



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

VÍVIAN MARIA DE SOUSA LOPES

GESTÃO DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS E A RETENÇÃO DE TALENTOS:
uma revisão sistemática

TERESINA-PI
2024

VÍVIAN MARIA DE SOUSA LOPES

**GESTÃO DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS E A RETENÇÃO DE TALENTOS:
uma revisão sistemática**

Trabalho de Conclusão de Curso de (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.

Orientadora: Profa. Ma. Lyvia Basilio Caland Avelino

**TERESINA-PI
2024**

GESTÃO DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS E A RETENÇÃO DE TALENTOS: uma revisão sistemática

Vívian Maria De Sousa Lopes¹
Profa. Ma. Lyvia Basilio Caland Avelino²

RESUMO

Nos últimos anos, os benefícios oferecidos pelas empresas têm se destacado cada vez mais como uma ferramenta estratégica para manter talentos e promover um ambiente de trabalho mais agradável. Diante da competitividade crescente no mercado de trabalho, tornou-se essencial para as empresas proporcionarem benefícios atrativos a fim de manter os colaboradores motivados. Este estudo tem como objetivo principal analisar o impacto dos benefícios corporativos na retenção de talentos e na satisfação dos colaboradores, ressaltando a importância de adequar tais benefícios às necessidades dos colaboradores. O método utilizado foi uma revisão sistemática da literatura, com foco em pesquisas publicadas entre 2019 e 2023, utilizando a base de dados Scopus®. Critérios de inclusão e exclusão foram aplicados, resultando na seleção de 17 estudos que exploram a relação entre benefícios corporativos, retenção de talentos e satisfação no trabalho. Os resultados evidenciam que benefícios abrangentes, como assistência médica, flexibilidade no horário e oportunidades de crescimento profissional, impactam de forma positiva na motivação e fidelidade dos colaboradores. A pesquisa também aponta que adaptar os benefícios às necessidades específicas dos colaboradores pode reduzir significativamente a taxa de rotatividade. Conclui-se que os benefícios corporativos desempenham um papel fundamental na retenção de talentos e na promoção de um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo. Empresas que investem em benefícios bem estruturados conseguem não só atrair, mas também reter colaboradores, o que fortalece sua posição competitiva no mercado.

Palavras-chave: benefícios corporativos; retenção de talentos; satisfação dos colaboradores; gestão de pessoas; ambiente de trabalho.

ABSTRACT

In recent years, the benefits offered by companies have increasingly stood out as a strategic tool for retaining talent and promoting a more pleasant work environment. Given the growing competitiveness in the job market, it has become essential for companies to provide attractive benefits in order to keep employees motivated. This study's main objective is to analyze the impact of corporate benefits on talent retention and employee satisfaction, highlighting the importance of adapting such benefits to employees' needs. The method used was a systematic review of the literature, focusing on research published between 2019 and 2023, using the Scopus® database. Inclusion and exclusion criteria were applied, resulting in the selection of 17 studies that explore the relationship between corporate benefits, talent retention and job satisfaction. The results show that comprehensive benefits, such as medical assistance, flexible working hours and opportunities for professional growth, have a positive impact on employee motivation and loyalty.

¹ Discente – Instituto Federal do Piauí – IFPI - Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Email: catce.20201111tgrh0346@aluno.ifpi.edu.br

² Professora Mestre - Instituto Federal do Piauí – IFPI - Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Email: lyvia.basilio@ifpi.edu.br

The research also points out that adapting benefits to the specific needs of employees can significantly reduce the turnover rate. It is concluded that corporate benefits play a fundamental role in retaining talent and promoting a more engaged and productive work environment. Companies that invest in well-structured benefits are not only able to attract, but also retain employees, which strengthens their competitive position in the market.

Keywords: corporate benefits; talent retention; employee satisfaction; people management; work environment.

Data de aprovação: 30/10/2024

1 INTRODUÇÃO

A busca pela retenção de talentos tornou-se uma prioridade nas organizações, especialmente em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (Barros; Melo, 2016), os Planos de Benefícios Cooperativos têm se destacado como ferramentas fundamentais para atender às expectativas dos colaboradores, indo além da remuneração e abrangendo aspectos que contribuem para uma melhor qualidade de vida, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho (Marras, 2009).

Nesse sentido, a gestão eficaz de benefícios corporativos assume um papel estratégico no fortalecimento das relações entre empresas e colaboradores. Ao fornecer um conjunto de benefícios que atende às necessidades e expectativas dos funcionários, à medida que as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais pressionador e motivador. Essa abordagem influencia diretamente na concentração de talentos (Ghenó; Berlitz, 2011).

O capital humano é o combustível principal das organizações, ressaltando a importância de atender aos anseios de diferentes colaboradores, o que representa um desafio central para o departamento de Recursos Humanos. Atender a essas expectativas de maneira eficaz exige uma abordagem integrada que vá além da simples remuneração, incluindo benefícios que motivem e retenham os colaboradores (Chiavenato, 2024).

A motivação no ambiente de trabalho, é uma estratégia essencial para melhorar a eficiência e o desempenho dos colaboradores, considerados como clientes internos. Assim, as mudanças na abordagem da motivação têm se revelado cruciais para o sucesso empresarial, destacando a importância de criar um ambiente propício ao crescimento profissional e pessoal dos colaboradores. Dessa forma, a integração de benefícios que promovam a satisfação e o bem-estar contribui significativamente para a motivação e a retenção, consolidando-se como um diferencial competitivo no cenário organizacional (Barros; Melo, 2016)

Em face disso, o problema central desta pesquisa reside na seguinte indagação: os programas de benefícios corporativos realmente retêm talentos nas organizações? E, de forma mais específica, quais benefícios corporativos exercem maior impacto na decisão de um trabalhador permanecer em uma empresa? Para responder a essas questões, o objetivo geral deste estudo é analisar o papel estratégico dos benefícios corporativos como ferramenta de retenção de talentos e sua influência na promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Adicionalmente, pretendo descrever o papel da gestão de pessoas nos processos de recompensar e manter colaboradores; analisar a relação entre benefícios corporativos e o comportamento das pessoas nas organizações; e realizar uma análise sistemática dos estudos publicados no período pré-pandemia, durante a pandemia e no período pós-pandemia da COVID-19, para estabelecer conexões entre benefícios corporativos, retenção e satisfação dos colaboradores nas empresas.

