

O IMPACTO DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS NA CONTRATAÇÃO FORMAL: DESAFIOS ATUAIS PARA O SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Camila Alves Machado Pizzo Reis¹

Viviane Silva Oliveira²

Maria Angélica de Araújo Oliveira³

246

Resumo

O recrutamento e a seleção de pessoal são processos essenciais para o sucesso organizacional, pois a escolha adequada de candidatos pode impactar diretamente a eficiência e a imagem da empresa no mercado de trabalho. Esses processos devem estar alinhados aos objetivos organizacionais, visando à atração de profissionais qualificados e comprometidos. A evolução das ferramentas de recrutamento, como entrevistas digitais e testes *online*, ganhou destaque especialmente após a pandemia de COVID-19, que também impulsionou a valorização de competências comportamentais, como adaptabilidade e resiliência. Simultaneamente, o Brasil enfrenta um cenário desafiador no mercado de trabalho, especialmente no que se refere aos benefícios sociais, como o bolsa família que, embora promova a inclusão social e o combate à pobreza, tem gerado um paradoxo: muitos beneficiários preferem empregos informais para não perder esses auxílios, dificultando a contratação formal. Este artigo discute os desafios enfrentados pelas empresas para contratar trabalhadores formais, a relação entre benefícios sociais e a informalidade no mercado de trabalho e sugere a necessidade de reestruturação das políticas públicas para promover uma transição mais eficiente para o trabalho formal. Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva, realizada por meio de levantamento bibliográfico e documental, além de pesquisa de campo, baseada em um estudo de caso e três entrevistas. As entrevistas foram realizadas sem roteiro pré-definido com análise qualitativa das informações coletadas nas entrevistas e no estudo de caso. Os resultados revelam que a implementação de planos de carreira e a integração entre políticas públicas e iniciativas privadas são fundamentais para enfrentar esses desafios.

Palavras-chave: Benefícios Sociais. Contratação Formal, Trabalho Operacional, Emprego. Recursos Humanos.

Abstract

Recruitment and selection processes are essential processes for the organizational success, as the appropriate choice of candidates can directly impact on the company's

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Franca “Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: camila.reis01@fatec.sp.gov.br

² Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Franca “Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: viviane.oliveira@fatec.sp.gov.br

³ Mestre em Desenvolvimento Regional, Docente na Fatec Franca “Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: mangelaraujo@yahoo.com.br

efficiency and image in the labor market. These processes must be aligned with organizational objectives, aiming to attract qualified and committed professionals. The evolution of recruitment tools, such as digital interviews and online assessments, gained prominence especially after the COVID-19 pandemic, which also boosted the importance of behavioral skills such as adaptability and resilience. Simultaneously, Brazil faces a challenging labor market scenario, particularly regarding social benefits such as Bolsa Família, which although promoting social inclusion and poverty reduction, has generated a paradox: many beneficiaries prefer informal jobs in order not to lose such benefits, hindering formal hiring. This paper discusses the challenges companies faces in hiring formal workers, the relationship between social benefits and informality in the labor market, and suggests the need to restructure public policies to promote a more efficient transition to formal work. It is a descriptive qualitative study, carried through a bibliographic and documentary survey, as well as field research based on a case study and three interviews. The interviews were conducted without a pre-defined script, with a qualitative analysis of the information collected in the interviews and the case study. The results show that the implementation of career plans and the integration of public policies and private initiatives are fundamental to tackle these challenges.

Keywords: *Social Benefits, Formal Hiring, Operational Work.*

1 Introdução

As transformações ocorridas no mercado de trabalho nas últimas décadas trouxeram novos olhares e métodos para os formatos de contratação. Mudanças significativas tornaram-se mais evidentes durante a pandemia de COVID-19, consolidando novos modelos de admissão. No que se refere à contratação de profissionais para funções operacionais, percebe-se uma alteração no comportamento quanto à aceitação de vagas regidas pela CLT (consolidação das leis do trabalho).

Trabalhadores que se enquadram em cargos operacionais tendem a buscar profissionalização com o objetivo de ascensão na carreira, melhoria salarial e qualidade de vida. Ainda que a profissionalização seja uma ferramenta importante nesse processo, o setor de Recursos Humanos (RH) enfrenta dificuldades quanto à oferta de candidatos aptos a ocupar tais funções. Considerando o histórico de desigualdades sociais no Brasil, observa-se, a partir do final da década de 1990, a implementação de políticas públicas compensatórias, com o objetivo de mitigar a extrema desigualdade (Júnior; Trevisan; Mello, 2019). Tais benefícios são disponibilizados por meio de programas de transferência de renda voltados a pessoas que atendem a critérios específicos, como o limite de renda familiar per capita (Brasil, 2023).

