

FLEXIBILIZANDO BENEFÍCIOS COMO GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

FLEXIBILIZED BENEFITS AS STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE

Pedro Alexandre Alves Bernardes ¹
Maria Rejane da Silva Arboite ²

RESUMO

Este artigo, com base em um estudo de caso, salienta a importância dos benefícios para Gestão Estratégica de Pessoas e sugere uma alternativa ao processo, a Flexibilização dos Benefícios. Ao longo do texto, são apresentados os referenciais teóricos que contribuem para a sustentação da análise de caso e auxiliam na sugestão de uma proposta estratégica e flexível de concessão de benefícios, respeitando a legislação vigente e com foco no atendimento das necessidades individuais de cada colaborador. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e que teve como objetivo, a análise do plano de benefícios vigente na SICREDI Nordeste - RS e a sugestão das formas possíveis de implementação de um Programa Flexível de Benefícios. Para tanto, foi identificado o plano atual de benefícios da empresa, observado os percalços legais na implementação de um programa de benefícios flexíveis e sugerido um novo plano que privilegiasse o colaborador, flexibilizando suas escolhas. De forma geral, pode-se afirmar que, a Flexibilização dos Benefícios contribui para o alinhamento das estratégias da organização e do RH com vistas a atender as expectativas e as necessidades individuais dos funcionários através das suas próprias escolhas.

Palavras-chave: Benefícios. Estratégia. Gestão de Pessoas. Benefícios Flexíveis. Escolha.

ABSTRACT

This article, based in a case study, highlight the benefits importance to the strategic management of people and suggest an alternative to the process, the Flexibilization of the Benefits. During the text are presented the theoric references that contribute to the sustentation of analysis of case and help in the suggestion of a strategic flexible proposal of concession of benefits, respecting the currently regulamentation and with focus in the individual necessities each employee. This is a case study with qualitative approach that have as objective, the analysis of current benefits program at the SICREDI Nordeste-RS and the suggestion of the possible ways of implementation of a Flexible Program of Benefits. However was identified the current benefit program of the company, observed the legal mishaps in the implementation of a flexible benefit program and suggested a new that would

¹ Graduado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Feevale, ministrante de capacitações e gerente regional de desenvolvimento da SICREDI Nordeste-RS. E-mail: pedro_bernardes@sicredi.com.br

² Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – Ênfase em Gestão de Recursos Humanos por Competência, professora da Universidade Feevale. E-mail: rarboite@terra.com.br

privilege the employee, flexible their choice. In general, we can affirm that the Benefits Flexibilization contribute to the alignment of the strategies of the organization and of the Human Resources in order to attend the individual expectations and needs of the employees through their own choices.

Keywords: Benefits. Strategy. People Management. Flexible Benefits. Choice.

INTRODUÇÃO

A globalização mundial, em cenários cada vez mais competitivos, tem oferecido às organizações novos desafios na gestão do capital humano. No setor financeiro essa realidade além de se repetir é ainda mais evidente porque os produtos comercializados e os serviços prestados pelas instituições desse segmento estão se tornando, cada vez mais, *commodities* e o diferencial dessas organizações acaba concentrando-se, principalmente, em seu capital intelectual – os recursos humanos. Toda essa competição impulsiona as empresas a repensarem suas estratégias de mercado objetivando a perpetuidade do seu negócio. É nesse momento que algumas organizações debruçam seus esforços na revisão de suas práticas e políticas na gestão de pessoas, tornando essas muito mais estratégicas e eficazes, o que pode estabelecer mudanças na postura da empresa frente aos processos de “Treinamento e Desenvolvimento” (T&D), “Recrutamento e Seleção” (R&S), “Cargos e Salários” (C&S), “Benefícios Totais”, entre outras.

Portanto, a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) passa a ter um papel fundamental no alinhamento da estratégia da organização com as expectativas dos funcionários e da própria área de Recursos Humanos (RH). Como forma de buscar esse alinhamento, surge a possibilidade de se avaliar a remuneração total alcançada pelas empresas aos colaboradores com um foco mais direcionado aos pacotes de benefícios. Entende-se que, esses pacotes podem ser administrados de maneira muito mais criativa uma vez que visam, entre outras, a atração e retenção dos talentos.

Sendo assim, o presente artigo baseia-se em um estudo de caso com abordagem qualitativa sobre a necessidade de implementação de Benefícios Flexíveis em uma cooperativa de crédito, como ferramenta estratégica de gestão de pessoas. Este estudo surgiu como fruto de preocupações, em especial, com a forma de se estabelecer benefícios diferenciados aos talentos que a empresa gostaria de atrair e reter proporcionando satisfação e sendo percebido por eles como um diferencial competitivo relevante da organização. Trata-se

de um assunto pouco explorado pelas empresas brasileiras, mas de extrema relevância para os profissionais ligados às áreas de RH e Administração de Empresas, uma vez que, as tendências de mercado apontam para a necessidade, da área de Gestão de Pessoas, atuar de maneira mais estratégica.

Para o desenvolvimento do artigo, foi levantada a seguinte questão norteadora: Como a SICREDI Nordeste-RS, sem o descumprimento da legislação vigente, pode transformar seu programa de benefícios fixos ou tradicionais em “Benefícios Flexíveis”?

Desta forma, apresenta-se como objetivo geral a análise do atual plano de benefícios da empresa e a sugestão das formas possíveis de implementação de um Programa de Benefícios Flexíveis. O desdobramento dos objetivos específicos passa por identificar os benefícios tradicionais ou fixos da empresa, levantar os percalços legais na implementação de um programa de Benefícios Flexíveis, e sugerir um novo programa que privilegie o colaborador flexibilizando suas escolhas.

Para tanto, a apresentação do trabalho está estruturada em quatro seções. Na primeira, a fundamentação teórica que aborda a evolução do RH, do departamento ao estratégico. Já a segunda, aborda conceitos de remuneração total instrumentalizada pelos programas de benefícios. Ao mesmo tempo amplia-se a análise dos benefícios conforme suas características e aprofunda-se o estudo dos programas de benefícios flexíveis trazendo os objetivos, questões legais e os fatores positivos e negativos de sua implementação. A terceira seção expõe a metodologia utilizada, configurando a pesquisa como estudo de caso e finalmente apresentam-se as conclusões e recomendações.