Diante desse contexto, a justificativa para a realização desta pesquisa fundamenta-se na importância estratégica da gestão de benefícios corporativos para o sucesso organizacional, especialmente no que diz respeito à motivação e retenção de talentos. Além disso, verifica-se uma carência de estudos brasileiros que investiguem detalhadamente como os benefícios corporativos influenciam a retenção de colaboradores no contexto nacional.

A pesquisa está dividida em cinco partes principais. Após esta introdução, segue-se a fundamentação teórica, explicando os principais conceitos relacionados à gestão de benefícios corporativos e seu impacto na retenção de talentos, enfatizando a importância do equilíbrio entre a remuneração financeira e não financeira. A terceira seção descreve os métodos utilizados neste estudo, com foco em métodos qualitativos e uma revisão sistemática da literatura para analisar práticas de bem-estar.

A seguir, na seção de resultados, são avaliadas e discutidas as principais conclusões sobre a eficácia dos benefícios corporativos na satisfação e lealdade dos colaboradores. Por fim, as considerações finais fornecem um resumo dos resultados do estudo, destacando as principais conclusões, limitações do estudo e recomendações para futuras investigações sobre o impacto dos fatores cognitivos e culturais dos colaboradores na administração de benefícios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão será discutido como a gestão de pessoas com foco na retenção de talentos. Será discutido o conceito de gestão de pessoas e a importância de proporcionar benefícios aos

colaboradores para aumentar a satisfação e motivação. Por fim, será explorada a relação entre retenção de talentos e benefícios, enfatizando como estratégias eficazes podem aumentar a lealdade e o comprometimento dos colaboradores.

2.1 RECOMPENSAR E MANTER PESSOAS: O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS;

É essencial reconhecer que todos os processos de Gestão de Pessoas são igualmente importantes e estão interligados. Quando um deles enfrenta problemas, isso pode afetar os demais, sobrecarregando o sistema como um todo. Portanto, a chave está em adotar uma abordagem integrada e sistêmica na função de Gestão de Pessoas, considerando o conjunto, em vez de focar exclusivamente em partes isoladas (Chiavenato, 2014).

Apesar das muitas mudanças, a área de RH ainda lida com a percepção de desempenhar um papel secundário, em parte devido ao seu histórico mais consultivo ou operacional. Tradicionalmente, as organizações tratavam as pessoas como um recurso administrativo na produção. No entanto, pressões externas estão impulsionando uma revisão na maneira de gerir pessoas (Dessler, 2014).

A história da Gestão de Pessoas é relativamente recente, com suas origens após a Revolução Industrial e uma contínua evolução até os dias atuais. A dinâmica atual é caracterizada por alta competitividade e constante mudança, o que gerou novos papéis e desafios para a Gestão de Pessoas (Chiavenato, 2014).

Dutra et. al (2017) destaca a importância da Gestão de Pessoas na conciliação das expectativas tanto da organização quanto dos colaboradores. As organizações devem fornecer estímulos para que os colaboradores entreguem resultados e atendam às suas expectativas. Por outro lado, os indivíduos também devem desempenhar um papel ativo, compartilhando e negociando seus projetos de desenvolvimento pessoal.

Com a evolução desses conceitos modernos, observa-se um aumento na importância da carreira subjetiva em relação à carreira objetiva (Fernandes, 2013). Apesar do foco tradicional em interesses econômicos, a Gestão de Pessoas avança com preocupações relacionadas aos interesses do mercado, presenciando um resgate da subjetividade no trabalho, afim de reintegrar as práticas manuais e da individualidade no ambiente organizacional (Loch; Correa, 2004).

Chiavenato (2014) define os principais processos de Gestão de Pessoas, que abrangem desde a aquisição de talentos até o monitoramento de desempenho. Esses processos são

importantes busca identificar, atrair e selecionar indivíduos com o perfil apropriado para preencher as posições disponíveis com colaboradores capacitados (Fernandes, 2013).

O segundo elemento engloba os Processos de Aplicar Pessoas. Esses processos estão relacionados à criação e definição das posições de trabalho, bem como à avaliação do desempenho dos colaboradores. Isso é essencial na estruturação do trabalho dentro da organização. A especificação detalhada das qualificações necessárias para cada cargo é fundamental para atrair candidatos que atendam a esses critérios (Oliveira, 2007).

O terceiro elemento refere-se ao Processo de Recompensar Pessoas, sendo um componente essencial que abrange a remuneração, os benefícios e os incentivos oferecidos aos colaboradores. A motivação e o estímulo dos colaboradores são baseados nos objetivos organizacionais e nas metas pessoais. É fundamental que a política de remuneração seja competitiva no mercado de trabalho e que evite disparidades salariais (Albuquerque, 1999).

O quarto elemento abrange os Processos de Desenvolvimento de Pessoas, que são fundamentais por focarem em ações estratégicas voltadas à aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Isso inclui a gestão do conhecimento, programas de treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, aprendizado, gestão da mudança, inovação, trilhas de carreira e estratégias de comunicação (França, 2013).

O quinto e último elemento do modelo trata dos Processos de Manutenção de Pessoas, cujo objetivo é proporcionar um ambiente de trabalho agradável e seguro, tanto em termos físicos quanto psicológicos. Além disso, buscam manter relações sindicais amigáveis e cooperativas. Esses elementos são essenciais para manter os colaboradores na organização, motivados a alcançar os objetivos organizacionais (Marras, 2009).

O reconhecimento adequado não se limita a recompensas financeiras, mas também a desafios e valorização do desempenho individual (Dutra, 2016). Os motivos mais comuns que levam os colaboradores a sair de uma organização estão relacionados à política de benefícios e remunerações, falta de oportunidades de crescimento profissional, condições de trabalho, problemas de liderança e falta de motivação e satisfação pessoal (Ferreira; Freire, 2001).

Esses achados são fortemente apoiados por Steel, Griffeth e Hom (2002), que destacam a importância crítica de desenvolver estratégias eficazes de retenção de talentos. Os líderes organizacionais devem compreender profundamente o impacto financeiro negativo da alta rotatividade e, ao mesmo tempo, reconhecer os benefícios significativos que a retenção de talentos traz para a estabilidade e o desempenho da força de trabalho da organização.