Nesse contexto, destaca-se a dificuldade enfrentada pelos recrutadores para a contratação de mão de obra operacional, especialmente diante da ampla oferta de benefícios sociais. O problema central deste estudo está na possibilidade de esses benefícios se tornarem barreiras à formalização do emprego. Muitos beneficiários de programas sociais recusam oportunidades formais por temerem perder o auxílio recebido. Esse cenário exige que as empresas ofereçam benefícios espontâneos mais atrativos do que os disponibilizados pelo governo (Barros; Carvalho; Franco, 2007).

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar os desafios enfrentados pelos departamentos de Recursos Humanos na contratação de trabalhadores para funções operacionais, considerando os possíveis impactos dos benefícios sociais nas decisões de aceitação de vagas.

O alcance de tal objetivo será respaldado pelos seguintes objetivos específicos: 1. Investigar o impacto dos benefícios sociais (como auxílios emergenciais, programas de assistência governamental, entre outros) na decisão de aceitação de vagas por trabalhadores operacionais; 2. Examinar as expectativas dos trabalhadores operacionais em relação aos benefícios sociais e como essas expectativas influenciam o processo de contratação e permanência no trabalho. 3. Avaliar as estratégias de captação de talentos adotadas pelos RHs para minimizar a rejeição à vagas operacionais no contexto de recebimento de benefícios sociais.

O impacto dos programas sociais sobre as decisões dos trabalhadores não é recente, mas ganhou novas perspectivas no cenário pós-pandemia. Este estudo justifica-se por buscar compreender de que maneira tais benefícios influenciam diretamente a disposição para aceitar ofertas formais de trabalho. A análise do fenômeno permite identificar mudanças no comportamento e na motivação dos trabalhadores, contribuindo para a adaptação das estratégias de RH a essa nova realidade.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, utilizando-se da técnica de pesquisa bibliográfica e de campo, com estudos de dois casos relacionados a processos de seleção para vagas operacionais.

O trabalho está estruturado em dois capítulos, sendo que o primeiro traz o referencial teórico, abordando os processos seletivos, o contexto do trabalho operacional e o Cenário Atual dos Benefícios; o segundo apresenta o estudo de dois casos seguido das considerações finais.

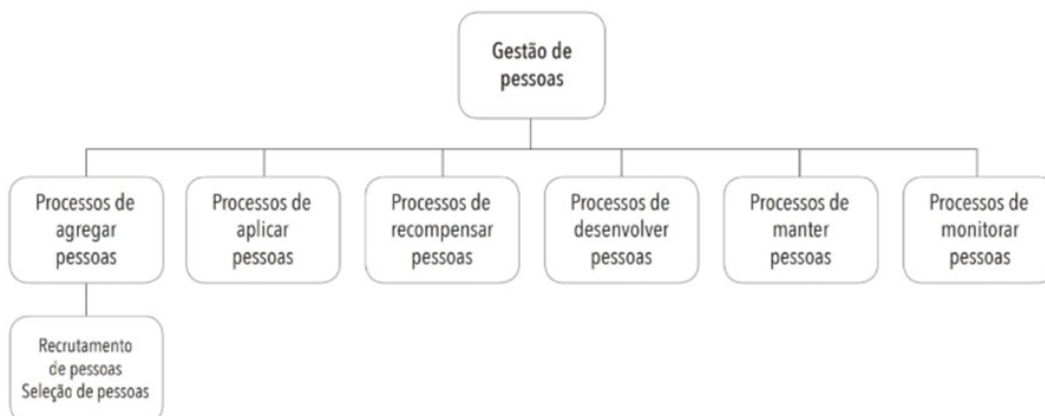
Os processos de Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção desempenham um papel fundamental na imagem de uma organização perante o mercado de trabalho. Quando bem conduzidos, de forma ética e transparente, esses processos não apenas atraem bons candidatos, mas também fortalecem a reputação da empresa como um local desejável para se trabalhar. A maneira como são realizados transmite confiança e respeito aos profissionais, consolidando a marca empregadora. Chiavenato (2014, p. 117) afirma que "o calcanhar de Aquiles das organizações — o seu principal ponto nevrálgico — é a qualidade das pessoas que nelas trabalham", destacando a importância da seleção eficaz para o sucesso institucional.

Em face dessa relevância, é essencial que as ferramentas de recrutamento e seleção estejam alinhadas aos objetivos organizacionais. Dessa forma, promovem-se melhores chances de contratar profissionais adequados, criando uma equipe engajada e alinhada com a missão, visão e valores da empresa. Como pontua Marras (2011, p. 54), "todo processo de recrutamento de pessoal tem início com base a partir de uma necessidade interna da organização no que tange a contratação de novos profissionais". Este alinhamento estratégico assegura que os novos colaboradores não apenas atendam às exigências do cargo, mas também contribuam para o crescimento contínuo da organização.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 91), "os processos de agregar pessoas constituem o primeiro grupo de processos da moderna gestão de pessoas", conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 1: Processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, 2014.

