



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

HERIK BRUNO SOARES CARNEIRO

**APLICAÇÃO DO MÉTODO *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* NA
PRIORIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS EM EMPRESAS PRIVADAS**

TERESINA-PI
2023

HERIK BRUNO SOARES CARNEIRO

**APLICAÇÃO DO MÉTODO *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* NA
PRIORIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS EM EMPRESAS PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção do
diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos
humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha Lima.

**TERESINA-PI
2023**

APLICAÇÃO DO MÉTODO *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* NA PRIORIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS EM EMPRESAS PRIVADAS

Herik Bruno Soares Carneiro¹
Francisco Valdivino Rocha Lima (Orientador)²

RESUMO

Os benefícios sociais têm sua importância demonstrada na satisfação do funcionário, já que o uso desses benefícios é uma forma da empresa recompensar e criar um ambiente favorável para reduzir a insatisfação do funcionário. Sendo assim, as organizações empresariais necessitam ter muito mais do que só uma boa remuneração, têm que se tornar atrativas para seus colaboradores, e os benefícios sociais contribuem para isso. Este trabalho objetivou priorizar os benefícios sociais espontâneos, a fim de possibilitar às empresas uma oferta assertiva desses benefícios para seus colaboradores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa aplicada com abordagem quali-quantitativa por meio do método *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. A partir de uma pesquisa bibliográfica, sistematizaram-se os principais benefícios sociais espontâneos ofertados pelas organizações; em seguida, 15 especialistas em gestão de pessoas julgaram o grau de importância de cada benefício, comparando-os de forma paritária. Os resultados apontam que os benefícios mais importantes são lazer/qualidade de vida, saúde e financeiro. Esses benefícios contribuem para a satisfação dos funcionários e tornam as empresas mais atrativas para seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Benefícios espontâneos; Motivação.

ABSTRACT

Social benefits have their importance demonstrated in employee satisfaction, as the use of these benefits is a way for the company to reward and create a favorable environment to reduce employee dissatisfaction. Therefore, business organizations need to have much more than just good pay, they need to become attractive to their employees, and social benefits contribute to that. This study aimed to prioritize spontaneous social benefits in order to enable companies to offer these benefits assertively to their employees. For this purpose, an applied research was carried out, with a quali-quantitative approach, using the *Analytic Hierarchy Process (AHP)* method. Based on a literature review, the main spontaneous social benefits offered by organizations were systematized; then, 15 human resource management experts judged the degree of importance of each benefit, comparing them equally. The results indicate that the most important benefits are leisure/quality of life, health, and financial. These benefits contribute to employee satisfaction and make companies more attractive to their employees.

Keywords: People management; Spontaneous benefits; Motivation.

Data de aprovação: 23/03/2023.

¹ Graduando em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). E-mail: kerikbruno@gmail.com.

² Doutor e mestre em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho para os funcionários vem sendo utilizada há muito tempo como uma ferramenta de melhoria da forma de trabalho das pessoas na empresa, tendo como resultado um melhor rendimento e alcançando o principal objetivo que é o crescimento empresarial. Desde que começaram a fazer mudanças na forma de motivação dos funcionários, os mesmos se tornaram fatores-chave para o sucesso das empresas, sendo caracterizados, na literatura, como clientes internos (BARROS; MELO, 2016).

Para ter colaboradores preparados e comprometidos, as organizações devem ser atrativas em relação às condições de trabalho, que contemplam, entre outros aspectos, benefícios sociais concedidos para o seu corpo funcional. Isso é muito mais do que bons salários e a oferta de compensação não-financeira exigida por lei. Envolve um pacote de benefícios espontâneos, pensado com base nas necessidades da equipe e alinhado com a estratégia corporativa.

A literatura que trata de programas de remuneração estratégica e gestão de benefícios ressalta que a recompensa financeira e os benefícios sociais não são fatores motivacionais, mas sim inibidores da insatisfação no ambiente de trabalho. Essa ideia é defendida na Teoria dos dois fatores de Herzberg. Uma organização com baixo índice de insatisfação dos funcionários está mais propensa a obter melhores resultados e ser mais produtiva, visto que terá maior adesão e comprometimento da equipe.

Escolher benefícios sociais para oferecer para o corpo de funcionários é um desafio para as organizações. Neste sentido, o problema que se apresenta para a presente pesquisa é o seguinte: quais os benefícios sociais espontâneos são mais relevantes para as empresas, tendo em vista a atração e retenção de pessoas preparadas e comprometidas com o negócio? A fim de responder a essa questão norteadora, este trabalho tem como objetivo geral priorizar os benefícios sociais espontâneos, a fim de possibilitar às empresas uma oferta assertiva desses benefícios para seus colaboradores.