1. METODOLOGIA

Nesta seção, abordam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a elaboração deste artigo, cujo caráter quanto aos objetivos é exploratório, uma vez que analisa um assunto recente e pouco explorado, não somente sob a visão dos benefícios flexíveis como ferramenta de gestão estratégica, mas também por sua aplicação na gestão de RH. Na caracterização, quanto aos procedimentos adotados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica com estudo de caso, utilizando-se a pesquisa documental e a observação participante com as principais formas de coleta de dados.

Para Gil (1991), o estudo de caso é um método caracterizado pela avaliação de um ou de poucos objetos permitindo a ampliação e o detalhamento do conhecimento, prática impossível em outros tipos de metodologia. Essa idéia também é condescendida por Vergara (1997) que, define este método como sendo restrito a uma ou poucas unidades e entidades, tendo caráter de detalhe e aprofundamento. Por intermédio deste estudo de caso, realizado entre os meses de Março e Junho de 2011, pode-se identificar e avaliar dados, além de realizar uma sugestão relevante para flexibilização do atual programa de benefícios da SICREDI Nordeste – RS sem o descumprimento da legislação vigente. A escolha dessa unidade de estudo deu-se em função da necessidade da empresa pesquisada em qualificar o seu programa de benefícios a fim de reter as pessoas e proporcionar benefícios que realmente atendam as necessidades e expectativas dos seus funcionários.

O que lastreou a metodologia desse estudo foi uma pesquisa qualitativa e bibliográfica que, segundo Gil (1991), proporciona uma investigação mais ampla e que é desenvolvida a partir de material já existente, composto principalmente por livros e artigos científicos. Ratifica-se a abordagem qualitativa, porque o ambiente foi fonte direta dos dados e segundo Prodanov e Freitas (2006) nesse tipo de abordagem há uma proximidade direta entre o pesquisador e o objeto de estudo. A pesquisa utilizou, segundo Lakatos e Markoni (1999), a coleta de dados em fontes secundárias, já que os autores afirmam que essas fontes transitam pela análise de documentos da empresa e obras de autores de renome que abordam o tema Benefícios Flexíveis, assim como a observação participante, visto que o acadêmico é funcionário da empresa.

Quanto à pesquisa bibliográfica, a mesma foi desenvolvida com base em material publicado, constituído principalmente de livros e internet. Já para a pesquisa documental foram lidos, analisados e interpretados os registros eletrônicos ou físicos da empresa, relacionados ao tema objeto do estudo.

Após todas as análises e observações, a seguir segue apresentação do estudo de caso.

2. EVOLUÇÃO DO RH

Ao longo de alguns anos, o RH reforçou sua existência devido ao aumento da complexidade das tarefas organizacionais. Na realidade essa função surgiu com a Revolução Industrial, objetivando mediar, de certa forma, o conflito entre os objetivos das indústrias e

dos trabalhadores, atuando como intermediador e interlocutor das divergências oriundas de uma relação capital e trabalho (CHIAVENATO, 2009). Por muito tempo foi uma função departamentalizada, pois para Chiavenato (2008, p.17), “antigamente, os órgãos de ARH (Administração de Recursos Humanos) eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas.” Ainda conforme Chiavenato (2008) a departamentalização privilegiava a especialização de cada órgão o que dificultava a cooperação entre os departamentos e tornavam seus objetivos mais importantes do que os da organização.

Todavia com o passar dos anos as pessoas começaram a ser percebidas pelas empresas como os recursos mais importantes para o sucesso organizacional. Desta forma, a área de RH começou a sofrer inúmeras mudanças e o novo cenário apontou para a valorização estratégica das pessoas em função das suas capacidades de pensar e aplicar seus conhecimentos em prol da organização.

A partir dessa nova realidade, as empresas passaram a utilizar-se da seguinte premissa: “construa sua empresa com pessoas únicas”, (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELI, 2001, p. 295).

Na ótica de Chiavenato (2008) e Lacombe (2005) as pessoas podem ser um diferencial competitivo, contudo algumas empresas ainda não conseguiram estabelecer condutas empresariais capazes de manter a sua força de trabalho. Portanto, se torna imprescindível reforçar a necessidade de perceber as pessoas e a função de RH como sendo estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais. Para que isso ocorra, as organizações devem tomar consciência de que o RH centralizado e ligado aos processos não trará grande contribuição, o foco maior deve ser o negócio e uma conduta voltada à descentralização e a gestão integrada das atividades de RH entre si e a estratégia organizacional, afirma (GRAMIGNA, 2002). Essa proposição é ratificada por Marras (2005, p. 137) dizendo que, o RH tem de evoluir de um passado operacional ligado a função de Departamento Pessoal e passar a ser visto como um parceiro estratégico, cuja “a missão da administração de RH é atrair, desenvolver e reter talentos dentro da organização, pois desta maneira ocorre à vantagem competitiva para a empresa”.

Ao que tudo indica a discussão sobre a contribuição que o RH pode e deve dar para construção de empresas de alto *desempenho* está na gestão das pessoas e seus talentos. Para Paschini (2006, p. 98), os profissionais de RH, normalmente acabam concluindo que a principal responsabilidade da área de RH é: “Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos”. Constata-se que:

A gestão de talentos passou a ser a grande vantagem competitiva das empresas vencedoras. Isto porque a facilidade de acesso às outras fontes de competitividade – tecnologia, capital, informação, recursos naturais – tem tornado menos nítida a comparação entre as empresas. O que tem diferenciado as empresas vencedoras de seus competidores tem sido cada vez mais a qualidade de seus talentos humanos (SOUZA, 2001, p. 46).

Dentre os vários aspectos que podem ser evidenciados para a retenção de talentos, um deles é freqüentemente discutido: a capacidade da empresa criar políticas de reconhecimento e recompensa capazes de motivar as pessoas que aplicam suas competências em favor do resultado da organização. A partir dessa questão, surge a remuneração como instrumento utilizado para o atendimento dessa necessidade e que será tema da seção a seguir.

3. REMUNERAÇÃO

A definição de remuneração, antes atrelada somente aos aspectos salariais, expandiu-se para a proposição de valor global oferecido ao empregado. Segundo Gross e Friedman (2004), a remuneração total é composta por três pilares: compensação: salário-base, incentivos em curto e longo prazo; benefícios: cuidado médico, aposentadoria, equilíbrio trabalho/vida e outros benefícios; carreira: treinamento, desenvolvimento e oportunidades de carreira.