Esses processos, portanto, são decisivos para o desenvolvimento organizacional, pois reduzem riscos, promovem a integração de equipes e preservam a cultura corporativa.

Barcelos (2025) complementa que o processo de recrutamento e seleção se trata de um investimento estratégico que, quando implementado de forma eficaz, pode gerar impactos positivos e sustentáveis no desenvolvimento organizacional e na qualidade dos serviços prestados.

No que se refere à seleção, Marras (2011, p. 65) destaca que “todo processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos”, conforme demonstrado na Figura 2, a seguir.

Figura 2: Campos de Análise e seleção

Exigências do cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

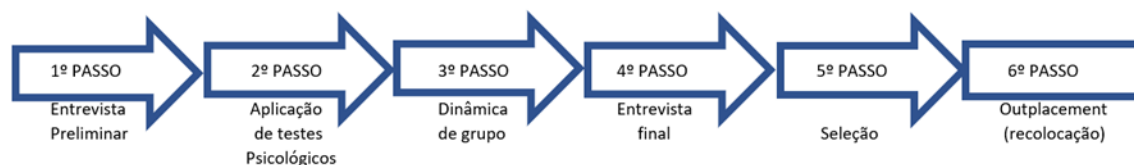
Fonte: Marras (2011, p.65)

Essa análise busca estabelecer uma correspondência ideal entre as exigências do cargo e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos.

Juntamente com as técnicas tradicionais de seleção, como entrevistas

preliminares, testes psicológicos, dinâmicas em grupo e entrevistas para pré-contratação, outras ferramentas também se tornaram importantes no processo de seleção, como o *outplacement*, ou recolocação, conforme discutido por Araújo e Garcia (2019) e apresentado na Figura 3:

Figura 3: Passo a passo de um processo de seleção



Fonte: Araújo e Garcia (2019, p 28).

Essas abordagens complementam e reforçam o processo de escolha, garantindo que o recrutamento e a seleção sejam conduzidos de forma eficaz e estratégica.

Conforme Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2006), a terceirização de funções, especialmente nas áreas operacionais, tem sido uma prática comum nas organizações. Isso ocorre como uma estratégia para reduzir vínculos trabalhistas e obrigações com diversas categorias. Muitas organizações, focadas em seus interesses econômicos e financeiros, optam por não investir em recrutamento interno ou em planos de carreira para esses cargos. Somente profissionais altamente especializados encontram mercado de trabalho em expansão, enquanto cargos operacionais enfrentam desafios para crescimento dentro das empresas.

Entretanto, essa prática restringe o crescimento profissional desses trabalhadores dentro da organização. Por outro lado, o recrutamento interno surge como alternativa vantajosa ao reduzir o *turnover*, estimular a motivação e promover integração entre os setores, além de gerar menor custo para a empresa. Contudo a pandemia de COVID-19 provocou mudanças significativas nas relações de trabalho e impactou diretamente o processo de recrutamento e seleção nas organizações, destacando a digitalização dos processos seletivos, a valorização das *soft skills* e o foco crescente no bem-estar e na diversidade. A adaptação organizacional a essas novas exigências tem se mostrado essencial para a atração e retenção de talentos.

Com o advento da pandemia de COVID-19, o mercado de trabalho passou por profundas transformações, exigindo das organizações uma revisão de seus processos

de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito ao recrutamento e a seleção de talentos. A crise sanitária impôs um novo paradigma de relações profissionais, marcado pela virtualização, pela flexibilidade e por uma reavaliação dos valores e expectativas dos trabalhadores (Barcelos, 2025).

O processo de contratação, historicamente centrado em procedimentos presenciais e avaliações técnicas, sofreu uma reestruturação forçada pelo contexto pandêmico. De acordo com Chiavenato (2014), a área de gestão de pessoas deve estar alinhada com os movimentos sociais e tecnológicos, promovendo práticas que atendam às novas demandas do ambiente organizacional.

Ainda nesse sentido, os processos seletivos tornaram-se majoritariamente digitais, utilizando ferramentas de videoconferência, testes online e plataformas de triagem automatizada (Fonseca, 2022). Além da digitalização, observou-se uma ênfase crescente em competências comportamentais, as chamadas *soft skills*, como adaptabilidade, comunicação e resiliência. Tais competências ganharam protagonismo diante da necessidade de atuação em ambientes incertos e em constante mudança (Di Sandro, 2017).

A pandemia também evidenciou a importância da saúde mental e do bem-estar no ambiente de trabalho. Marras (2011), afirma que o engajamento dos colaboradores está diretamente relacionado à forma como se sentem acolhidos e respeitados em suas individualidades. Assim, organizações passaram a incluir, em seus critérios de seleção, políticas de inclusão, diversidade e práticas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Em resumo, o cenário pós-pandemia consolidou uma nova lógica nos processos de contratação, marcada pela agilidade, virtualização, valorização das habilidades socioemocionais e atenção ao bem-estar. Para Barcelos (2025), a gestão estratégica de pessoas torna-se essencial para promover modelos organizacionais mais humanos e eficazes.