Para alcançar o objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos: caracterizar, com base na literatura, os benefícios sociais, contemplando conceitos, classificação e importância; sistematizar os principais benefícios sociais espontâneos, organizando-os em categorias; analisar a importância relativa de cada benefício proposto, comparando-os de forma paritária.

Para atender à proposta de pesquisa, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, o item 2 aborda o referencial teórico, que se encontra dividido

em dois tópicos: Benefícios Sociais - conceito, importância e classificação e Benefícios sociais espontâneos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Benefícios Sociais: conceito, importância e classificação

Benefício social é um conjunto de programas utilizados pelas empresas para reter e motivar seus funcionários, além do salário formal. Esses benefícios podem ser aplicados de forma monetária ou não, dependendo da estratégia da empresa, e são estruturados de acordo com a hierarquia da organização. No Brasil, eles são considerados um plano estratégico para fidelizar funcionários (MARRAS, 2009).

O uso dos benefícios teve início nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, quando o governo determinava um salário baixo e as empresas recompensavam seus trabalhadores. Desde então, o uso dos benefícios se tornou uma prática comum em todo o mundo e é aplicado para incentivar os funcionários a atingirem suas metas e, consequentemente, aumentar os lucros da empresa (SANTOS, 2020).

Os benefícios sociais são uma recompensa pelo esforço do colaborador e tornam o ambiente de trabalho mais agradável. Além disso, melhoram a qualidade de vida do funcionário ao facilitar o seu dia a dia. Existem três objetivos principais dos benefícios: o benefício individual, que incentiva o funcionário a dar o seu melhor por motivos próprios; o benefício econômico, que envolve a troca de interesses entre a empresa e o funcionário; e o benefício social, que está relacionado aos interesses da família do funcionário e à melhoria da qualidade de vida (SANTOS, 2020; MARRAS, 2009).

Segundo Silva e Figueiredo (2016), os benefícios legais são garantidos por leis, principalmente na legislação trabalhista, e se tornaram direitos dos funcionários. Eles incluem férias, 13º salário, salário família, salário maternidade, aposentadoria, acidente de trabalho, doenças, FGTS, INSS, repouso semanal remunerado e adicional de horas extras e de periculosidade. Já os benefícios sociais espontâneos são oferecidos pela empresa de forma voluntária e não são obrigatórios. Eles podem variar de acordo com a organização e são mais um acordo entre empresa e funcionário.

Os benefícios sociais são classificados em diversas categorias no Brasil, mas as mais aplicadas estão categorizadas quanto a exigências, incluindo os benefícios sociais legais e os benefícios sociais espontâneos. Enquanto os benefícios legais são obrigatórios, os benefícios

espontâneos são oferecidos por generosidade ou como incentivo. Eles podem variar de acordo com a organização e não são garantidos por lei (COSTA, 2017).

No mercado de trabalho atual, o benefício social tem sido utilizado por muitas organizações como recompensa para quem bate as metas ou para tornar as vagas de trabalho mais atrativas, já que o mercado é altamente competitivo por mão de obra qualificada. Em resumo, os benefícios sociais são uma ferramenta estratégica importante para reter e motivar funcionários, aumentando a satisfação e a produtividade no ambiente de trabalho (SILVA; FIGUEIREDO, 2016).

2.2 Benefícios sociais espontâneos

Os benefícios espontâneos são uma estratégia de Recursos Humanos criada com o objetivo de atrair e reter talentos e motivá-los a continuar o trabalho na empresa. Eles são uma forma de complementar os salários sem aumentar os encargos monetários da empresa, o que os torna uma ferramenta importante para os gestores. A flexibilidade na escolha do que será ofertado é um dos principais atrativos desse tipo de benefício (LEAL JUNIOR; SILVA, 2006).

De acordo com Siqueira e Araújo (2016), os benefícios espontâneos estão diretamente relacionados ao lazer, podendo ser concedidos na forma de bônus, gratificações em dinheiro ou outras situações, como horário flexível, cinema, vale-cultura, assistência médica, planos de saúde e odontológico, cesta básica, bolsa escola, vale-refeição ou transporte.

De acordo com um estudo realizado por Marras (2009), os benefícios espontâneos mais utilizados pelas empresas estão listados no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de benefícios espontâneos

Categoria	Benefícios
Alimentação	Restaurante
	Ticket refeição
	Cesta Básica
Educação	Creches
	Escolas próprias da empresa
	Subsidio a educação dos filhos
Financeiro	Empréstimos
	Seguro de acidentes
	Convênios (farmácias, supermercados...)
	Gratificação salarial
	Banco de horas
Lazer/Qualidade de vida	Vale cultura
	Festas para empregados
	Clube para empregados/Cotas em clubes
	Áreas de lazer no trabalho
	Horário Flexível

Saúde	Seguro de vida
	Assistência social na empresa
	Assistência psicológica para toda a família
	Assistência odontológica
	Plano de saúde/Assistência médica
Transporte	Transporte designado para uso coletivo
	Veículo designado para o uso individual
	Auxílio/ vale transporte
	Estacionamento

Fonte: Marras (2009).