Segundo Lacombe (2005, p. 147) a “remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados.” O autor afirma que, todos os benefícios oferecidos fazem parte da remuneração total. Flannery et al. (1997) e Tachizawa et al. (2006), ressaltam que a remuneração vai além dos ganhos em espécie e os benefícios devem ser entendidos como parte integrante nessa composição.

Gross e Friedman (2004, p. 64) afirmam que, “[...] uma estratégia de recompensa total pode ser um motor poderoso de sucesso empresarial.” Mas é importante salientar que, uma estratégia de pagamento desalinhada, não somente impede que se agregue valor, como produz altos custos na área de compensação e gera comportamentos inadequados dos empregados (LAWLER III, 2000). Portanto, a necessidade de implementação estratégica de um programa de benefícios pode chegar como solução ao problema de compatibilizar as

intenções da organização com as expectativas dos colaboradores, fator relevante na atração e retenção dos talentos.

Sendo assim, cada vez mais é notório que os benefícios cresçam em sua importância e contribuição nos sistemas de pagamento de uma empresa, principalmente nos últimos anos, em função do reconhecimento dos funcionários e pelos altos custos.

Sabe-se, inclusive, que os benefícios podem auxiliar a potencializar o desempenho, solidificar a cultura organizacional, apoiar mudanças comportamentais e a diversidade no ambiente de trabalho e retirar barreiras ao desempenho e à produtividade (FLANNERY et al, 1997).

Com o intuito de atrair e reter os talentos, as organizações têm feito uso estratégico, com frequência, das vantagens que os benefícios proporcionam. Desta forma, com o intuito de aprofundar o entendimento do uso estratégico dos benefícios na remuneração, a seguir será realizada uma abordagem direcionada ao tema.

3.1 BENEFÍCIOS

Como mencionado anteriormente, pode-se entender que os benefícios são uma parte da remuneração total paga aos empregados. Em reforço a essa idéia, Pontes (2010) e Chiavenato (2009) narram que se trata de um salário indireto.

Segundo Milkovich e Brodeau (2000), a remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e etc, são aspectos indiretos da remuneração total do funcionário e considerados pelos autores como benefícios. Ressaltam ainda que, esses benefícios têm de atender a três objetivos: competitividade, incluindo custo/benefício; atendimento da legislação; escolhas que levem em conta o indivíduo, observando suas necessidades e preferências.

De acordo com Marras (2009) os benefícios são um complemento salarial, que devem atender aos objetivos da empresa e dos funcionários. Para a empresa é uma forma de torná-la mais competitiva no mercado de trabalho, com menores índices de rotatividade e ausências, já para os colaboradores, deve sanar suas necessidades básicas, contribuindo para uma melhoria na qualidade de vida do mesmo.

Chiavenato (2002) pactua do entendimento de Marras (2009) onde afirmam que os benefícios possuem dois parâmetros principais: empregado e empregador. Porém reforça que,

além da competitividade citada por Marras (2009), o empregador está preocupado com o custo total da remuneração, custo dos benefícios e equilíbrio com a oferta do mercado. Em relação ao empregado o autor completa informando que o mesmo avalia o benefício também conforme a justiça de sua concessão.

É com base nessas informações que se pode estabelecer que, os benefícios impactam no comportamento dos funcionários em relação à empresa e ao cargo, em especial no seu comportamento no trabalho.

O desafio está em elaborar programas de benefícios que, segundo Chiavenato (2009), sejam capazes de auxiliar a vida do funcionário em pelos menos três áreas: no exercício do cargo; fora do cargo, mas dentro da empresa; e fora da empresa. Então, se o funcionário percebe um ambiente de trabalho que proporcione a sua atuação e o seu desenvolvimento, sem possibilidade de imprevistos, sente-se mais seguro em relação à empresa e ao trabalho, o que pode melhorar seu desempenho e por sua vez seus resultados.

A partir disso, pode-se afirmar que os benefícios são ferramentas capazes de provocar a promoção da saúde, da frequência e do desempenho no trabalho, impactando, por sua vez, na imagem da empresa junto à comunidade (KELLEY, 1999). Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), os benefícios facilitam a decisão do funcionário quando se trata da sua permanência na empresa ou na aceitação de um novo convite de trabalho. Constata-se que:

Embora os pacotes de benefícios (compensação indireta) tenham sido desenhados inicialmente para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria – procurando contemplar aspectos que possibilitem, fora do trabalho, uma vida mais gerenciável e segura -, eles se transformaram com o tempo num mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas (LIMONGI et al. apud CASCIO, 2002, p. 96).

Sendo assim, os funcionários, na sua grande maioria, entendendo e percebendo os benefícios como fonte de segurança em relação ao seu futuro e de sua família tende a desenvolver suas responsabilidades e tarefas com mais afinco e eficiência, além de serem mais facilmente fidelizados pelo empregador.

Gerenciar os benefícios de maneira estratégica, de forma que sejam atendidas as expectativas tanto da empresa quanto dos funcionários, permanece sendo uma lacuna. A busca pelo preenchimento desse espaço exige benefícios claramente definidos e reconhecimento da complexidade da sua gestão, assim como sua importância.

Em se tratando dos programas de benefícios, existem duas maneiras de a empresa atuar, uma fixa (tradicional) e outra flexível, considerada por alguns autores, a mais coerente com a realidade das empresas e dos trabalhadores.

A seguir apresentam-se essas duas abordagens.

3.1.1 Benefícios fixos

Define-se como programa de benefícios fixos ou tradicionais uma forma monolítica – padrão para toda organização – de se conceder benefícios, afirmam Menden; Viani; Furini (2002). Num contexto histórico, Milkovich e Boudreau (2000) resgatam o fato dos benefícios terem surgido como uma forma alternativa de vantagem aos funcionários utilizada pelos empregadores para atrair e reter talentos logo após a Segunda Guerra Mundial, em razão do controle mantido pelo governo federal no aumento dos salários e que culminou em uma escassez de mão-de-obra. Entende-se, portanto que, os benefícios representavam uma parcela da despesa de uma organização e não eram percebidos como parte da remuneração, conforme Flaneury et al (1997). Além disso, os autores afirmam que os benefícios, assim como o salário, podem apoiar nas mudanças comportamentais dos colaboradores, além de motivar o seu desempenho.