Concluída a breve apresentação sobre a importância de entender o impacto financeiro da rotatividade e os benefícios que a retenção de talentos traz para a organização, segue-se a

discussão sobre os benefícios aos colaboradores. A manutenção não só garante estabilidade financeira, mas também melhora o clima organizacional e promove um senso de pertencimento, criando um ambiente em que os funcionários se sintam valorizados e motivados

2.2 BENEFÍCIOS AOS COLABORADORES

No dicionário Villar e Houaiss (2009), a palavra "benefício" é definida como "privilegio ou provento concedido a alguém". No dicionário Villar e Houaiss (2009), a palavra "benefício" é definida como "privilegio ou provento concedido a alguém". Os benefícios complementam o salário, atendendo aos objetivos da empresa, que busca aumentar a competitividade, atrair e reter talentos, além de contribuir positivamente para métricas como rotatividade e absenteísmo. Para os colaboradores, os benefícios devem atender às necessidades básicas e garantir seu bem-estar e satisfação (Marras, 2009).

Os benefícios aos empregados são componentes de remuneração oferecidos além das diversas formas de pagamento monetário. Esses benefícios também abrangem itens que não são considerados estritamente remuneração, como férias anuais (Armstrong; Brown, 2006). Segundo Rosenbloom (2001), os benefícios aos empregados incluem praticamente qualquer tipo de compensação que não seja o salário direto pago aos colaboradores.

Estes constituem uma parte significativa da segurança financeira e econômica de quase qualquer indivíduo. Esses benefícios passaram de ser considerados secundários para se tornarem uma parte que pode constituir cerca de 40% da compensação de um funcionário, e os planos pelos quais são fornecidos são uma preocupação importante dos empregadores (Price, 2007).

Os benefícios aos empregados são recompensas de associação em grupo que proporcionam segurança para os colaboradores e seus familiares. Às vezes referidos como compensação indireta, esses benefícios são oferecidos aos colaboradores na forma de planos em vez de dinheiro. Um pacote de benefícios complementa os componentes de compensação base e incentivos de pagamento total (Gomez-Mejia et al., 1992).

Embora benefícios tradicionais como férias e assistência médica ainda sejam importantes, os trabalhadores de hoje também buscam benefícios não tradicionais. Benefícios como horários flexíveis de trabalho, disponibilidade de creche, programas de assistência educacional e descontos em serviços agora estão no topo da lista de benefícios desejados (Denton, 1992).

Os benefícios aos colaboradores são definidos como qualquer forma de compensação fornecida pela organização além dos salários, pagos integralmente ou em parte pelo empregador. Os benefícios aos colaboradores são essenciais para o desenvolvimento das relações industriais corporativas. (Christoph, 1996).

De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, os benefícios aos colaboradores são essenciais para garantir condições de trabalho adequadas, influenciando a motivação e a produtividade (Hong, 1995). A satisfação no trabalho surge quando há congruência entre as necessidades dos colaboradores e os benefícios oferecidos pela organização. A percepção de justiça é fundamental, pois sua ausência pode gerar insatisfação (Giauque, 2012).

Em linhas gerais, conclui-se que os benefícios aos funcionários são essenciais na gestão de pessoas, impactando a motivação, retenção de talentos e bem-estar no ambiente de trabalho. Um pacote de benefícios competitivo reduz a rotatividade e aumenta o engajamento dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, seguindo o formato de revisão sistemática. O objetivo principal é compreender e interpretar fenômenos relacionados ao objeto de estudo (Augusto et al., 2013), focando na análise profunda de grupos sociais e contextos, sem se limitar a dados numéricos. Classificada como exploratória, busca criar familiaridade com o problema e formular hipóteses (Gerhardt; Silveira, 2009).

A pesquisa adota a revisão sistemática da literatura como método, pois este integra informações de estudos individuais, especialmente quando os resultados são conflitantes e ajuda a identificar lacunas de evidência e orienta futuras pesquisas (Sampaio; Mancini, 2007). O recorte temporal da pesquisa foi definido para abranger o período de 2019 a 2023, contemplando três fases distintas: pré, durante e pós-pandemia.

O levantamento inicial foi conduzido nas bases de dados Scopus, Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Scientific Electronic Library of Journals (Spell), utilizando descritores específicos em português, com o objetivo de identificar artigos científicos relevantes para a revisão sistemática deste estudo.

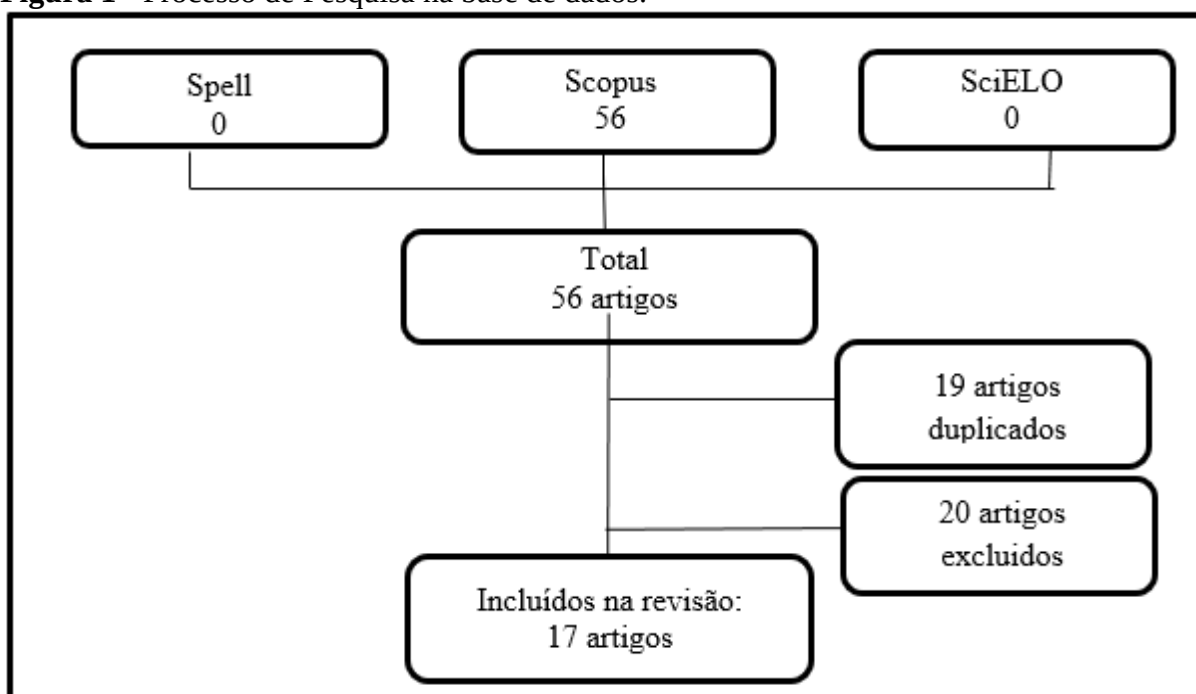
No entanto, devido a dificuldade em encontrar resultados usando descritores em português, utilizou-se descritores em inglês: “financial and non-financial rewards” (recompensas financeiras e não financeiras), “Compensation and benefits” (Compensação e benefícios), “Financial and Non-Financial Compensation” (Compensação Financeira e Não Financeira),