Os benefícios sociais espontâneos oferecem às empresas privadas uma ferramenta de trabalho para motivar seus funcionários com baixo custo e personalização. Por não se tratar de uma obrigação legal, as empresas podem estar atentas e atender aos desejos dos funcionários e estar mais comprometidas com a melhoria da qualidade de vida deles. Por essa razão, esses benefícios são voltados para o lazer, como viagens, vales culturais e passeios.

3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa quanti-qualitativa com objetivos exploratórios e procedimentos bibliográficos. O método *Analytic Hierarchy Process (AHP)* foi utilizado como procedimento de aplicação, uma vez que se trata de uma ferramenta de multicritério de tomada de decisão que auxilia na resolução de problemas.

O método AHP é um método de análise multicritério que apoia a tomada de decisões e auxilia na resolução de conflitos. Foi desenvolvido por Thomas Saaty em 1970 e, desde então, várias modificações foram feitas por pesquisadores, mas o modelo original ainda é o mais utilizado (WEGNER et al., 2020).

De acordo com Mendes (2017), Saaty utiliza matemática objetiva para criar uma hierarquia de preferências de critérios a serem considerados. É essencial delinear a importância de cada critério em relação a cada um dos outros critérios e a importância de cada alternativa em relação às alternativas importantes. Para este estudo, a aplicação do método AHP foi dividida em 5 etapas, no período de 23/10/2022 a 27/01/2023.

Passo 1: Seleção de um grupo de avaliadores

O grupo de avaliadores foi composto por 14 profissionais especialistas em gestão de pessoas altamente qualificados. Esses especialistas são atuantes como consultores de RH, possuindo vasta experiência e conhecimento na área. Todos os selecionados possuem formação acadêmica em gestão de pessoas, incluindo especialização lato sensu, mestrado e/ou doutorado.

Passo 2: Hierarquização e comparação paritária das categorias e benefícios espontâneos

Para iniciar a análise, foi realizada a hierarquização e comparação paritária dos elementos do modelo pelos especialistas. Nesse processo, foi levada em consideração a importância relativa de cada elemento em seu respectivo nível, resultando em matrizes recíprocas de decisão. Para facilitar esse processo, foi utilizada a escala fundamental de Saaty (1990), que utiliza valores de 1 a 9 para indicar a preferência, sendo 1 equivalente a igual preferência e 9 a elevado grau de preferência. O quadro 2 apresenta essa escala de valores.

Quadro 2 - Escala fundamental de Saaty

Definição	Valores Numéricos
Igual importância	1
Importância moderada de um sobre outro	3
Importância essencial ou forte	5
Importância muito forte	7
Extrema importância	9
Valores intermediários entre os dois julgamentos adjacentes	2, 4, 6, 8

Fonte: Saaty (1990).

Conforme explicado por Saaty (1990), para avaliar n elementos em uma comparação paritária, são necessárias p comparações, como descrito na Equação 1.

$$p = n \frac{(n - 1)}{2} \quad (1)$$

De acordo com Saaty (1990), os resultados da comparação paritária entre n elementos devem ser inseridos na parte triangular superior da matriz de comparação de pares, enquanto a parte triangular inferior é preenchida com os valores inversos em relação à parte superior. Dessa forma, obtemos a matriz de comparação de pares A , como demonstrado na Equação 2.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix}, \quad (2)$$

na qual a_{ij} representa a importância relativa do elemento i em uma avaliação comparativa com o elemento j .

Passo 3: Cálculo dos pesos em cada matriz de julgamento

Depois de concluída a etapa de julgamento paritário, procedeu-se ao cálculo do autovetor das matrizes, utilizando a média geométrica de cada linha. Em seguida, realizou-se a

normalização da matriz de julgamento, dividindo o autovetor de cada linha pela soma da coluna do autovetor, resultando nos pesos (HUANG; LAI; LIN, 2011; WANG; HWANG, 2011), conforme demonstrado na Equação 3.

$$W_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n.$$

Passo 4: Análise da consistência dos julgamentos individuais

De acordo com Saaty (1990), é possível que os julgamentos realizados na matriz paritária apresentem incoerências, o que torna necessário o uso de dois índices criados pelo próprio autor: o Índice de Coerência (IC) e a Razão de Consistência (RC). Para obter esses índices, é necessário inicialmente calcular o $\lambda_{\max}$ por meio da multiplicação da matriz de comparação A pelo autovetor W_i , gerando um novo autovetor W_i' . Em seguida, cada valor do autovetor W_i' é dividido pelo valor correspondente do autovetor original W_i . Com todos os valores obtidos, calcula-se uma média aritmética para derivar o $\lambda_{\max}$ (WANG; HWANG, 2011), conforme a Equação 5.

