalham. Na esfera nacional 17% das empresas também auxiliam na compra de material escolar, enquanto na pesquisa local esse benefício não foi mencionado.

Quanto a **outros benefícios** praticados, verifica-se que as empresas da pesquisa nacional são mais incisivas no fornecimento de Cesta de Natal (54%, contra 27% da pesquisa local) e Presente para funcionários/dependentes (17%, contra 7% da pesquisa local). Também são praticados Convênios comerciais para descontos (56%) e Homenagem/premiação por tempo de serviço (27%) pelas empresas da pesquisa nacional, os quais não apareceram na pesquisa local. Por outro lado, na pesquisa local apareceu a concessão de Vantagens aos trabalhadores na aquisição de produtos da própria empresa, o que não foi mencionado na pesquisa nacional. Outra prática que começa a ser percebida é a concessão de benefícios flexíveis, quando o trabalhador tem um pacote de opções e cria um conjunto de benefícios que mais lhe interessam, de acordo com os critérios estabelecidos pela empresa; mas essa iniciativa ainda é tímida, sendo praticada por apenas 6% das empresas da pesquisa nacional e não sendo mencionada na pesquisa local.

Por fim, a análise permite inferir que as empresas que atuam localmente demonstram alguma preocupação com a satisfação das necessidades relativas à alimentação, à saúde, ao transporte, à educação, ao lazer e à previdência, mas essa mesma preocupação não é percebida em relação à habitação, ao vestuário, à higiene e segurança, fatores esses elencados como indispensáveis pela legislação que criou o salário mínimo e tidos como importantes quando os trabalhadores da base da pirâmide organizacional recebem tradicionalmente salários mais baixos.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que as empresas, independentemente do tamanho, incorporam o fornecimento de benefícios como estratégia para atrair e para fixar os trabalhadores no seu quadro de pessoal.

A ocorrência, na pesquisa local, de um grande número de empresas com poucos funcionários e do segmento comercial ou de prestação de serviços que se utilizam de trabalhadores com baixa qualificação, sugere que muitas delas praticam salários pouco competitivos, em muitos casos limitados ao salário mínimo e aos pisos salariais estabelecidos pelos acordos ou convenções coletivas de trabalho. Se, conforme ficou demonstrado no estudo, o salário mínimo está longe de satisfazer as necessidades básicas do trabalhador, os benefícios poderiam ser utilizados como coadjuvantes nesse objetivo.

Não é isso o que se verifica na realidade, todavia, pois tais empresas são ainda tímidas tanto nos benefícios que fornecem quanto na sua abrangência. Assim, a maioria deles apresentam custos bastante baixos, como o Lanche-café, ou têm pouco apelo sobre as motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores, como o Auxílio-funeral. Em outros casos eles apenas materializam o que já está prescrito na legislação ou nas convenções e acordos coletivos de trabalho, como é o caso do Vale-transporte, e ainda assim não são todas as empresas da pesquisa local que o fornecem. Há casos, inclusive, em que o benefício representa uma vantagem mais à organização do que propriamente ao funcionário, como as Vantagens para aquisição de produtos da empresa.

Em relação aos benefícios amplamente utilizados, tanto em nível nacional quanto local, como os Planos de Saúde, Odontológico e Seguro de Vida, verifica-se um pouco mais de sensibilidade das empresas locais, ainda assim estando muito aquém da frequência observada nas organizações de maior porte estudadas na pesquisa nacional. No caso do Seguro de Vida, reconhecidamente um benefício de baixo custo e grande alcance socioeconômico, é praticado por apenas 22% das empresas locais, contra praticamente todas da pesquisa nacional.

Outra constatação é que as empresas locais ainda não se sensibilizaram quanto à necessidade de investir na formação dos seus funcionários e dependentes, conforme demonstra o número pequeno de empresas que oferecem Auxílio-creche, Auxílio-idiomas e Auxílio-Pós-graduação. Tal situação reflete a pouca preocupação com a fixação dos trabalhadores nas empresas e o pouco planejamento na oferta dos benefícios.

No conjunto, os dados permitem inferir que as empresas locais, salvo poucas exceções, oferecem benefícios tendo como referência a prática das empresas mais próximas e estão pouco preocupadas com a diversificação das formas de remuneração, talvez desconhecendo as vantagens que uma política de benefícios mais consistente e melhor planejada teria para o clima organizacional, para a motivação e para o empreendimento como um todo.