“Rewards System” (Sistema de Recompensas), “Financial Reward” (Recompensa financeira) e “Employee benefits” (Benefícios a empregados).

Após as buscas, foram encontrados um total de 56 artigos na base de dados Scopus os quais foram selecionados conforme os critérios de inclusão pré definidos. Vale ressaltar que, nas bases Spell e SciELO, não foram identificados artigos que atendessem aos critérios estabelecidos para a análise, o que justifica a ausência de resultados dessas fontes.

A Figura 1 ilustra as etapas metodológicas adotadas para a busca e seleção de artigos científicos na condução da revisão sistemática deste estudo.

Figura 1 - Processo de Pesquisa na base de dados.



Fonte: Elaboração própria (2024)

Observa-se que o processo de pesquisa seguiu uma abordagem sistemática, incluindo busca em bases de dados, leitura de resumos e aplicação de critérios de inclusão e exclusão. Esse processo rigoroso permitiu a redução dos resultados iniciais e a seleção final dos artigos relevantes para análise. As etapas apresentadas na figura garantem que a pesquisa seja conduzida de forma organizada, garantindo a qualidade e relevância dos estudos selecionados.

Esse processo rigoroso resultou na redução dos resultados iniciais e culminou na seleção final de artigos internacionais relevantes para a análise, o que demonstra a escassez de pesquisas que, conforme identificado pela pesquisadora, abordem o comportamento desses fatores no contexto brasileiro, foco principal deste estudo.

Os critérios de inclusão para a seleção de materiais são os seguintes: artigos completos e originais, disponíveis integralmente, monografias, teses, livros e publicações com acesso gratuito, nos idiomas português e inglês, relacionados à temática do estudo, com resumos e considerações finais/conclusões disponíveis nas bases de dados, publicados em periódicos, revistas especializadas ou indexados entre os anos de 2019 e 2023.

Por outro lado, aplicam-se critérios de exclusão aos materiais duplicados, textos em línguas estrangeiras que não sejam português ou inglês, publicações que não obedecem ao período temporal do estudo, publicações de acesso pago e aquelas que não estão alinhadas com o objetivo da pesquisa, bem como publicações anteriores a 2019. Além disso, excluem-se estudos que não apresentam uma análise clara e detalhada sobre os benefícios corporativos e sua relação com a retenção de talentos e a satisfação dos colaboradores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos através da revisão sistemática permite identificar tendências importantes no que diz respeito à gestão de benefícios corporativos e sua relação com a retenção de talentos. Os estudos analisados fornecem uma base sólida para discutir como os diferentes tipos de incentivos – tanto financeiros quanto não financeiros – influenciam diretamente a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a liderança à organização.

Nesse contexto, o quadro 01 apresenta de forma analítica os elementos essenciais relacionados a esta revisão sistemática, incluindo os aspectos gerais dos artigos selecionados. Nele, são destacados o título, os objetivos, os autores e o ano de publicação dos artigos analisados, proporcionando uma visão detalhada e organizada das principais informações referentes às fontes de pesquisa utilizadas neste estudo.

Quadro 1-Título, autores e ano de publicação dos artigos analisados

Título	Autor/Ano	Objetivo
Effect of financial and non-financial rewards on employee motivation in financial institution in Ghana.	Agbenyegah (2019)	Identificar e analisar o efeito dos incentivos financeiros e não financeiros na motivação dos colaboradores de uma instituição financeira em Gana.
Compensation And Benefit Key Reason Employees Retain In The Organization	Omar (2019)	Examinar a relação entre compensação e benefícios com a retenção de funcionários.
The Effect of Financial and Non-Financial Compensation on Employee Performance During Covid-19.	Kurnia; Azizah; Suhen- dra (2020)	Determinar o efeito da compensação financeira e não financeira no desempenho dos funcionários durante a COVID-19.
Compensation and Benefits in a Pandemic and Post	Abston; Bryant, (2021)	Analisar o impacto da pandemia de COVID-19 nas práticas de compensação e benefícios nas