$$W_i' = A \times W_i = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W_1' \\ W_2' \\ \vdots \\ W_n' \end{bmatrix} \quad (4)$$

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \left(\sum_{i=1}^n \frac{W_i'}{W_i} \right) \quad (5)$$

Com base no $\lambda_{\max}$ foi possível calcular Índice de coerência (IC) e Razão de Consistência (RC), representados, respectivamente, pelas Equação 6 e 7:

a) *Índice de Coerência (IC):*

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (6)$$

em que n é a ordem da matriz.

b) Razão de Coerência (RC):

$$RC = \frac{IC}{IR}, \quad (7)$$

em que IC é Índice Randômico, estabelecido por Saaty (1990), conforme ordem das matrizes, como fornecido pela Tabela 1.

Tabela 1 - Índice de consistência randômico

Ordem da matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IR	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,31	1,41	1,45	1,49

Fonte: Saaty (1990).

Saaty (1990) afirmou que quanto menor o valor de RC, mais coerentes foram os julgamentos. Para ser considerado totalmente coerente, o valor de RC deve ser igual a zero. Em geral, RC abaixo de 10% indica coerência dos julgamentos. Para garantir a coerência do processo de agregação, julgamentos inconsistentes foram repetidos ou excluídos. Nesta pesquisa, foram estabelecidos critérios para exclusão ou reconsideração de uma comparação paritária: matrizes com RC entre 10% e 50% foram reavaliadas e matrizes com RC acima de 50% foram excluídas do processo de agregação.

Passo 5: Agregação dos julgamentos individuais dos especialistas

Para consolidar os julgamentos dos 14 especialistas, foi adotada a técnica AIJ (*Aggregating Individual Judgments*). Essa técnica consiste em calcular a média geométrica de cada posição das matrizes de julgamento para obter uma nova matriz global (FORMAN; PENIWATI, 1998). Essa abordagem é amplamente utilizada para agregar julgamentos de múltiplos especialistas, pois leva em consideração as preferências individuais e fornece um resultado mais equilibrado (LIMA; SANTOS, 2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Utilizando o método AHP, foram coletadas informações por meio de formulários preenchidos, que possibilitaram a realização das comparações e o cálculo dos vetores de prioridade dos critérios e alternativas, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Matriz de comparação paritária das categorias de benefícios

Categoria	ALM	SUD	TRP	FIN	LZQ	EDU	Peso
Lazer/Qualidade de vida (LZQ)	1,000	1,986	2,979	2,979	3,972	4,965	35,8%
Saúde (SUD)	0,504	1,000	1,886	2,979	2,959	2,955	23,1%

Alimentação (ALM)	0,252	0,338	0,517	0,390	1,000	0,214	5,3%
Finanças (FIN)	0,336	0,336	3,922	1,000	3,865	2,566	17,3%
Educação (EDU)	0,201	0,338	0,597	0,390	4,673	1,000	8,8%
Transporte (TRP)	0,336	0,530	1,000	0,255	1,933	1,675	9,8%
$\lambda_{\max}= 6,582$; IC = 0,116; RC = 9,4%							

Fonte: Elaboração própria (2022).

A Tabela 2 apresenta os resultados da aplicação do método AHP para avaliar a importância relativa de seis categorias em relação à qualidade de vida de um grupo de pessoas. Cada categoria recebeu um peso relativo, que representa sua importância em relação às outras categorias.

Observando a tabela, é possível notar que a categoria mais importante para a qualidade de vida é a de Lazer/Qualidade de vida (LZQ), com um peso de 35,8%. Isso sugere que os especialistas consideram essa categoria como sendo a mais relevante para a qualidade de vida entre as categorias analisadas. Em seguida, aparece a categoria de Saúde (SUD), com um peso de 23,1%. Por outro lado, as categorias de Alimentação (ALM) e Transporte (TRP) foram consideradas menos importantes, com pesos de apenas 5,3% e 9,8%, respectivamente. Já as categorias de Finanças (FIN) e Educação (EDU) apresentaram pesos intermediários, com 17,3% e 8,8%, respectivamente.

A Tabela 2 apresenta, portanto, uma análise de priorização das categorias em relação à qualidade de vida do grupo avaliado, mostrando quais são as categorias mais importantes e menos importantes, de acordo com a opinião dos especialistas. Os resultados podem ser úteis para orientar políticas corporativas e investimentos que visem melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, com especial atenção para aqueles benefícios voltados para o lazer (MARRAS, 2009; SILVA; FIGUEIREDO, 2016).