O Contexto do Trabalho Operacional

O trabalho operacional ocupa um papel central nas estruturas produtivas desde tempos antigos. Segundo Weil (1996), a classe operária, responsável pelas atividades braçais e de maior esforço físico, historicamente enfrenta diversas dificuldades, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho. Assim destaca que a classe trabalhadora enfrenta dificuldades por estar subordinada à vontade arbitrária das elites dirigentes,

que determinam, fora das fábricas, seu modo de vida e, dentro delas, suas condições de trabalho.

O trabalho, portanto, além de sua dimensão econômica, possui valor subjetivo, influenciando a motivação, a satisfação e a produtividade do trabalhador. Compreender o sentido atribuído ao trabalho na atualidade é fundamental para analisar as características que o tornam significativo.

De acordo com o portal Mundo RH (Carlos, 2023) as rápidas transformações tecnológicas e sociais indicam que o futuro do trabalho operacional será marcado por inovações, novas formas de contratação, maior valorização de habilidades interpessoais e práticas sustentáveis. Ainda que tarefas repetitivas estejam sendo automatizadas, cresce a demanda por profissionais com habilidades técnicas e comportamentais, capazes de atuar em ambientes complexos e dinâmicos.

Um estudo do *Institute for the Future* (IFTF) aponta que mais de 85% dos entrevistados acreditam que a aprendizagem ao longo da vida será essencial para manter a relevância profissional. Já a pesquisa da *McKinsey* prevê, até 2030, aumento significativo na demanda por competências como ciência de dados, inteligência artificial e pensamento crítico, bem como por atributos humanos como empatia e criatividade (Carlos, 2023).

Silva, Silva e Oliveira (2025) observam que os cargos operacionais são geralmente marcados pela repetitividade e baixa autonomia, o que impacta negativamente a satisfação no trabalho. Fatores como reconhecimento, relações interpessoais e condições de trabalho são determinantes para o sentimento de satisfação ou insatisfação.

A teoria dos dois fatores de Herzberg corrobora essa análise: a ausência de fatores higiênicos (como boas condições de trabalho) causa insatisfação, enquanto os fatores motivacionais (como reconhecimento) são fundamentais para promover satisfação (De Lima e Rezende, 2022).

Assim, os benefícios oferecidos – sejam eles legais ou espontâneos - podem atuar como importantes elementos de motivação para o trabalhador operacional e devem ser compreendidos dentro dessa lógica.

O Cenário Atual dos Benefícios

O cenário atual dos benefícios sociais está em constante transformação, refletindo as mudanças no mercado de trabalho, nas expectativas dos colaboradores

e nas necessidades da sociedade. As empresas estão cada vez mais preocupadas com o bem-estar de seus funcionários, oferecendo benefícios espontâneos que abrangem não apenas saúde física e financeira, mas também saúde mental, desenvolvimento pessoal, e práticas sustentáveis. O foco agora é criar um ambiente de trabalho mais flexível, inclusivo e adaptável, onde os colaboradores se sintam valorizados e bem apoiados em suas diversas necessidades.

Para o desenvolvimento deste trabalho, é preciso entender o contexto e impactos já observados dos benefícios sociais ativos no Brasil.

A CLT (consolidação das leis do trabalho) foi um dos primeiros instrumentos de inclusão social do Brasil. Por essa razão, costuma ser qualificada como patrimônio do trabalhador e passaporte da cidadania. A norma foi assinada por Getúlio Vargas, sendo criada por meio do decreto-Lei n.º 5 452, de 1º de maio de 1943 e sancionada pelo então Presidente Getúlio Vargas durante o período do Estado Novo, entre 1937 e 1945, unificando toda legislação trabalhista existente no Brasil (Brasil, 2023).

A CLT ainda estabelece que o trabalhador com carteira assinada tem direito a uma série de benefícios obrigatórios, tais como: férias remuneradas; 13º salário; FGTS (fundo de garantia por tempo de serviço); seguro-desemprego; adicionais salariais (noturno, insalubridade e periculosidade); licença-maternidade/paternidade; aviso prévio; salário-família; jornada de trabalho regulamentada; a DSR (descanso semanal remunerado) (Brasil, 2023).

A CLT também garante: jornada diária máxima de oito horas; atuação em ambiente salubre; proteção contra demissão sem justa causa; registro em carteira; recebimento de salário; benefício de transporte; instituto nacional de seguridade social (INSS); abono salarial. E ainda prevê: hora extra, que corresponde a 50% a mais do valor da hora normal; adicional noturno, que corresponde a um acréscimo de 20% sobre o valor da hora trabalhada. Esses benefícios fazem com que o colaborador tenha segurança e estabilidade na empresa, proporcionando uma permanência mais extensa entre funcionário e empresa (Brasil, 2023).