Pandemic World: Introduction to Compensation & Benefits Review Volume 53, Issue 1		organizações, destacando os desafios enfrentados e as possíveis implicações de longo prazo nas políticas de compensação e benefícios no mundo pós-pandemia.
Literature review of pandemic Covid 19 effects on employee compensation	Safuan; Kurnia (2021)	Analisar os efeitos da pandemia de Covid-19 nas práticas de compensação dos funcionários, com foco específico no contexto indonésio
Rewards System and Employee Retention during COVID 19 Pandemic in Nigeria. Rewards System and Employee Retention during COVID 19 Pandemic in Nigeria.	Zoakah; Pikitda; Iliya (2021)	Investigar o impacto do sistema de recompensas na retenção de funcionários durante a pandemia de COVID-19 na Nigéria.
Employee Compensation and Benefits Pre and Post COVID-19	Shtembari; Kufo; Haxhinasto. (2022)	Identificar que tipo de compensação e benefícios os funcionários albaneses recebem e sua relação com a satisfação no trabalho, antes e depois da COVID-19.
Employee Financial Wellness Programs (EFWPs) as an Innovation in Incentive Systems of Energy Sector Enterprises in Poland during the COVID-19 Pandemic—Current Status and Development Prospects	Malkowska, et al (2022)	Apresentar, do ponto de vista teórico e prático, a essência e o papel dos Programas de Bem-Estar Financeiro dos Funcionários (EFWPs) na criação de um sistema de incentivo eficaz em empresas do setor de energia na Polônia durante a crise causada pela pandemia da COVID-19.
The Effect of the Financial Reward of Restaurant Employees towards Job Satisfaction During Covid-19	Rosli, et al. (2022)	Analisar o efeito da recompensa financeira dos funcionários de restaurantes na satisfação no trabalho durante a pandemia da Covid-19.
Influence of Employee Benefits Strategy on Employee's Performance in Public Hospitals in Nairobi County. 2022.	Mutuiiri; Gichunge; Nzioki (2022)	Determinar a influência da estratégia de benefícios aos funcionários no desempenho dos funcionários em hospitais públicos no Condado de Nairóbi.
The Effect of Covid 19 on Workers Compensation Evidence from GCC Countries	Mahaboob (2022)	Analisar as várias alterações feitas por empresas nos países do Golfo, como Arábia Saudita, Kuwait, Emirados Árabes Unidos, Catar, Omã e Bahrein, em seus sistemas de gestão de remuneração para lidar com os desafios da pandemia da COVID-19.
Compensation, benefits, and total rewards: A bird's-eye (re) view.	Fulmer; Li. (2022)	Revisar as teorias e estudos recentes sobre compensação, benefícios e recompensas totais no contexto organizacional, destacando temas emergentes e tendências no campo.
The Role of Cash and Non-Cash Rewards on Employees' Motivation: Organizational Commitment as Mediator.	Mohammadi; Mansory; Azimi, (2022)	Investiga o impacto de recompensas em dinheiro e não monetárias na motivação dos funcionários com um papel mediador de comprometimento organizacional no Refah Bank, Zanzan.
The Impact of the Pandemic on Employee Benefits.	Smith; Friedman, (2022)	Analisar como as organizações modificaram os benefícios dos funcionários para atrair, motivar e reter funcionários durante a pandemia e propõe implicações para futuras interrupções.
Employee Benefits and Firm Value of Listed Nigerian Consumer Goods Manufacturing Firms.	Kolawole; Oluwagbade; Alabi. (2023)	testar a reação do valor da empresa de empresas de fabricação de bens de consumo listadas no Nigeria Exchange Group (NGX) a vários elementos de benefícios aos funcionários, como incentivos, saúde, segurança e seguro de vida e benefícios de aposentadoria.

Financial and non-financial incentives best practices in work organisations: a critical review of literature.	Manjenje, M. Et Al. (2023)	revisar criticamente a literatura sobre práticas de incentivos financeiros e não financeiros em organizações de trabalho. O
Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model	Ranta; Ylinen. (2023)	analisar em detalhes como as empresas dos EUA oferecem diferentes benefícios aos funcionários e como estes estão associados a várias medidas de desempenho da empresa.

Fonte: Elaboração própria (2024)

O quadro 1 fornece uma visão abrangente da pesquisa internacional recente sobre gestão de recursos humanos e eficácia empresarial, com foco no contexto da pandemia da COVID-19. Esses estudos oferecem diferentes perspectivas sobre a adoção de benefícios sociais em diversos países, onde as leis laborais variam amplamente e impactam diretamente a estrutura e a prestação de benefícios aos empregados.

As leis laborais nos países onde os artigos foram publicados exercem um impacto significativo nas práticas de compensação e benefícios. Em Gana, a legislação é menos restritiva, permitindo uma maior flexibilidade na implementação de incentivos, conforme observado por Agbenyegah (2019). Já na Nigéria, a falta de regulamentações robustas dificultou a formulação de políticas de retenção durante a pandemia, como destacado por Zoakah et al. (2021).

Além disso, Smith e Friedman (2022) e Ranta e Ylinen (2023) também notaram a complexidade das práticas de compensação nesse contexto. Por outro lado, nos Estados Unidos e na Polônia, onde as leis garantem direitos mínimos aos trabalhadores, as empresas precisam se adaptar constantemente para garantir conformidade com as regulamentações, como indicado por Smith e Friedman (2022), Ranta e Ylinen (2023) e Malkowska et al. (2022).

Além do impacto das leis laborais, a pandemia de COVID-19, teve um impacto profundo na dinâmica de trabalho e na gestão de recursos humanos. Alguns estudos, como os de Abston e Bryant (2021), Safuan e Kurnia (2021), Zoakah, Pikitda e Iliya (2021), Shtembari, Kufo e Haxhinasto (2022) e Malkowska et al. (2022) analisaram como a epidemia afetou o bem-estar e a motivação dos colaboradores, especialmente no contexto do trabalho remoto.

A revisão dos trabalhos evidencia a importância de diversos tipos de benefícios para a motivação e retenção dos colaboradores. Benefícios financeiros como bônus, salários e pagamentos por mérito são frequentemente mencionados, assim como benefícios não financeiros, incluindo reconhecimento, oportunidades de carreira, promoções, treinamento, flexibilidade no trabalho e um ambiente de trabalho positivo.

O quadro 2, sintetiza as principais estratégias, benefícios corporativos identificados na revisão da literatura e as organizações de diferentes abordagens em categorias específicas,

permitindo uma visualização clara das conexões entre as estratégias adotadas pelas organizações e os impactos percebidos na motivação e lealdade dos colaboradores.