A Tabela 3 apresenta os resultados da aplicação do método AHP para avaliar a importância relativa de cinco benefícios oferecidos pela empresa para seus funcionários na categoria Lazer/Qualidade de vida.

Tabela 3 - Matriz de comparação paritária da categoria Lazer/Qualidade de vida

Benefício	VC	FS	CF	HF	LT	Peso
Vale cultura (VC)	1,000	2,037	0,560	0,386	1,434	16,5%
Festas para empregados (FS)	0,491	1,000	0,614	0,365	0,776	11,1%
Clube para funcionários (CF)	1,786	1,628	1,000	0,680	1,517	22,6%
Horário Flexível (HF)	2,593	2,739	1,470	1,000	3,347	36,9%
Áreas de lazer no trabalho (LT)	0,698	1,289	0,659	0,299	1,000	12,8%
$\lambda_{\max}= 5,067$; IC = 0,017; RC = 1,5%						

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os dados da Tabela 3 apontam que o benefício mais importante é o Horário Flexível (HF), com um peso de 36,9%. Em seguida, aparece o benefício Clube para funcionários (CF), com um peso de 22,6%. Por outro lado, o benefício Festas para empregados (FS) foi considerado menos importante, com um peso de apenas 11,1%. Já os benefícios Vale cultura (VC) e Áreas de lazer no trabalho (LT) apresentaram pesos intermediários, com 16,5% e 12,8%, respectivamente.

Com base nesses resultados, é possível inferir que os especialistas valorizam bastante a flexibilidade de horário, que pode ser um importante fator para a qualidade de vida dos funcionários. Além disso, o Clube para funcionários também é considerado um benefício relevante, o que pode indicar que atividades de lazer e interação social são importantes para os funcionários da empresa. Já as Festas para empregados tiveram uma baixa pontuação, sugerindo que esse benefício pode não ser considerado tão importante pelos especialistas.

A análise da Tabela 3 reforça os resultados encontrados na literatura. Por exemplo, Sá (2020) investigou a percepção de trabalhadores em relação às ações e programas de lazer oferecidos pela associação recreativa de uma grande empresa do setor de energia elétrica no Brasil. Os resultados deste estudo mostraram que todos os funcionários relataram melhora significativa na produtividade quando utilizaram as opções de lazer oferecidas pela empresa. Além disso, a relação entre lazer e saúde mental foi destacada como um dos principais aspectos para a saúde do indivíduo. Esses achados reforçam a importância do investimento em opções de lazer no ambiente de trabalho para promover o bem-estar dos funcionários e, consequentemente, aumentar a produtividade.

A Tabela 4 apresenta os resultados da aplicação do método AHP para avaliar a importância relativa de cinco benefícios oferecidos pelas empresas para seus funcionários na categoria “Saúde”.

Tabela 4 - Matriz de comparação paritária da categoria “Saúde”

Benefício	PS	AS	AP	AP	SV	Peso
Plano de saúde/Assistência médica (PS)	1,000	2,148	1,590	1,139	3,037	30,5%
Assistência social na empresa (AS)	0,466	1,000	0,721	0,755	0,643	12,9%
Assistência psicológica (AP)	0,629	1,387	1,000	0,454	3,052	19,3%
Assistência odontológica (AO)	0,878	1,324	2,202	1,000	2,166	26,2%
Seguro de vida (SV)	0,329	1,556	0,328	0,462	1,000	11,1%
$\lambda_{\max}=5,192$; IC = 0,048; RC = 4,3%						

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os dados da Tabela 4 apontam que plano de saúde/assistência médica (PS) aparece como o benefício mais importante para a categoria “Saúde”, com um peso de 30,5%. Em segundo lugar, vem a assistência odontológica (AO), com 26,2%. As demais opções -

assistência social na empresa (AS), assistência psicológica (AP) e seguro de vida (SV) - apresentaram pesos menores, com 12,9%, 19,3% e 11,1%, respectivamente.

Os dados da tabela indicam que, para os especialistas que participaram da análise, os benefícios relacionados à saúde física são mais importantes do que os benefícios relacionados à saúde mental e social. É possível que os especialistas tenham dado maior importância aos benefícios relacionados à saúde física, uma vez que a saúde física é frequentemente vista como uma condição prévia para a saúde mental.

Além disso, é importante lembrar que a priorização de uma categoria não implica na exclusão de outra. Embora a saúde física possa ter sido priorizada nessa matriz de comparação, é fundamental que a saúde mental também seja considerada como uma categoria relevante para a qualidade de vida dos trabalhadores.

A literatura destaca a importância tanto da saúde física quanto da saúde mental para a qualidade de vida dos trabalhadores. O bem-estar físico está diretamente relacionado a aspectos como prevenção de doenças, capacidade de trabalho e redução de acidentes no ambiente de trabalho. Já o bem-estar mental está associado a aspectos como motivação, satisfação no trabalho e qualidade das relações interpessoais (BENAGLIA, 2012).