Quando comparados a um aumento salarial, Lacombe (2005) salienta que, a empresa, muitas vezes, opta pela concessão do benefício, pois sobre ele não há a incidência de encargos sociais, o que já não acontece com os salários. Lacombe (2005) alerta que, o efeito motivacional da concessão de um benefício não dura muito tempo e como há uma tendência do mesmo tornar-se um direito do empregado, é importante que a empresa se certifique quanto à possibilidade de mantê-lo no longo prazo, depois de concedido.

Desta forma, os benefícios têm ficado mais estratégicos e as organizações, com o intuito de intensificarem seus diferenciais competitivos, apostam na flexibilização dos mesmos a fim de distinguirem-se das demais instituições. Essa afirmativa é salientada por Flanery (1997), quando o mesmo diz que, além do salário (contraparte em dinheiro da remuneração) os pacotes de benefícios, à medida que evoluem, apóiam as empresas na implementação de importantes iniciativas de mudanças.

Como ponto de partida, antes da implementação definitiva de um programa flexível de benefícios é necessário identificar como é composto a grande maioria dos programas fixos ou tradicionais de benefícios.

Conforme Marras (2009), um plano de benefícios deve atender a dois tipos de necessidades do funcionário: Intrínsecas e Extrínsecas. Intrínsecas são as necessidades de

caráter psicológico do colaborador. Ex: Status. Já as necessidades extrínsecas são as ligadas a satisfação dos fatores físicos. Ex: Incentivos financeiros.

Assim como Pontes (2010), Marras (2009) defendem que, os benefícios podem ser divididos em: compulsórios e espontâneos. O autor conceitua como compulsório o benefício que é concedido por exigência da lei ou de acordos ou convenções coletivas. Já os espontâneos, o autor salienta que são àqueles concedidos de maneira voluntária pelo empregador. Segue exemplos dos dois modelos, de acordo com o autor:

<i>COMPULSÓRIOS</i>	<i>ESPONTÂNEOS</i>
Complemento de auxílio-doença	Restaurante
13º salário	Seguro de Vida
Salário família	Assistência Médica
Férias	Transportes
Salário maternidade	Cesta básica
	Pagamento de quilometragem
	Assistência Odontológica

Quadro 1 – Benefícios Compulsórios e Espontâneos
Fonte: Elaborado pelo autor (adaptado de MARRAS, 2009).

Já Chiavenato (2002) é mais abrangente na classificação dos benefícios. O autor entende que eles são segmentados pela sua exigência, sua natureza e seus objetivos. Segue quadro demonstrativo:

1 – Quanto a sua EXIGÊNCIA	LEGAIS – Exigidos por lei	13º salário, Férias, Auxílio Doença, Aposentadoria, Horas Extras, Salário Família, Salário Maternidade, Adicional por Trabalho Noturno, e etc.
	ESPONTÂNEOS ou MARGINAIS – Concedidos por liberalidade da empresa	Gratificações, Seguro de Vida em Grupo, Refeições, Transporte, Empréstimos, Assistência Médico-hospitalar diferenciado conforme convênio, e etc.
2 – Quanto	MONETÁRIOS –	13º salário, Férias, Aposentadoria,

a sua NATUREZA	Concedidos em dinheiro.	Gratificações, Planos de Empréstimos, Reembolso ou financiamento de remédios e etc.
	NÃO MONETÁRIOS – Concedidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades.	Refeitórios, Assistência Médico-hospitalar e Odontológica, Serviço social de Aconselhamento, Clube ou Grêmio, Seguro de Vida em Grupo, Condução ou transporte de casa para a empresa e vice-versa, Horário de trabalho flexível e etc.
3 – Quanto aos seus OBJETIVOS	ASSISTENCIAIS – visam à segurança do empregado e família	Assistências Médico-hospitalares e Odontológicas, Assistência Financeira, Reembolsam de Medicamentos, Assistência Educacional, Assistência Jurídica, Cooperativas de Consumo, Seguro de Vida em Grupo Subsidiado e etc.
	RECREATIVOS – Visam proporcionar condição de repouso, descanso e diversão.	Grêmio ou Clube, Colônia de Férias, Lazer Recreativo e Esportivo e Cultural, Música Ambiente e etc.
	SUPLETIVOS – Visam proporcionar facilidades, conveniências e utilidades.	Restaurante no local de trabalho, Transporte subsidiado ao pessoal, Estacionamento privativo, Bar e cafeteria e etc.

Quadro 2 – Classificação dos Benefícios

Fonte: Elaborado pelo autor (adaptado de CHIAVENATO, 2002)

Apesar dos autores apresentarem pequenas diferenças na classificação dos benefícios, Pontes (2010), Marras (2009) e Chiavenato (2002) são unânimes ao afirmar que os planos tradicionais são oferecidos de forma comum a todos os colaboradores ou estabelecem planos de benefícios diferentes de acordo com o cargo ocupado pelo empregado: diretor, gerente, chefe e empregados mensalistas, horistas e etc. As desvantagens apresentadas por

esses programas têm movimentado as empresas a migrarem do plano tradicional para planos mais flexíveis.

Segundo Menden; Viani; Furine (2002), os planos fixos ou tradicionais apresentam inúmeras desvantagens tanto para o funcionário como para o empregador. Seguem as principais, quanto a (ao):

- Escolha: O funcionário não tem escolha;
- Opção: O funcionário tem poucas opções, duas ou três;
- Decisão: O funcionário não decide. A decisão é unilateral e do empregador.
- Risco: Não há risco algum para o funcionário, somente para o empregador.
- Gerenciamento dos Custos: Empresa não possui muito espaço para o gerenciamento dos custos visando compatibilizar a satisfação dos funcionários com a manutenção dos benefícios em patamares aceitáveis.
- Compreensão do Empregado: Baixa compreensão de perceber e reconhecer o benefício concedido.
- Ligação com a remuneração total: Pequena ligação com a remuneração total.
- Atração e retenção dos talentos: É questionável, pois não necessariamente atende as necessidades individuais dos empregados.