Quadro 2 - Resumo de Estratégias e Benefícios para Retenção de Talentos

Título	Autor	Estratégias	Benefícios Indicados	Impacto na Retenção de Talentos
Effect of financial and non-financial rewards on employee motivation in financial institution in Ghana.	Agbenyegah (2019)	Remuneração Competitiva	Salários, Bônus, Pagamentos por mérito	Aumenta a satisfação e reduz a rotatividade.
Compensation And Benefit Key Reason Employees Retain In The Organization	Omar (2019)	Reconhecimento e Promoção	Promoções internas, Reconhecimento de desempenho	Melhora a moral e o comprometimento dos colaboradores.
The Effect of Financial and Non-Financial Compensation on Employee Performance During Covid-19.	Kurnia; Azizah; Suhendra (2020)	Desenvolvimento e Crescimento	Oportunidades de carreira, Programas de treinamento	Aumenta a lealdade e a motivação.
Compensation and Benefits in a Pandemic and Post Pandemic World: Introduction to Compensation & Benefits Review Volume 53, Issue 1	Abston; Bryant (2021)	Flexibilidade e Bem-Estar	Horários flexíveis, Home office, Assistência médica e psicológica	Melhora o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo.
Literature review of pandemic Covid 19 effects on employee compensation	Safuan; Kurnia (2021)	Ambiente de Trabalho Positivo	Cultura organizacional inclusiva, Respeito, Valorização dos colaboradores	Promove a satisfação e reduz a insatisfação no trabalho.
Rewards System and Employee Retention during COVID 19 Pandemic in Nigeria. Rewards System and Employee Retention during COVID 19 Pandemic in Nigeria.	Zoakah; Pitkida; Iliya (2021)	Remuneração Competitiva	Salários, Bônus, Pagamentos por mérito	Aumenta a satisfação e reduz a rotatividade.
Employee Compensation and Benefits Pre and Post COVID-19	Shtembari; Kufo; Haxhinasto (2022)	Reconhecimento e Promoção	Promoções internas, Reconhecimento de desempenho	Melhora a moral e o comprometimento dos colaboradores.
Employee Financial Wellness Programs (EFWPs) as an Innovation in Incentive Systems of Energy Sector Enterprises in Poland during the COVID-19 Pandemic—Current Status and Development Prospects	Malkowska, et al. (2022)	Desenvolvimento e Crescimento	Oportunidades de carreira, Programas de treinamento	Aumenta a lealdade e a motivação.
The Effect of the Financial Reward of Restaurant Employees towards Job Satisfaction During Covid-19	Rosli, et al. (2022)	Flexibilidade e Bem-Estar	Horários flexíveis, Home office, Assistência médica e psicológica	Melhora o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo.
Influence of Employee Benefits Strategy on Employee's Performance in Public Hospitals in Nairobi County. 2022.	Mutuiiri; Gichunge; Nzioki (2022)	Ambiente de Trabalho Positivo	Cultura organizacional inclusiva, Respeito, Valorização dos colaboradores	Promove a satisfação e reduz a insatisfação no trabalho.
The Effect of Covid 19 on Workers Compensation Evidence from GCC Countries	Mahaboob (2022)	Remuneração Competitiva	Salários, Bônus, Pagamentos por mérito	Aumenta a satisfação e reduz a rotatividade.

Compensation, benefits, and total rewards: A bird's-eye (re) view.	Fulmer; Li (2022)	Reconhecimento e Promoção	Promoções internas, Reconhecimento de desempenho	Melhora a moral e o comprometimento dos colaboradores.
The Role of Cash and Non-Cash Rewards on Employees' Motivation: Organizational Commitment as Mediator.	Moham-madi; Mansory; Azimi (2022)	Desenvolvimento e Crescimento	Oportunidades de carreira, Programas de treinamento	Aumenta a lealdade e a motivação.
The Impact of the Pandemic on Employee Benefits.	Smith; Friedman (2022)	Flexibilidade e Bem-Estar	Horários flexíveis, Home office, Assistência médica e psicológica	Melhora o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo.
Employee Benefits and Firm Value of Listed Nigerian Consumer Goods Manufacturing Firms.	Kolawole; Oluwagbade; Alabi (2023)	Ambiente de Trabalho Positivo	Cultura organizacional inclusiva, Respeito, Valorização dos colaboradores	Promove a satisfação e reduz a insatisfação no trabalho.
Financial and non-financial incentives best practices in work organisations: a critical review of literature.	Manjenje, M. Et Al. (2023)	Remuneração Competitiva	Salários, Bônus, Pagamentos por mérito	Aumenta a satisfação e reduz a rotatividade.
Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model	Ranta; Ylinen (2023)	Reconhecimento e Promoção	Promoções internas, Reconhecimento de desempenho	Melhora a moral e o comprometimento dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2024)

Adaptar as recompensas às necessidades específicas dos colaboradores é essencial para promover a satisfação e a produtividade no ambiente organizacional. A motivação dos colaboradores e a retenção de talentos são temas centrais em várias pesquisas recentes, com ênfase nas diferentes formas de benefícios oferecidos pelas organizações. Além das adaptações necessárias durante a pandemia, a importância de um equilíbrio adequado entre recompensas tangíveis e intangíveis já era reconhecida em pesquisas anteriores.

De acordo com Agbenyegah (2019), a gestão eficaz de benefícios é vista como uma estratégia essencial para fortalecer a relação entre empregador e empregado, destacando que uma combinação de incentivos financeiros e não financeiros é vital para a retenção de talentos e para a construção de uma cultura organizacional positiva.

Omar (2019) destaca que benefícios como planos de saúde, opções de ações e programas de aposentadoria com cronogramas de aquisição de longo prazo são eficazes na redução da rotatividade, pois incentivam o comprometimento dos funcionários. Além disso, enfatiza a importância da satisfação dos colaboradores, uma vez que funcionários motivados tendem a contribuir mais para o sucesso organizacional.

Avançando para o estudo de Kurnia, Azizah e Suhendra (2020), destaca a importância das oportunidades de crescimento profissional, evidenciando que, além de uma remuneração

justa, o progresso na carreira é valorizado. A pandemia de COVID-19 trouxe novos desafios e oportunidades, ressaltando a relevância da assistência médica, suporte psicológico, flexibilidade no trabalho e home office como benefícios essenciais para a retenção de talentos em tempos de incerteza.

Os trabalhos de Abston e Bryant (2021) mostram que a pandemia alterou significativamente as compensações e benefícios nas organizações, levantando dúvidas sobre sua eficácia na retenção de talentos. O aumento do desemprego levou empresas a adotar programas de empréstimos e subsídio importantes para atender às necessidades básicas de segurança financeira e um ambiente de trabalho seguro.

O estudo de Safuan e Kurnia (2021) enfatiza que ajustar as recompensas financeiras e benefícios às necessidades dos funcionários é crucial para manter sua motivação e satisfação, especialmente em tempos de crise. Durante a pandemia de COVID-19, surgiram novos desafios, trazendo benefícios essenciais como assistência médica, suporte psicológico, flexibilidade e home office para manter os colaboradores motivados em tempos incertos.

Zoakah, Pikitda e Iliya (2021) reforçam essa perspectiva ao mostrar que o reconhecimento e as promoções internas são essenciais para manter a moral alta e incentivar um desempenho superior. Os autores destacam a percepção de justiça e equidade nas recompensas como um fator chave para a satisfação dos empregados, sugerindo que os benefícios que vão além do salário podem ter um impacto significativo na motivação dos colaboradores.