Os resultados da aplicação do método AHP para avaliar a importância relativa de cinco benefícios oferecidos pelas empresas para seus funcionários na categoria “Finanças” são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Matriz de comparação paritária da categoria “Finanças”

Benefício	EP	SA	CD	GL	BH	Peso
Empréstimos (EP)	1,000	1,609	0,596	0,528	1,980	19,0%
Seguro de acidentes (SA)	0,621	1,000	1,158	0,581	0,826	15,4%
Convênios Diversos (CD)	1,678	0,863	1,000	0,505	1,227	18,6%
Gratificação Salarial (GL)	1,895	1,720	1,980	1,000	2,649	33,5%
Banco de Horas (BH)	0,505	1,210	0,815	0,378	1,000	13,6%
λ_{max} = 5,142; IC = 0,036; RC = 3,2%						

Fonte: Elaboração própria (2022).

Observando a Tabela 5 nota-se que gratificação salarial (GL) é a opção mais valorizada pelos especialistas, com peso de 33,5%. Em seguida, empréstimos (EP) e convênios diversos (CD) são outras opções importantes, com pesos de 19,0% e 18,6%, respectivamente. Por outro lado, o seguro de acidentes (SA) e o banco de horas (BH) são os benefícios menos valorizados, com pesos de 15,4% e 13,6%, respectivamente.

Os dados da Tabela 5 indicam que os especialistas em RH priorizam os benefícios financeiros porque eles são considerados uma forma tangível de recompensar os funcionários

pelo seu desempenho e contribuição para a organização. Além disso, esses benefícios podem ser comparados objetivamente com os salários oferecidos por outras empresas e ajudam a reter talentos.

Os resultados apresentados na Tabela 5 está em harmonia com a Teoria da Expectativa de Vroom, segundo a qual os indivíduos são motivados pelo valor percebido de uma recompensa e pela probabilidade de receber essa recompensa. Essa teoria defende que os funcionários são mais propensos a se engajar em comportamentos que levam a recompensas que consideram valiosas (ROCHA et al., 2021; ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001). Portanto, benefícios financeiros como empréstimos, seguros e gratificações salariais são vistos como recompensas valiosas pelos funcionários e podem motivá-los a continuar desempenhando bem suas funções.

A tabela 6 apresenta a Matriz de comparação paritária da categoria "Transporte", destacando a importância de benefícios como o auxílio ou vale-transporte, transporte para uso coletivo, veículo para uso individual e estacionamento no ambiente de trabalho.

Tabela 6 - Matriz de comparação paritária da categoria “Transporte”

Benefício	VP	TC	VP	ET	Peso
Auxilio/ vale transporte (VP)	1,000	2,785	2,008	2,297	43,6%
Transporte para uso coletivo (TC)	0,359	1,000	1,102	1,021	18,4%
Veículo para o uso individual (VI)	0,498	0,908	1,000	1,961	22,3%
Estacionamento (ET)	0,435	0,979	0,510	1,000	15,7%
λ_{max} = 4,059; IC = 0,020; RC = 2,20%					

Fonte: Elaboração própria (2022).

Na Tabela 6, os dados indicam que o auxílio ou vale-transporte é o benefício mais valorizado pelos especialistas em RH na categoria de transporte, representando 43,6% do peso total. Surpreendentemente, o benefício de ter um veículo para uso individual (VI) é considerado mais importante do que o transporte para uso coletivo (TC), com pesos de 22,3% e 18,4%, respectivamente. O estacionamento (ET) é o benefício menos valorizado pelos especialistas, com apenas 15,7% do peso total.

As evidências apontam que os especialistas em RH priorizam o auxílio ou vale-transporte devido à importância do transporte no contexto do trabalho. Para muitos trabalhadores, especialmente aqueles que moram distantes dos locais de trabalho, o transporte é um elemento fundamental para garantir a eficiência e a produtividade no trabalho. Além disso, o auxílio ou vale-transporte é um benefício que atende a uma necessidade básica dos trabalhadores, que é o deslocamento até o trabalho, contribuindo para a retenção de talentos.

Os achados apresentados na Tabela 6 estão em sintonia com a teoria da motivação de Maslow. De acordo com essa teoria as necessidades fisiológicas, como a necessidade de alimentação, sono e transporte, são as necessidades mais básicas dos seres humanos e precisam ser atendidas antes que outras necessidades mais complexas possam ser satisfeitas. Portanto, o atendimento a essas necessidades básicas é fundamental para garantir a motivação e a satisfação dos trabalhadores, o que, por sua vez, pode levar a uma maior produtividade e desempenho no trabalho (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

A Tabela 7 apresenta a matriz de comparação paritária da categoria "Educação", na qual são comparados benefícios como creche, escola própria e subsídio para educação.