Exatamente com o intuito de preencher essas lacunas abertas referentes à administração dos custos dos benefícios, atendimento da individualidade das pessoas, atração e retenção de pessoal qualificado e conscientização do empregado sobre o valor dos benefícios, é que surge, para as empresas, a oportunidade da implantação de um modelo mais flexível, a ser tratado a seguir na segunda abordagem da estratégia dos benefícios.

3.1.2 Benefícios Flexíveis

Foi identificado por Hansen (2003), em pesquisa realizada nos Estados Unidos da América (EUA) que, os benefícios flexíveis estão ganhando popularidade entre os empregados americanos e há uma grande tendência que essa prática venha a crescer também no Brasil.

Embora, no Brasil, as empresas e os setores econômicos estejam passando por um conjunto específico de mudanças é possível identificar que uma boa parcela dessas

organizações vem revisitando suas práticas de RH com foco direcionado na atração e retenção dos talentos.

Pensando nisso e validando a tendência apontada por Hansen (2003) em sua pesquisa, os benefícios acabam fazendo parte da estratégia das organizações por motivos ligados ao reconhecimento das individualidades e também ao seu custo. Aspecto esse levantado por Menden; Viani; Furine; (2002) quando faz referência a década de 1980, surgimento nos Estados Unidos dos planos flexíveis de benefícios, com o propósito de controlar os custos, já que os benefícios ligados à saúde vinham aumentando cerca de 10% ao ano. Mas relatam que, o custo não foi a principal vantagem dos benefícios flexíveis e afirmam que o poder de escolha alcançado ao colaborador foi à vantagem mais relevante, pois passaria a atender necessidades individuais. Diante disso:

Os benefícios flexíveis consistem na concessão de um conjunto de benefícios que têm como princípio o reconhecimento das necessidades de cada indivíduo, considerando o grupo familiar em que ele se insere. Alinham-se com os padrões de mercado, o efetivo controle dos custos, a busca do comprometimento dos empregados com o processo de gestão e a elevação do seu grau de satisfação (MENDEN, 2002, p. 399).

Marras (2000, p. 138) afirmam que, “benefícios flexíveis são aqueles em que os empregados têm a opção de escolher entre os benefícios disponíveis, àqueles que acham mais interessantes.” Ressalta ainda que, um dos atrativos do plano é o fato do funcionário ter suas necessidades atendidas sem a incidência de impostos, situação inevitável se ele mesmo pagasse por esses benefícios. Essa idéia é ratificada por Milkovich e Broudeau (2000). Acrescentam os autores que, além da isenção de impostos para quem recebe (funcionário) ainda há a dedução para quem oferece (empresa).

Pontes (2010) reforça a idéia dos benefícios flexíveis serem a forma mais atraente de se conceder benefícios, pois vai ao encontro das necessidades individuais de cada colaborador. Além disso, Chiavenato (2009) afirma que a flexibilização dos benefícios é necessária para melhorar a qualidade e maximizar a percepção de valor dos benefícios, reduzir o seu custo, inovar no relacionamento entre empresa e funcionário, alinhar os benefícios às estratégias de RH e suportar as mudanças culturais.

A partir dessas constatações Flaneury (1997, p. 161) reitera que, “à medida que se tornam mais flexíveis, os benefícios também podem ser utilizados para apoiar a diversidade no local de trabalho e eliminar barreiras ao desempenho e à produtividade.” É importante que,

para se perceber as vantagens do uso de um plano flexível de benefícios sobre a forma tradicional ou fixa, se faça uma comparação entre eles.

Conforme Menden; Viani; Furine (2002) o plano tradicional segue as melhores práticas do mercado. Já nos flexíveis, o que movimenta a determinação dos benefícios são as necessidades dos indivíduos.

Em seguida, é trazido pelos autores como forma de elucidar ainda mais as diferenças entre esses planos, um esquema de comparação.

TRADICIONAL		FLEXÍVEIS
Não existe	ESCOLHA	Existe
Poucas (2 ou 3)	OPÇÕES	Muitas
Empregador	DECISÕES	Empregado
Empregador	RISCO	Empregador e empregado
Menor	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	Maior
Baixa	COMPREENSÃO DO EMPREGADO	Alta
Pequena	LIGAÇÃO COM REMUN TOTAL	Maior
Questionável	ROI (Retorno sobre Investimento)	Mensurável
Difícil	ADAPTABILIDADE À MUDANÇA	Fácil
Questionável	ATRAÇÃO E RETENÇÃO	Mais persuasivo

Quadro 3 – Comparação entre Benefícios Fixos e Flexíveis
Fonte: Elaborado pelo autor (adaptado de MENDEN; VIANI; FURINE, 2002)

É pensando em todas essas informações que as empresas têm buscado, na forma flexível, uma maneira estratégica de conceder benefícios. Chiavenato (2009), salienta que o programa flexível de implementação de benefícios pode ser realizado de quatro maneiras:

1- Mista (Fixos e Flexíveis): Mantém-se os benefícios fixos, já oferecidos pela empresa, e a eles somam-se a flexibilização de outros benefícios. O autor sinaliza que é a forma mais utilizada pelas empresas, principalmente nos aspectos ligados a educação e a

saúde onde a empresa já contribui com uma parcela significativa (normalmente de 60% a 80%). O empregador amplia essa contribuição levando em consideração um percentual da renda do empregado o que possibilitará a utilização dessa verba para complemento dos benefícios de educação e acesso a benefícios de saúde não cobertos pelos planos tradicionais (tratamentos estéticos) ou melhorá-los.

2- Modular: A empresa oferece uma tabela padrão (de determinado valor) de plano de saúde e previdência e dá oportunidade do funcionário completar, com seu próprio capital, caso deseje melhorar ainda mais esse benefício.

3- Livre Escolha: A empresa oferece um valor de benefícios ao colaborador e o mesmo tem liberdade total de escolher dentre todos, os que mais atendem suas expectativas e necessidades.

4- *Cash livre*: É definido um valor-limite mensal ou anual e concedido ao colaborador, que passa a administrá-lo no decorrer do período.