Da mesma forma, os estudos de Shtembari, Kufo e Haxhinasto (2022) ressaltam a importância dos pacotes de compensação e benefícios como motivadores dos colaboradores, especialmente após a COVID-19. Apesar de muitos empregados terem acesso a benefícios como seguro de saúde e bônus, a pesquisa indica que a flexibilidade no horário de trabalho e mais folgas são agora prioridades, e que as organizações precisam adaptar suas ofertas para atender às novas expectativas dos funcionários.

Malkowska et al. (2022) introduzem a importância dos treinamentos e do desenvolvimento contínuo e indica que investir no desenvolvimento de habilidades não apenas melhora a competência dos colaboradores, como também o comprometimento com a organização. Por outro lado, Rosli et al. (2022) destacam que implementação de planos de remuneração variável como estratégia para reter funcionários incentivam o desempenho e contribuem para a satisfação e fidelização dos colaboradores.

Essa perspectiva é corroborada por Mutui, Gichunge e Nzioki (2022), que examinam o impacto de diferentes tipos de recompensas em contextos culturais diversos, enfatizando que,

embora a remuneração monetária seja universalmente apreciada, incentivos como a flexibilidade no trabalho e um ambiente de trabalho positivo podem ter um impacto ainda maior em certas culturas.

O estudo de Fulmer e Li (2022) destaca a importância de considerar remuneração e benefícios como um pacote holístico, ou "total rewards". Essa abordagem integrada otimiza a atração, retenção e motivação dos colaboradores, que percebem o pacote como um conjunto completo de recompensas, influenciando sua decisão de ingressar ou permanecer na organização.

Mohammadi, Mansory e Azimi (2022) afirmam que a combinação de benefícios financeiros e não financeiros é essencial para manter os funcionários motivados e satisfeitos durante crises. Smith e Friedman (2022) argumentam que a satisfação no trabalho depende de um equilíbrio entre a compensação financeira e a satisfação pessoal e enfatizam que os colaboradores buscam um sentido de propósito e reconhecimento, que pode ser fornecido através de recompensas não monetárias.

Kolawole, Oluwagbade e Alabi (2023) enfatizam a importância dos benefícios aos funcionários na melhoria do valor da empresa de firmas de manufatura de bens de consumo listadas na Nigéria. Ao focar na relação entre os benefícios aos funcionários e o valor da empresa, o estudo fornece insights valiosos sobre a importância estratégica de incentivar e apoiar os funcionários para impulsionar o sucesso organizacional.

Por fim, Manjenje e Muhanga (2023) destacam que a retenção de funcionários é impulsionada por uma combinação eficaz de incentivos financeiros e não financeiros, como treinamento, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho positivo, enquanto Ranta e Ylinen (2023) acrescentam que adaptar os benefícios às necessidades e expectativas dos colaboradores pode levar a um aumento significativo na satisfação e no desempenho.

A revisão dos trabalhos demonstra que a importância dos benefícios para os colaboradores vai além das recompensas financeiras diretas. Enquanto salários competitivos e bônus são essenciais, outros fatores como reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional, um ambiente de trabalho positivo e desenvolvimento contínuo desempenham papéis igualmente importantes

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a importância dos benefícios corporativos na retenção de talentos e na promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório. A análise revelou que

os benefícios corporativos desempenham um papel crucial na satisfação dos colaboradores, influenciando diretamente seu comportamento e decisões dentro da organização. A gestão de pessoas, ao incorporar uma estratégia de benefícios bem planejada, pode transformar o ambiente de trabalho, tornando-o mais atrativo e retentivo para os colaboradores.

A pesquisa destacou que a gestão eficaz de benefícios não apenas melhora a satisfação e a motivação dos colaboradores, mas também contribui para a redução da rotatividade. Os benefícios corporativos, quando bem alinhados com as necessidades dos colaboradores, podem aumentar significativamente a lealdade e o comprometimento, resultando em uma força de trabalho mais estável e produtiva. Esses resultados sublinham a necessidade de uma abordagem estratégica na concessão de benefícios, considerando aspectos financeiros e não financeiros.

A gestão de pessoas é fundamental para recompensar e manter colaboradores, alinhando suas expectativas com os objetivos organizacionais. Essa função envolve identificar as necessidades dos funcionários, permitindo que as empresas ofereçam benefícios atraentes, promovendo um ambiente de trabalho positivo e aumentando a retenção de talentos. Benefícios bem estruturados impactam diretamente a satisfação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores, tornando a gestão de benefícios uma ferramenta estratégica para moldar a cultura organizacional.

A análise de estudos sobre benefícios corporativos revela mudanças significativas nas expectativas dos colaboradores ao longo da pandemia. Antes da crise, já se reconhecia a importância de benefícios competitivos, mas a pandemia acelerou a demanda por flexibilidade e suporte emocional. Durante esse período, muitas empresas adaptaram suas políticas, incluindo trabalho remoto e apoio à saúde mental. No pós-pandemia, a continuidade dessas práticas é crucial para reter talentos, já que os colaboradores valorizam cada vez mais a qualidade de vida e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa evolução evidencia a necessidade de uma gestão de benefícios que responda às expectativas atuais dos colaboradores.

Adicionalmente, a análise confirmou a importância de uma abordagem integrada e holística na gestão de benefícios, sugerindo que a satisfação no trabalho é um resultado de múltiplos fatores que vão além da compensação monetária direta. Também foi visto que a oferta de benefícios adaptados às necessidades específicas dos colaboradores contribui para um ambiente organizacional mais positivo, impactando diretamente a produtividade e o engajamento.

Desse modo, diante dos resultados empíricos obtidos, conclui-se que a gestão de benefícios corporativos é uma ferramenta estratégica crucial para a retenção de talentos e a promoção de um ambiente de trabalho satisfatório. Organizações que investem em benefícios

bem estruturados conseguem atrair e reter colaboradores, além de fortalecer uma cultura organizacional positiva e produtiva. Assim, os benefícios corporativos se tornam um componente fundamental na estratégia de recursos humanos, promovendo o sucesso e a sustentabilidade das empresas a longo prazo.