Dadas as desigualdades sociais existentes Brasil, o país possui um histórico de programas de transferência de renda que tiveram e tem por objetivo reverter o cenário de fome e pobreza que assolam a população. Como exemplo destes programas, é possível destacar: bolsa escola por meio da Lei 8.069 de 1990 (Brasil, 1990), bolsa alimentação pelo decreto 3.934 de 2001 (Brasil, 2001) e o bolsa família com a lei 10.836 de 2004 (Brasil, 2004).

Além deste histórico, durante a pandemia de COVID-19 foram criados alguns benefícios sociais para auxiliar nesse período os trabalhadores que foram obrigados a se manterem afastados do trabalho em virtude da necessidade de distanciamento social – auxílio emergencial - lei 13.982/2020 - (Brasil, 2020), que foi convertido em auxílio Brasil após o período da pandemia. De forma paralela, existem atualmente, outros benefícios que podem ser concedidos, como o auxílio gás; luz para todos; auxílio Brasil; auxílio aluguel, dentre outros (caixa.gov.br, S/D).

Esses recursos financeiros, transferidos diretamente da união para o cidadão que participa de programas sociais específicos, auxiliam em partes na sua renda mensal, por outro lado, possibilitam que os mesmos cidadãos optem por uma ocupação informal, sem registro em carteira de trabalho, para que não se encerrem esses benefícios.

Na maior parcela da população que sofreu com a necessidade de afastamento do trabalho, estavam os trabalhadores que exerciam funções operacionais, sendo, portanto, também a maior parcela que necessitou acionar um, ou mais benefícios sociais para sua manutenção e de sua família. Este cenário aumentou o desafio dos recrutadores para contratação de mão-de-obra a níveis operacionais.

O que se observa é que as empresas enfrentam desafios para encontrar e contratar colaboradores que queiram um trabalho formal, que permita o registro em carteira de trabalho e a concessão de direitos trabalhistas previstos em lei, dado que este compromisso do trabalhador com a empresa pode impactar o acesso aos programas sociais que, muitas vezes, apresentam valor financeiro maior que o salário oferecido pelas organizações. Além disso, muitos preferem o trabalho informal, dando preferência a pagamentos semanais para que não tenham vínculo empregatício e não percam seus benefícios. Essa falta de vínculo, faz com que os mesmos colaboradores não cresçam nas empresas, não criem raízes e não consigam um plano de carreira efetivo.

Uma das estratégias que estão sendo utilizadas pelas organizações, é a concessão de benefícios espontâneos mais atrativos que os sociais tais como: vale-refeição; vale-alimentação; assistência médica; assistência odontológica; *day off* e *Gym pass*;

Contudo mesmo com o atrativo do plano de carreira e demais benefícios, muitas pessoas dão preferência a processos de desligamento que lhe permitam acordos para acesso a direitos como saque do FGTS e seguro-desemprego, perdendo

a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dentro das organizações.

O Quadro 1 apresenta os benefícios sociais governamentais vigentes atualmente.

Quadro 1 – Benefícios sociais oferecidos pelo governo brasileiro:

Benefício Social	Valor Médio	Descrição
Bolsa Família (ou Auxílio Brasil)	R\$ 600 (2023)	Programa de transferência direta de renda destinado a famílias em situação de pobreza e extrema pobreza. O valor do benefício varia conforme a composição familiar e a renda per capita, podendo ser maior para famílias com crianças, adolescentes, gestantes ou nutrízes. Visa garantir o direito à alimentação, educação e saúde.
Auxílio Emergencial	R\$ 600 a R\$ 1.200	Benefício criado durante a pandemia de COVID-19, voltado a trabalhadores informais, microempreendedores individuais (MEIs), desempregados e beneficiários do Bolsa Família. O objetivo era garantir uma renda mínima durante o período de distanciamento social. Foi pago em diferentes parcelas e descontinuado após o fim da pandemia.
Benefício de Prestação Continuada (BPC)	R\$ 1.320 (2023)	Previsto na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), o BPC garante um salário-mínimo mensal a pessoas com deficiência e idosos com 65 anos ou mais que comprovem não possuir meios de prover sua própria subsistência, nem de tê-la provida por sua família. O benefício não exige contribuição ao INSS e não gera direito a 13º ou pensão.
Auxílio Gás	Valor do botijão (GLP 13kg)	Benefício bimestral que custeia integralmente (100%) o valor médio do botijão de gás de cozinha de 13 kg. O cálculo é feito com base na média nacional de preços apurada pela ANP. É destinado a famílias de baixa renda inscritas no CadÚnico, com prioridade para aquelas com mulheres vítimas de violência doméstica.
Auxílio-Aluguel (SP)	R\$ 500 (mensais)	Benefício concedido a mulheres vítimas de violência doméstica no estado de São Paulo que estejam em situação de vulnerabilidade. Para ter direito, a mulher deve residir no estado, possuir medida protetiva emitida pela Justiça e comprovar renda de até dois salários-mínimos. Pode ser acumulado com outros benefícios sociais.