De acordo com Menden; Viani; Furine (2002), como o modelo flexível é pouco utilizado no Brasil, por serem as empresas brasileiras tipicamente paternalistas e hierárquicas, o processo de implementação desse plano possui vários componentes essenciais a se considerar:

- a) Comunicação: Sem um programa de comunicação, os empregados não compreenderão o novo plano de benefícios e não comprarão o conceito;
- b) Escolha dos Benefícios a serem incluídos no plano flexível;
- c) Escolha dentro das categorias de cada benefício;
- d) Regras do programa, inclusive quando os empregados poderão fazer as mudanças;
- e) Escolha da extensão do plano se é para todos ou apenas a um grupo piloto de colaboradores;
- f) Avaliação se houve perdas para alguns funcionários.
- g) Finalmente, decisão sobre: se as vantagens de um programa flexível são, suficientemente, maiores que o risco para sua implantação.

Santos *apud* Uliana (2011) sugere a seguir as etapas de implementação e reitera a necessidade de serem essas simplificadas.

- Alinhar a política de remuneração à estratégia da empresa;
- Entender quais são as demandas dos funcionários;
- Simplificar o plano;
- Negociar custos;
- Comunicar.

A partir de todas essas considerações é importante entender que a implantação de um plano de benefícios flexíveis gera riscos, tornando essa ação um desafio. Isso porque para sua implementação aspectos legais precisam ser observados e respeitados.

A seguir serão evidenciados alguns percalços legais que uma empresa tem de observar durante o processo de implantação de um plano flexível.

Contando com a participação de 189 empresas nacionais e internacionais, com um universo pesquisado de 585.000 empregados, em 2002 a *Mercer Human Resource Consulting* realizou uma pesquisa onde foi identificado que: assistência médica, seguro de vida, assistência odontológica e vale refeição são os benefícios oferecidos com mais frequência pelas empresas que fazem uso do programa.

Então, os programas flexíveis de benefícios, apesar de possuírem sua utilização validada por empresas internacionais e até algumas nacionais, não deixam de ser alvo de críticas quanto a sua implementação por aqueles que questionam o modelo por entenderem que o mesmo deixa algumas brechas legais podendo acarretar eventuais problemas trabalhistas.

Como se trata de um tema incipiente no Brasil, não havendo jurisprudência suficiente que possibilite estabelecer um padrão na forma de como os magistrados arbitram sobre o tema, os percalços legais a serem enfrentados em um programa de benefícios flexíveis foram identificados a partir de material extraído da internet.

De acordo com Gianini apud Galvão (2002) os percalços legais somente são evidenciados porque não há, no Brasil, uma legislação específica que regule os planos flexíveis. Benhame (2006) é pontual na identificação dos percalços legais e lista os principais:

- Discriminação: Ocorrida se as possibilidades de escolha oferecidas pelo programa são diferentes para empregados da mesma faixa salarial.
- Prejuízo ao empregado: Acontece se o funcionário deixa de ter acesso a benefícios legalmente previstos por lei e anteriormente oferecidos pela empresa.
- Nulidade do programa por falta de instrumento coletivo: Ocasionalizada pela falta de instrumentalização do programa em contrato coletivo (acordo ou convenção). Essas falhas ocorrem quando os contratos de adesão ou as autorizações de desconto em folha oriundas do novo plano, não estão formalizados.

Finalizada a sustentação teórica sobre as formas estratégicas de concessão de benefícios, a seguir será apresentada a metodologia de construção desse artigo.

4. ESTUDO DE CASO

Apresenta-se nessa seção o estudo de caso oriundo da pesquisa de campo realizada na empresa SICREDI Nordeste RS, a fim de responder a problemática do presente artigo.

Inicialmente segue a contextualização da empresa, do RH e do processo atual de remuneração, assim como a apresentação da grade atual de benefícios fixos oferecidos pela mesma. Em seguida, a sugestão de implementação da flexibilização dos benefícios com avaliação dos impactos na legislação vigente, cujo intuito é atender aos objetivos traçados inicialmente para essa pesquisa.

Inaugurada em 28 de outubro de 1923, a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Encosta Superior no Nordeste RS – SICREDI Nordeste RS (SN) – é uma instituição financeira do ramo de crédito e com capital fechado.

Pela sua natureza societária, é uma sociedade de pessoas e não de capital, e sendo assim, não possui clientes, mas sim, associados que podem ser pessoas físicas ou jurídicas. Essa cooperativa está jurisdicionada em uma das regiões de melhor PIB bancário do Estado. Com abrangência em 34 municípios a mesma está instalada em 15 deles, que são: Santo Antônio da Patrulha, Taquara, Riozinho, Osório, Parobé, Terra de Areia, Nova Hartz, Itati, Rolante, Palmares do Sul, Torres, Três Coroas, Capão da Canoa, Campo Bom e Três Cachoeiras.

A SN tem em seu quadro de colaboradores 160 pessoas, sendo 142 empregados diretos e 18 estagiários e administra mais de 100 milhões de recursos. As principais atividades exercidas pela força de trabalho compreendem o atendimento aos associados que buscam satisfazer suas necessidades financeiras através da aquisição de produtos e serviços.

Já os processos de apoio e estratégicos são centralizados na SUREG (Superintendência Regional) que é localizada na cidade de Rolante – RS.

Os princípios de gestão da empresa são lastreados na literatura de Jim Collins (Empresas Feitas para Vencer). São eles: pessoas certas nos lugares certos; enfrentamento da realidade nua e crua; estratégia simples, mas efetiva e que conduza a empresa para excelência; e a cultura da disciplina. A referência do superintendente é realmente fortalecida por Jim Collins (2001). O autor salienta que sua pesquisa foi realizada com empresas de resultados bons e que deram um salto para excelentes além de sustentarem esses resultados por, no mínimo, quinze anos.

A SN apresenta como visão: Ser reconhecida pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social. Já como missão a empresa procura: Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria de vida dos associados e da sociedade. O reforço dos valores (Integridade, Respeito, Resultado, Austeridade, Transparência e Envolvimento) e dos princípios de gestão são comunicados através de seminários denominados: “Feitas para Vencer”. Prática de RH implantada com a finalidade, entre outras de, alinhar as estratégias organizacionais com o grupo de colaboradores e que em 2009 foi reconhecida com o prêmio “Top Ser Humano” promovido pela ABRH na área de gestão de pessoas.