Não era objetivo do estudo e não é permitido concluir se a política salarial das empresas locais pesquisadas acompanha ou não a mesma lógica dos benefícios, nem tampouco se isso ocorre com as demais políticas de Gestão de Pessoas, como de Treinamento e Desenvolvimento e de Segurança do Trabalho. Nesse

sentido, este estudo apresenta lacunas que podem dar ensejo a outras pesquisas.

## THE EXTRA-SALARY BENEFITS IN PAYMENT SCOPE: A DIAGNOSIS OF THE BUSINESS PRACTICE IN A CITY IN THE INTERIOR OF PARANA STATE

### ABSTRACT

The present article presents the results of an investigation about the use of extra-salary benefits as a strategy for payment complementation. By studying authors that deal with salary policies based on the capitalist system scope, a retrospective was made in regard to the use of benefits as a form of reward to workers. The loss of purchase power of the minimum wage since its implementation in Brazil is also perceived as an incentive for new ways of payment, and consequently, of benefits. The data resultant from a field research carried out in companies located in a mid-sized city in the interior of Paraná, enabled a comparison with the results of another survey made by a consultant enterprise at national level. That comparison allowed for an analysis of the benefits practiced by companies in the researched region and of the importance of such benefits to the employees of those businesses.

**Keywords:** Salaries. Benefits. Payment. Minimum wage.

### REFERÊNCIAS

ALVIM, Liliane R. A.; ALVIM, Sílvia J. T. Estudo dos efeitos do pacote de benefícios sociais sobre a motivação e produtividade dos colaboradores em uma empresa do interior. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração (CONVIBRA), 8., 2011, São Paulo. **Anais do VIII Convibra**. São Paulo: Instituto Phantex, 2011. p. 1-18. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3438.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3438.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2015.

BERNARDIM, Márcio L. Benefícios sociais. In: ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; BERNARDIM, M. L. (Org.). **Gestão de Talentos**. Guarapuava, PR: Unicentro, 2013. p. 83-92.

BRASIL. **Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943**. [1943]. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 16 dez. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. [1988]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 16 dez. 2014.

BRASIL. **Lei nº 12.382, de 25 de fevereiro de 2011**. Dispõe sobre o valor do salário mínimo em 2011 e a sua política de valorização de longo prazo. [2011]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12382.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12382.htm)>. Acesso em: 19 maio 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DETONI, Emerson P. T. **Gestão plena da remuneração**: uma evolução para além de um plano de cargos, salário e carreira. Brasília: Registro Autoral na Fundação Biblioteca Nacional, 2013.

DIEESE. **Salário mínimo nominal e necessário**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>>. Acesso em: 15 maio 2015.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FARIA, José H.; DJALO, Abdulah B. Integração financeira internacional e crescimento econômico. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 71-90, jun. 2006. Disponível em: <<http://>

revista.fead.br/index.php/adm/article/viewFile/100/92>. Acesso em: 15 maio 2015.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

LE GALL, Jean-Marc. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Ática, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HANASHIRO, Darcy M.; ZACARELLI, Laura M.; TEIXEIRA, Maria Luisa M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 16. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

IBGE. **Censo Demográfico 2010: resultados gerais da amostra**. [2010]. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados\\_gerais\\_amostra/resultados\\_gerais\\_amostra\\_tab\\_pdf.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados_gerais_amostra/resultados_gerais_amostra_tab_pdf.shtm)>. Acesso em: 09 fev. 2015.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIZOLOTTO, Maira F.; PICCININI, Valmiria C. gestão estratégica de recursos humanos: um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho. In: Encontro da ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais do XXIV Encontro da ANPAD**. Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 1-16. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2000/ARH/2000\\_ARH470.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ARH/2000_ARH470.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2015.

PORTAL BRASIL. **Salário Mínimo**. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/salariominimo.htm>>. Acesso em: 19 maio 2015.

SALDANHA, Genuíno S. **Manual de Pessoal**. Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

SANTOS, Mauro. **Erros jurídicos na administração salarial das empresas**. 2. ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1987.

STEFANO, Sílvio R.; CAMPOS, Elaine A. R.; CHRIST, Eduardo. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 19, p. 65-88, 2014.

TOWERS WATSON. 30a. **Pesquisa sobre planos de benefícios no Brasil - 2012**. [2014]. Disponível em: <<http://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/05/pesquisa-sobre-planos-de-beneficios-no-brasil>>. Acesso em: 22 maio 2015.

YODER, Dale. **Administração de pessoal e relações industriais**. Tomo I. São Paulo: Mestre Jou, 1969.