No geral, esses resultados mostram-se relevantes, uma vez que apresentam contribuições importantes para a literatura, especialmente ao aprofundar a compreensão sobre a relação entre a gestão de benefícios corporativos e a retenção de talentos. Essa pesquisa, no meio acadêmico, também pode gerar algumas implicações, ao abrir novas frentes de estudo sobre o impacto de diferentes tipos de benefícios em contextos organizacionais diversos, além de fornecer bases para futuras investigações empíricas no campo da gestão de recursos humanos.

No âmbito dos negócios, espera-se que esta pesquisa contribua para a formulação de estratégias mais eficazes na gestão de benefícios, permitindo que as organizações aprimorem suas políticas, aumentem a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, fortaleçam a retenção de talentos e a competitividade no mercado.

Por fim, foram notadas limitações no estudo, como a dependência de dados secundários obtidos por meio de uma revisão sistemática, o que restringe a generalização dos resultados para diferentes setores e organizações. A análise dos benefícios corporativos também foi baseada em um contexto predominantemente internacional, requerendo maior investigação sobre sua aplicabilidade no Brasil. Sugere-se que futuros estudos incluam entrevistas com gestores de recursos humanos de diversos setores no país para uma análise mais contextualizada.

REFERÊNCIAS

ABSTON, Kristie A.; BRYANT, Phillip C. Compensation and Benefits in a Pandemic and Post Pandemic World: Introduction to Compensation & Benefits Review Volume 53, Issue 1. **Compensation & Benefits Review**, v. 53, n. 1, p. 3-7, 2021.

AGBENYEGAH, George Kwasi. Effect of financial and non-financial rewards on employee motivation in financial institution in Ghana. **International Journal of Innovative Research and Development**, v. 8, n. 8, p. 121-130, 2019.

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARMSTRONG, Michael; BROWN, Duncan. **Recompensa estratégica: Fazendo acontecer**. Kogan Page Publishers, 2006.

AUGUSTO, C. A. et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista Econo. Sociol. Rural**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 745-764, dez. 2013.

BARROS, P.L.; MELO, J.A.M. Motivação e Clima Organizacional: um estudo de caso em uma Instituição pública Federal de Ensino Superior do DF. **Universitas Gestão e TI**. Brasília, v.6, n.2, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª. Ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHRISTOPH, Linda Louise. **The effects of fringe benefits on organizational commitment within the hotel/motel industry**. Clemson University, 1996.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 175-200, 2001.

FRANÇA, L. A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FULMER, Ingrid Smithey; LI, Junting. Compensation, benefits, and total rewards: A bird's-eye (re) view. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 9, n. 1, p. 147-169, 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

GIAUQUE, D. et al. Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. **Public Administration**, v. 90, n. 1, p. 175-193, 2012.

HONG, Seong-Uk. Prediction of polymer/solvent diffusion behavior using free-volume theory. **Industrial & Engineering Chemistry Research**, v. 34, n. 7, p. 2536-2544, 1995.

KOLAWOLE, Joseph Seun; OLUWAGBADE, Oluyinka Isaiah; ALABI, Adeyemi Wasiu. Employee Benefits and Firm Value of Listed Nigerian Consumer Goods Manufacturing Firms. **European Journal of Business and Management Research**, v. 8, n. 6, p. 189-197, 2023.

KURNIA, Dody; AZIZAH, Sheila; SUHENDRA, Andre. The Effect of Financial and Non-Financial Compensation on Employee Performance During Covid-19. **Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis**, v. 4, n. 3, p. 398-404, 2020.

LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração, Florianópolis**, p. 09-30, jan. 2004.

MAHABOOB, Syeda Amtul. The Effect of Covid 19 on Workers Compensation Evidence from GCC Countries. **Journal of Business Strategy Finance and Management**, v. 4, n. 1, p. 52, 2022.

MALKOWSKA, Agnieszka et al. Employee financial wellness programs (EFWPs) as an innovation in incentive systems of energy sector enterprises in Poland during the COVID-19 pandemic—Current status and development prospects. **Energies**, v. 15, n. 6, p. 2102, 2022.

MANJENJE, M. et al. Financial and non-financial incentives best practices in work organisations: a critical review of literature. **Journal of Co-operative and Business Studies (JCBS)**, v. 6, n. 2, 2023.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MOHAMMADI, Mostafa; MANSORY, Ali; AZIMI, Hossein. The Role of Cash and Non-Cash Rewards on Employees' Motivation: Organizational Commitment as Mediator. **Career and Organizational Counseling**, v. 13, n. 4, p. 29-52, 2022.

MUTUIRI, Catherine Kagendo; GICHUNGE, Evangeline; NZIOKI, Susan. Influence of Employee Benefits Strategy on Employee's Performance in Public Hospitals in Nairobi County. **International Journal of Professional Practice**, v. 10, n. 1, p. 72-84, 2022.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OMAR, CHE MOHD ZULKIFLI CHE. Compensation and benefit key reason employees retain in the organization. **International Journal of Economics, Business and Management Research**, v. 3, n. 4, p. 110-117, 2019.

RANTA, Mikko; YLINEN, Mika. Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model. **Management Accounting Research**, v. 64, p. 100876, 2024.

ROSENBLOOM, Bert. Canais de marketing e distribuição. **CZINKOTA, MR et al. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman**, p. 294-323, 2001.

ROSLI, Muhammad Syazwan et al. The Effect of the Financial Reward of Restaurant Employees towards Job Satisfaction During Covid-19 Pandemic. **Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 12, n. 11, p. 1081-1091, 2022.

SAFUAN, Safuan; KURNIA, Tedi. Literature review of pandemic Covid 19 effects on employee compensation. **Journal of Business and Management Review**, v. 2, n. 1, p. 057-064, 2021.

SHTEMBARI, Eriona; KUFO, Andromahi; HAXHINASTO, Dea. Employee compensativos and benefits pre and post COVID-19. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 3, p. 106, 2022.

SMITH, Olivia; FRIEDMAN, Barry A. The Impact of the Pandemic on Employee Benefits. **The BRC Academy Journal of Business**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 2022.

STEEL, Robert P; GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. Pratical retention policy for the pratical manager. **Academy of Management Executive**. V.16.N.2, 2002.

ZOAKAH, Dogonyaro Joy; PIKITDA, Bulus; ILIYA, Comfort. Rewards System and Employee Retention during COVID 19 Pandemic in Nigeria. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 11, n. 7, p. 363-370, 2021.