A preocupação com a atração e retenção dos talentos na empresa pode ser percebida também através do projeto “Talentos em Cena”. Esse projeto foi concebido e implantado em 2009, com o apoio de uma consultoria gaúcha, intencionando a implementação de um sistema de gestão de talentos capaz de alinhar os objetivos, valores e estratégias empresariais, contribuindo para o incremento do negócio, fidelização e realização das pessoas e cujo processo de análise se dá em relação aos atributos, competências e desempenho de cada um, gerando quatro possibilidades de colocação do empregado em uma matriz de talento, do menor para o maior (Recurso Executivo e Talentos: Realizador, Promissor e Pleno).

Conforme levantamento realizado por essa consultoria que utilizou a metodologia de Handy (2006) foi constatado que a SN é considerada como uma organização racional e logicamente estruturada de um modo funcional em suas unidades, departamentos e processos, com uma normatização de procedimentos e regras de agir, às vezes limitadoras do arbítrio individual. Apesar dessas características chegou-se a conclusão que, a instituição possui foco na resolução da tarefa, na sinergia de áreas e de processos, tudo interligado a uma estratégia orientada pelo seu mapa estratégico e salientaram também que, esse *mix* de cultura é bem-vindo, considerando o tipo de negócio da empresa.

Vale ressaltar que a remuneração da empresa é composta por uma parcela fixa e outra variável. Na parte fixa estão inclusos o salário base, comissões de cargo e adicionais de estrutura ou praça. Já na outra parte estão os ganhos variáveis ou comissões de produtividade (ligados à performance), pagos mensalmente, além do PPR (programa de participação de resultados) pago de maneira única ao final do exercício.

Identifica-se através dos seus princípios de gestão que, a SN busca a excelência por intermédio dos resultados obtidos pelo seu capital humano e pelo uso de estratégias simples, porém eficazes.

A seguir apresentam-se os benefícios oferecidos ao grupo de colaboradores.

4.1 BENEFÍCIOS ATUAIS

Os benefícios alcançados a todos os colaboradores da empresa são padronizados e a seguir estão relacionados:

- Auxílio Alimentação;
- Assistência Médica e Odontológica, com cobertura básica;
- Auxílio Creche: Oferecido a colaboradores que possuem filhos com no máximo 83 meses de idade e que não estejam cursando o ensino fundamental;
- Auxílio Filho Especial: Oferecido a colaboradores que possuem filhos portadores de necessidades especiais;
- Previdência Privada, onde a empresa contribui com a mesma parcela de contribuição do colaborador, limitado a 3% do salário;
- Auxílio Funeral, com a finalidade de custear as despesas relacionadas ao funeral de colaboradores, cônjuges, filhos e tutelados.
- Seguro de Vida;
- Auxílio Movimentação: Oferecido quando há mudança na residência fixa de um colaborador, proporcionando o custeio de hotel durante 30 dias, até seis passagens (aéreas ou rodoviárias), despesas com mudança e 50% do aluguel até 12 meses;
- Auxílio Educação, onde a empresa faz o reembolso ao colaborador de 50% do investimento realizado em graduação e pós-graduação em áreas afins a atividade da empresa, somente após o sexto mês como de carteira assinada;
- Auxílio Ferramenta de trabalho, onde a empresa fornece o material necessário para desempenho da função. Ex: computadores, celulares, internet 3G, veículos e etc.

Apesar de toda preocupação da empresa na prática de atrair e reter talentos, demonstrada a partir da qualidade e quantidade dos benefícios oferecidos, principalmente por serem na grande maioria espontâneos, ainda sente-se aberta à lacuna da percepção dessa estratégia como um diferencial competitivo da empresa. É por esse motivo que em seguida é sugerido uma forma de flexibilizar o plano atual de benefícios da SN.

4.1.1 PROPOSTA DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Para sugestão de implantação de um programa flexível de benefícios foram observadas a intenção estratégica da empresa e os princípios de gestão da mesma que são lastreados na elaboração de estratégias simples, porém eficazes.

Sendo assim e seguindo as orientações de Chiavenato (2009) que, defende a idéia de que há quatro formas de implementação de um programa de benefícios flexíveis, surge como melhor opção, para o contexto atual da empresa e da legislação vigente, a utilização da forma mais usual de flexibilização de benefícios que preconiza a realização de um “*mix*” entre os benefícios fixos (tradicionais) e os flexíveis.

Nessa forma de concessão se mantém os benefícios fixos alcançados aos colaboradores e se adiciona um “*plus*” de benefícios, porém de maneira flexível, buscando o atingimento das principais questões levantadas para a implantação desse programa: atendimento das necessidades individuais do colaborador, aumento da percepção do colaborador em relação aos benefícios recebidos e a criação de um diferencial competitivo para empresa. Esta opção estratégica privilegia o atendimento das questões legais, uma vez que não causará prejuízo de benefícios ao grupo de colaboradores envolvidos e sim, prevê uma complementação dos mesmos, além desses colaboradores possuírem a mesma faixa salarial, o que desconfigura juridicamente o aspecto discriminatório.

Então, levando em consideração todos os aspectos relevantes trazidos até esse momento, a seguir serão listados os passos que deverão ser observados nessa proposta:

1) **Escolha do grupo beneficiado pelo novo programa:** Indo ao encontro da orientação estratégica da empresa, que possui foco em pessoas realizadas e de alto-desempenho sugere-se que o programa privilegie, nesse primeiro momento, os líderes – profissionais com gestão sobre equipes. Esse público é responsável por disseminar as práticas de gestão ao grande grupo de colaboradores e garantir o resultado almejado pela empresa através da realização de ações previamente estabelecidas no seu planejamento estratégico.

2) **Escolha dos benefícios a serem flexibilizados:** A opção pela escolha dos benefícios a seguir ocorreu porque segundo Chiavenato (2009) eles são integrantes certos dos planos flexíveis já implementados no mercado e que também geram o maior impacto na

percepção dos funcionários. Para tanto, sugere-se a complementação do programa atual com a flexibilização de apenas quatro benefícios:

- Auxílio Educação: Somado ao atual, busca ampliar as possibilidades de capacitação autônoma do beneficiário do novo programa, desde que direcionadas às atividades afins da empresa. Com esse benefício o empregado pode diminuir seus custos diretos com cursos de graduação, pós-graduação e extensão.

- Assistência Médica: Busca oferecer ao funcionário uma cobertura superior ao atual plano estendendo acesso a acomodações privativas em caso de internação, assim como garantir reembolso de tratamentos não cobertos pelo plano contratado, como, por exemplo, tratamentos estéticos.