Fonte: <https://www.caixa.gov.br/programas-sociais/Paginas/default.aspx>

É evidente que os benefícios sociais desempenham um papel fundamental na promoção da cidadania, na redução das desigualdades e no enfrentamento das situações de vulnerabilidade social. Contudo, também se observa que sua estrutura e funcionamento podem gerar impactos significativos no mercado de trabalho, especialmente no que se refere à formalização do emprego. A relação entre a busca por estabilidade financeira por meio dos programas sociais e a resistência ao vínculo empregatício formal revela um desafio para empresas e profissionais de recursos humanos, que enfrentam dificuldades na atração e retenção de talentos, principalmente em cargos operacionais.

Neste contexto, torna-se indispensável que as organizações repensem suas estratégias de gestão de pessoas, oferecendo não apenas remuneração compatível, mas também benefícios espontâneos que promovam o bem-estar e o desenvolvimento integral dos colaboradores. Tais ações, somadas a políticas públicas mais equilibradas, podem contribuir para um ambiente de trabalho mais justo, produtivo e inclusivo, que valorize o trabalhador e ao mesmo tempo estimule sua permanência e crescimento dentro das organizações.

Portanto, é essencial que haja um diálogo contínuo entre governo, empresas e sociedade para alinhar os benefícios sociais com as demandas do mercado de trabalho formal, promovendo não apenas a assistência social, mas também a emancipação econômica e a construção de trajetórias profissionais mais sólidas e sustentáveis.

Os impactos dos Programas Sociais na atração e retenção de talentos

Os programas sociais exercem papel essencial na redução das desigualdades sociais e no combate à pobreza. Contudo, seus efeitos sobre o mercado de trabalho, particularmente no que se refere à atração e retenção de talentos, requerem atenção.

Em certos contextos, os benefícios podem se tornar obstáculos à formalização do trabalho, especialmente quando superam os rendimentos oferecidos em funções operacionais. Barros, Carvalho e Franco (2007) afirmam que embora sejam essenciais para a diminuição da pobreza, os programas de transferência de renda podem ocasionar impactos negativos no mercado de trabalho, como o desestímulo à formalização, sobretudo quando os salários oferecidos no setor formal não apresentam uma diferença significativa em relação ao valor do benefício concedido.

Essa realidade impõe desafios ao setor privado, que precisa reavaliar suas estratégias de gestão de pessoas, tornando-se mais atrativo diante da concorrência indireta com o Estado. Para atrair e reter talentos em um cenário em que os programas sociais exercem forte influência, é necessário ir além da remuneração básica. Como destacam Dutra (2009) e Marras (2011), benefícios como planos de saúde, oportunidades de crescimento, clima organizacional positivo e políticas de valorização profissional são diferenciais importantes para manter os trabalhadores motivados e comprometidos.

Além disso, é imprescindível considerar o perfil socioeconômico dos

trabalhadores. Souza (2017) ressalta que muitas organizações negligenciam a realidade vivida por seus colaboradores, o que compromete a eficácia das estratégias de gestão. A inclusão produtiva requer tanto políticas públicas eficazes quanto o comprometimento do setor privado em promover dignidade no trabalho.

Em síntese, os programas sociais, embora essenciais para a proteção social, influenciam a dinâmica da empregabilidade e exigem posturas mais estratégicas por parte das empresas. O equilíbrio entre os benefícios públicos e as práticas empresariais é fundamental para promover desenvolvimento econômico sustentável e valorização do capital humano.

O objetivo deste estudo adotou uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, complementada por vivências, por meio de pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de relato de um estudo de caso e de três entrevistas com beneficiárias de programas sociais, que envolvem a contratação de colaboradores para trabalhos operacionais, com o objetivo de compreender os desafios enfrentados na contratação de mão de obra formal diante da influência dos benefícios sociais, especialmente o programa bolsa família.

O relato e as entrevistas foram analisados qualitativamente, sendo tanto o relato quanto as entrevistas, relacionados a empresas de médio porte com perfis operacionais diversos.

Relato 1: Vaga de faxineira para uma rede de academias de médio porte.

Relato: O recrutamento para preenchimento da vaga, contou com a recepção de 15 (quinze) currículos. Dentre as 15 (quinze) candidatas interessadas, 08 (oito) recusaram a oportunidade ao serem informadas de que a vaga exigia registro em carteira de trabalho, de acordo com o que rege a CLT, justificando que não poderiam renunciar ao benefício do Bolsa Família. Das 07 (sete) candidatas restantes que confirmaram presença na entrevista, apenas 03 (três) compareceram. No entanto, ao tomarem ciência da formalização do vínculo empregatício, também desistiram do processo seletivo, alegando que, diante da perda dos benefícios sociais, o trabalho formal não se mostrava vantajoso do ponto de vista financeiro. Diante da dificuldade de contratação formal, a empresa optou por contratar uma diarista, sem vínculo empregatício, como forma alternativa de suprir a demanda operacional.