Tabela 7 - Matriz de comparação paritária da categoria "Educação"

Benefício	CR	EP	SE	Peso
Creche (CR)	1,000	0,969	1,913	40,1%
Escola Própria (EP)	1,032	1,000	1,228	35,3%
Subsídio para educação (SE)	0,523	0,815	1,000	24,6%
$\lambda_{\max}$ = 3,026; IC = 0,013; RC = 2,2%				

Fonte: Elaboração própria (2022).

A Tabela 7 apresenta a comparação paritária entre benefícios relacionados à educação, onde os especialistas em RH priorizam a creche (peso de 40,1%) em relação às demais opções, seguida pela escola própria (peso de 35,3%) e, por último, o subsídio para educação (peso de 24,6%). O resultado do cálculo do $\lambda_{\max}$ indica consistência nos dados avaliados.

Os especialistas em RH priorizam o benefício de creche devido à sua importância na promoção da igualdade de gênero e oportunidades no mercado de trabalho. Além disso, a oferta de creche é um fator importante para a retenção de funcionárias mulheres, pois permite que elas conciliem suas responsabilidades profissionais e familiares (SANTOS; SILVA, 2014). Essa priorização também é embasada em teorias como a responsabilidade social corporativa e a valorização do capital humano, que defendem a importância de investir no bem-estar dos colaboradores como forma de melhorar a produtividade e os resultados da empresa (VILELA; HANASHIRO, 2020; MARTINS; VALE HORTA, 2021).

A Tabela 8 apresenta a comparação paritária de benefícios relacionados à categoria "Alimentação". Foram avaliados o restaurante próprio, ticket refeição e cesta básica, com diferentes pesos atribuídos.

Tabela 8 - Matriz de comparação paritária da categoria “Alimentação”

Benefício	RP	TR	CB	Peso
Restaurante próprio (RP)	1,000	1,695	1,341	42,9%
Ticket refeição (TR)	0,590	1,000	1,350	30,3%
Cesta Básica (CB)	0,746	0,741	1,000	26,8%
$\lambda_{\max} = 3,032$; $IC = 0,016$; $RC = 2,7\%$				

Fonte: Elaboração própria (2022).

A Tabela 8 apresenta a comparação paritária de benefícios relacionados à categoria "Alimentação", onde foram avaliados o restaurante próprio, o ticket refeição e a cesta básica. O resultado indicou que o benefício do restaurante próprio foi o mais priorizado pelos especialistas em RH, com um peso atribuído de 42,9%, seguido pelo ticket refeição com 30,3% e pela cesta básica com 26,8%.

A priorização do benefício do restaurante próprio pode ser justificada pelo fato de que esse tipo de benefício proporciona uma alimentação mais adequada e saudável aos colaboradores, o que pode levar a uma melhora na produtividade e na saúde dos funcionários. Além disso, oferecer esses benefícios pode ser uma estratégia efetiva para reter talentos e melhorar a satisfação dos colaboradores em relação à empresa (MIRANDA, 2009). Com isso, a análise da Tabela 8 mostra a importância de se investir em benefícios de alimentação que possam promover o bem-estar e a saúde dos funcionários, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas precisam se esforçar para atrair e reter talentos, o que pode ser feito por meio de uma oferta assertiva de benefícios sociais espontâneos. A pesquisa apresentada neste trabalho trouxe uma análise sistemática das categorias mais relevantes desses benefícios, permitindo que as empresas possam focar suas iniciativas e investimentos em áreas prioritárias.

Os resultados obtidos pelo método AHP indicam que os benefícios de lazer/qualidade de vida, saúde e financeiros são os mais importantes para os funcionários. Isso demonstra a necessidade de as empresas oferecerem programas de qualidade de vida, plano de saúde e outras formas de incentivo financeiro, como bônus e participação nos lucros, como parte integrante de suas políticas de recursos humanos.

No entanto, é importante lembrar que cada categoria possui subcategorias específicas que devem ser levadas em consideração para atender às necessidades individuais de cada

funcionário. Por exemplo, na categoria de lazer/qualidade de vida, uma subcategoria relevante pode ser a flexibilidade no horário de trabalho, permitindo que os funcionários tenham tempo livre para atividades pessoais e familiares.

Outro ponto importante é que os benefícios sociais espontâneos não são apenas um meio para atrair e reter talentos, mas também contribuem para o bem-estar e a felicidade dos funcionários, o que pode levar a uma maior satisfação e motivação no trabalho. Portanto, ao oferecer benefícios sociais espontâneos, as empresas estão investindo não apenas em seus colaboradores, mas também em sua própria produtividade e sucesso.