Este 1º relato retrata as dificuldades enfrentadas por profissionais de RH no preenchimento de vagas operacionais. O benefício concedido via o programa social

Bolsa Família se apresenta como obstáculo para ingresso do beneficiário no mercado de trabalho formal, fazendo com que se torne um paradoxo, uma vez que, sendo benefício, termina, na verdade, por desestimular a aceitação de trabalhos formais. Cabe também considerar, que o não aceite da vaga formal em virtude de recebimento do benefício traz prejuízos do ponto de vista de desenvolvimento humano e profissional, pois o beneficiário fica impedido (por sua própria decisão) de aprender novas atividades e avançar na carreira e financeiramente.

Relato 2: Entrevistas com 03 (três) beneficiárias de programas sociais.

Relato: Foram realizadas entrevistas livres, sem roteiro pré-definido, com três mulheres beneficiárias de programas sociais. Todas pertencem a contextos socioeconômicos semelhantes, caracterizados por baixa escolaridade, residência em áreas periféricas e ausência de vínculo formal de trabalho nos últimos dois anos. As entrevistadas recebem múltiplos auxílios, incluindo benefício por filho com matrícula escolar ativa, Auxílio Brasil (benefício originado do antigo Auxílio Emergencial concedido durante a pandemia da COVID-19), Auxílio-Aluguel e Auxílio Gás. A soma mensal dos benefícios recebidos supera o valor do salário-mínimo vigente. Quando questionadas sobre o interesse em ingressar no mercado formal de trabalho, manifestaram resistência à formalização, argumentando que o registro em carteira implicaria perda parcial ou total dos auxílios. Uma das entrevistadas sintetizou esse sentimento com a seguinte afirmação: “Se eu sair pra trabalhar, não ganho nem metade do que recebo do governo. Vou trabalhar pra quê?” (Entrevistada 2)

Esse posicionamento revela um dos principais desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos: o desestímulo à formalização do trabalho, em decorrência da incompatibilidade entre os valores dos benefícios sociais e os salários oferecidos em funções operacionais. A situação reforça a necessidade de políticas públicas integradas, que possibilitem ao beneficiário realizar uma transição segura para o mercado formal, sem perder completamente sua rede de proteção.

Síntese dos Relatos.

A análise dos dois relatos evidencia um cenário de crescente dificuldade na contratação formal de trabalhadores operacionais. Os resultados indicam a necessidade urgente de revisão e reestruturação dos programas de assistência social, de modo que estes atuem como instrumentos de transição para a formalidade, e não como estímulo à informalidade. Como alternativa, propõe-se uma articulação entre o

governo e a iniciativa privada, com o objetivo de desenvolver políticas públicas que promovam a empregabilidade e garantam ao trabalhador o direito de formalizar sua situação sem a penalização econômica decorrente da perda de benefícios.

Considerações finais

260

Este estudo teve por objetivo levantar e analisar os desafios enfrentados pelo departamento de RH na contratação de trabalhadores para funções operacionais, considerando possíveis impactos dos benefícios sociais nas decisões de aceitação de vagas por parte do trabalhador.

Os resultados da pesquisa indicam que o país possui um amplo conjunto de benefícios sociais com foco na transferência de renda e, conseqüente redução das desigualdades sociais.

A pesquisa demonstra que programas de transferência de renda, como o Bolsa Família, embora fundamentais para a redução das desigualdades sociais, podem, em alguns contextos, desestimular a formalização de emprego em funções operacionais. O receio em perder o acesso aos benefícios obtidos, conduz muitos trabalhadores a evitarem vínculos formais de trabalho, especialmente para cargos operacionais. Paralelamente, as empresas, enfrentam dificuldades para recrutar e reter trabalhadores, o que compromete a estabilidade organizacional e a produtividade.

Como alternativas para mitigar esses desafios, destaca-se a necessidade de reestruturação das políticas de transferência de renda, de modo que possibilitem uma transição gradual e segura para o mercado formal. A colaboração entre o setor público e o setor privado também se mostra essencial para a construção de estratégias conjuntas que promovam a inclusão produtiva sem prejudicar os trabalhadores em situação de vulnerabilidade. Além disso, práticas inovadoras de gestão de pessoas — como a valorização das competências socio emocionais e, a oferta de benefícios espontâneos — podem contribuir para tornar o ambiente de trabalho mais atrativo, humano e sustentável.