Em resumo, a pesquisa apresentada neste trabalho destaca a importância dos benefícios sociais espontâneos como uma ferramenta estratégica para atrair e reter talentos em um mercado de trabalho competitivo. As empresas devem focar em áreas prioritárias, como lazer/qualidade de vida, saúde e benefícios financeiros, mas também devem considerar as necessidades individuais de seus funcionários e entender que investir em benefícios sociais espontâneos não é apenas uma despesa, mas um investimento no bem-estar e motivação de seus colaboradores.

Com base nos resultados apresentados neste estudo, algumas sugestões para trabalhos futuros incluem a investigação mais aprofundada dos fatores que influenciam a escolha dos benefícios sociais pelos colaboradores, como idade, nível educacional, estado civil, entre outros; e um estudo sobre os impactos dos benefícios sociais espontâneos na satisfação e no engajamento dos colaboradores, e como esses fatores influenciam na produtividade e no desempenho da empresa.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Antônio; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. **Revista da FARN: Natal**, v. 1, n. 1, p. 57-68, 2001.

BARROS, P.L; MELO, J. A.M. **Motivação e Clima Organizacional: Um estudo em uma instituição pública federal de ensino superior do DF**. Universitas: Gestão e TI, v. 6, n. 2, 2016.

BENAGLIA, Mirian Damaris. O impacto do ambiente de trabalho e do estilo de vida na saúde do trabalhador e a importância de se promover qualidade de vida nas empresas. **Revista Iuminart**, v. 1, n. 9, 2012.

CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021.

COSTA, W.S da. **Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes**. Maringá – Pr: Unicesumar, 2017.

FORMAN, E.; PENIWATI, K. Aggregating individual judgments and priorities with the Analytic Hierarchy Process. **European Journal of Operational Research**, v. 108, n. 1, p. 165–169, 1998.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

HUANG, H.-C.; LAI, M.-C.; LIN, L.-H. Developing strategic measurement and improvement for the biopharmaceutical firm: Using the BSC hierarchy. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 5, p. 4875–4881, maio 2011.

LIMA, Francisco Valdivino Rocha; SANTOS, João Antonio Belmino dos. Índice para avaliar a eficiência da gestão da propriedade intelectual em pequenas e médias empresas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2020.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

MARTINS, Desirée Cristina Silva; VALE HORTA, Patrícia Maia do. Diversidade racial feminina no mercado de trabalho: uma dimensão urgente na gestão de pessoas. **Gestão-Revista Científica**, v. 3, n. 2, 2021.

MENDES R.S. **Utilização do método AHP para priorização de indicadores de desempenho em saúde e segurança do trabalho na área hospitalar**. 2017. 56 p. Monografia de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2017.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. 2009. Monografia - Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/cely-miranda.pdf> . Acesso em: Mar de 2022.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. São Paulo: LTr, 2010.

ROCHA, Cristiane Rodrigues da et al. A teoria da expectativa de Vroom no encontro de capacitação da equipe do projeto de extensão Esporte Sem Parar. **Revista ELO–Diálogos em Extensão**, v. 10, 2021.

SÁ, E.P. **Lazer e empresa: uma análise da percepção de associados da GREMIG que trabalham na CEMIG**. 2020. 190f. Tese (doutorado em Estudos do Lazer). Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2020.

SAATY, T. L. How to make a decision: The analytic hierarchy process. **European Journal of Operational Research**, v. 48, n. 1, p. 9–26, 1990.

SANTOS, V.A dos, **A importância dos benefícios sociais nas organizações.** Rev Administradores.com[online], 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-import%C3%A2ncia-dos-benef%C3%ADcios-sociais-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es>
Acesso em: Maio de 2022.

SILVA, P.B da; FIGUEIREDO, R. M. **Benefícios Sociais: A Influência Eficaz nas Empresas** . Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 1. Vol. 9. pp 695-708 outubro / novembro de 2016. ISSN. 2448-0959.

SIQUEIRA G; ARAÚJO A da C. **A importância dos benefícios para a motivação dos colaboradores nas organizações.** FABE em revista, Bertioga, Vol 06, 2016.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT– SHRM. **Benefícios para funcionários em 2020.** Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/benefits-report.aspx>. Acesso em: Fev de 2022.

VILELA, Nágila Giovanna Silva; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; COSTA, Lucas Dos Santos. (Des) igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. **Revista Alcance**, v. 27, n. 3, p. 382-398, 2020.

WANG, M. K.; HWANG, K. P. Key factors for the successful evaluation and screening of managers of the intellectual property rights speciality. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 9, p. 10794–10802, 2011.

WEGNER R DA S; BATTISTI A; TONTINI J; MALHEIROS M.B; ROSSATO V.P. **Aplicação do método analytichierarchyprocess (ahp) na priorização das ações de inovações em serviços em um estudo de multicaso.** Navus , Florianópolis- SC, v. 10, p. 01-19, jan./dez., 2020.