Como limitação ao estudo, destaca-se a ausência de dados estatísticos atualizados e aprofundados sobre o comportamento dos beneficiários de programas sociais em relação ao mercado de trabalho formal. Ademais, o estudo se concentrou na análise teórica e documental, o que restringe a aplicação dos resultados a contextos específicos, sem o suporte de uma investigação empírica mais ampla ou de

entrevistas com atores diretamente envolvidos, como gestores de RH e beneficiários dos programas sociais.

Recomenda-se que estudos futuros desenvolvam abordagens empíricas, por meio de métodos quantitativos e qualitativos, para compreender melhor a percepção dos trabalhadores sobre os benefícios sociais e o trabalho formal. Também seria relevante investigar os impactos de políticas públicas específicas sobre a empregabilidade e a qualificação profissional de populações em situação de vulnerabilidade, além de explorar como empresas de diferentes portes e setores estão lidando com esses desafios no campo da gestão de pessoas.

Referências

ARAÚJO-GARCIA, Luis Cesar G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARCELOS, L. **Recrutamento e seleção**: processo de recrutamento e seleção: um guia completo para encontrar os melhores talentos. Blog publicado em: 03 fev. 2025. Disponível em: <https://blog.abler.com.br/processo-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

BARROS, Ricardo Paes de; CARVALHO, Mirela de; FRANCO, Samuel. **O papel das transferências públicas na redução da desigualdade de renda no Brasil: 1995–2004**. In: BARROS, Ricardo Paes de et al. *Desigualdade de renda no Brasil: uma análise da queda recente*. Brasília: IPEA, 2007. p. 25–50.

BRASIL. **Decreto nº 3.934, de 19 de setembro de 2001**. Regulamenta o Programa Bolsa Alimentação e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 set. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3934.htm. Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Atualizada até a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jul. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004**. Cria o Programa Bolsa Família. Diário Oficial da União: seção 1, p. 1, 12 jan. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2004/L10.836.htm. Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.982, de 2 de abril de 2020**. Altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 abr. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2020/L13982.htm. Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.284, de 29 de dezembro de 2021**. Institui o Programa Auxílio Brasil. Diário Oficial da União: seção 1, p. 1, 30 dez. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2021-2022/2021/lei/L14284.htm. Acesso em: 30 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.601 de 19 de junho de 2023**. Institui o Programa Bolsa Família [...]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14601.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Caderno SUAS**, ano 3, n. 3, Brasília, 2008. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Cadernos/Suas_Evolucao_Recursos_III.pdf. Acesso em: 1 mai. 2025.

CAIXA. **Programas sociais**: descubra todos os benefícios que a caixa pode oferecer para você. (S/D). Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/programas-sociais/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 16 abr. 2025.

CARLOS, Francisco. **O profissional do futuro**: adaptabilidade e aprendizado contínuo moldarão o mercado de trabalho. Mundo RH, 2023. Disponível em: . Acesso em: 26 abr. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

DE LIMA, Liliane Soares; REZENDE, Denise Furtado. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **Revista Gestão Industrial**, v. 18, n. 1, p. 104–120, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rgi/article/view/15673>. Acesso em: 25 abr. 2025.

DI SANDRO, R. **O Capital Humano nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, Carlos Henrique Ribeiro. Impacto da COVID-19 no processo de recrutamento e seleção de empresas. 2022. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)** – Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, Recife, 2022. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2022/impacto-da-covid-19-no-processo-de-recrutamento-e-selecao-de-empresas44.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2025.

FORTUNA, Antônio Alfredo de Mello; TACHIZAWA, Elio Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2006.

JUNIOR, C.B.C.; TREVISAN, L. N. ; MELLO, C.H.P. Impactos do Programa Bolsa Família no mercado de trabalho dos municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*. 53, 5 (set. 2019), 838–858. Disponível em: . Acesso em: 22 fev. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

RECURSOS humanos: tendências e novas práticas. São Paulo: Pearson, 2016. **RESSIGNIFICAÇÃO da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações**. Disponível em:

<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168/pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 66.817, de 14 de junho de 2022**. Institui o Programa Aluguel Social para mulheres vítimas de violência doméstica. Diário Oficial do Estado de São Paulo, Poder Executivo, Seção I, p. 5, 15 jun. 2022. Disponível em: <https://www.imprensaoficial.com.br>. Acesso em: 30 abr. 2025.

SILVA, F. L. da; SILVA, R. F. R. da; OLIVEIRA, C. L. de. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 10, n. 4, p. 1–15, 2025. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SOUZA, J. É preciso explicar o Brasil desde o ano zero. **Revista Cult, São Paulo**, 6 jul. 2017. Entrevista concedida a Pedro Alexandre Sanches. Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/jesse-souza-a-elite-do-atraso>. Acesso em: 6 maio 2025.

WEIL, Simone. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. Organização de Ecléa Bosí; tradução de Therezinha G. G. Langlada. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.