- Assistência Odontológica: Busca garantir ao empregado o reembolso de tratamentos não cobertos pelo plano atual contratado.

- Previdência Privada: Busca aumentar o investimento do empregado na sua aposentadoria, seguindo as práticas estabelecidas pelas regras atuais do benefício, que é: para cada parte de contribuição do empregado a empresa contribui com o mesmo valor.

3) Estabelecimento das regras de funcionamento do novo plano, quanto à (ao):

- Valor: A definição desses deverá ficar por conta do empregador e pode ser estabelecido de forma absoluta ou em percentual referente ao salário de cada colaborador envolvido no programa e deve possuir limite, teto máximo. Importante frisar que para validar a flexibilidade da proposta deve-se possibilitar o uso de mais de um benefício por mês desde que os valores referentes não superem o limite estabelecido como teto do programa. Orienta-se até que, imediatamente após a definição dos valores esses devem ser transformados em pontos evitando a configuração de remuneração com natureza salarial.

- Adesão: Sugere-se que o colaborador faça a adesão ao seu pacote de benefícios flexíveis através de documento formal (contrato ou termo) que ficará arquivado na pasta de cadastro do referido funcionário. Item imprescindível para atendimento da legislação vigente.

- Prazo de Permanência: Nos benefícios de Assistência Médica e Odontológica e Previdência Privada, sugere-se que o colaborador permaneça com o benefício escolhido por um período que seja convergente ao período que a empresa tem para renegociar suas franquias, normalmente de um ano. A alteração do pacote, antes escolhido pelo colaborador, poderá ser realizada no fim do período.

- Reembolso: Para reembolso das despesas previstas pelo plano flexível, sugere-se que o colaborador apresente Notas Fiscais referentes às despesas reembolsáveis e aconselha-se que as despesas sejam previamente analisadas e aprovadas pelo empregador.

- Validade: Sugere-se que somente sejam credenciadas ao novo programa situações ocorridas após a data de implantação do novo programa.

4) **Estratégia de comunicação:** Esse item é de grande relevância para o sucesso do programa, pois é parte da estratégia empresarial de reter e atrair talentos.

Normalmente aquilo que não é divulgado dificilmente será percebido e é pensando nisso que é sugerido ao empregado focar a comunicação em dois pilares: Comunicação interna e externa.

- Comunicação interna: Como o programa proposto não contempla 100% da base de colaboradores da empresa, aconselha-se que sejam realizadas reuniões de conscientização do funcionamento do novo plano com os empregados beneficiados, possibilitando que seus benefícios fiquem evidenciados. Essa prática é importante que aconteça regularmente (semestralmente), porque sempre que houver assédio de outra empresa o mesmo levará em consideração essas vantagens.

- Comunicação externa: Respeitando a proposta de credenciamento de apenas uma parcela dos empregados tendo acesso ao novo plano, recomenda-se que a comunicação seja realizada nos processos de seleção dos líderes, atendendo a intenção da empresa em atrair talentos.

No processo de implementação, salienta-se a importância no alinhamento entre os empregados e as estratégias da empresa, pois, para Albuquerque (1987); Anthony, Perrewé e Kacmar (1996); Ulrich (1998), este é o fator fundamental para que as estratégias do RH e da organização sejam atingidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cenários empresariais cada vez mais competitivos estão exigindo das organizações uma grande reflexão a respeito da gestão do seu capital intelectual. A utilização estratégica dos programas de benefícios, conforme apresentado por esse artigo, demonstra ser uma

alternativa eficaz na GEP auxiliando, principalmente, na retenção dos talentos e no alinhamento dos colaboradores com a estratégia empresarial.

O intuito dessa pesquisa foi investigar como a SICREDI Nordeste-RS, sem o descumprimento da legislação vigente, poderia transformar seu programa de benefícios fixos ou tradicionais em “Benefícios Flexíveis”. Como resposta a essa problemática e através da pesquisa bibliográfica, conclui-se que o programa sugerido atendeu ao proposto, uma vez que, possibilitou essa flexibilização através do uso mixado entre os benefícios fixos (atuais) e os flexíveis. Esse mix garantirá o atendimento dos aspectos legais proporcionando a manutenção e ampliação dos benefícios atuais além de possibilitar ao colaborador a escolha daqueles benefícios que melhor atenderem as suas necessidades e expectativas.

Além disso, cumpriram-se os objetivos gerais e específicos, pois se identificou os benefícios tradicionais da empresa, levantou-se os percalços legais na implementação de um programa de Benefícios Flexíveis, e sugeriu-se um novo programa que privilegiasse o colaborador flexibilizando suas escolhas.

Durante o decorrer dessa construção foi possível identificar que o atual programa oferecido pela SN alcança ao colaborador um leque bastante amplo de benefícios espontâneos o que demonstra atenção da empresa em relação ao atendimento das necessidades do grupo de colaboradores, fator positivo e que possibilitou a sugestão de uma proposta flexível.

Importante salientar que por se tratar de um tema pouco explorado no Brasil a falta de material bibliográfico foi um dos principais dificultadores do estudo. Pode-se trazer também como limitação, o fato da empresa em questão comercializar produtos e serviços bancários e ser segmentada como uma cooperativa de crédito estando dessa maneira submissa a uma legislação específica conforme convenção coletiva segmentada.

Por entender que o tema é relevante e de extrema importância para as organizações e que sobre ele ainda haverão inúmeras reflexões se avalia que ainda há espaço para que, em um futuro breve, a empresa evolua seu plano de benefícios, conforme proposta “mixada” entre benefícios fixos e flexíveis, para um programa totalmente flexível. Espera-se até que outros estudos surjam neste sentido, como por exemplo: ampliação das pesquisas sobre os impactos causados nos colaboradores em relação ao poder de escolha entre os vários benefícios disponíveis, assim como o impacto dessa satisfação no desempenho de cada colaborador.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, K. M. **Strategic resource management**. [S.l.]: Harcourt Brace & Co, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. São Paulo: Campus, 2001.

FLANERY, T. P., HOFRICHTER, D. A., PLATTEN, P. E.; **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

GALVÃO, N. **Os prós e os contras dos benefícios flexíveis**. Ano II, n. 15, out. 2002. Disponível em: <http://www.canalrh.com.br/revista/revista_artigo.asp?o=%7BD18E8081-8C2F-422C-8E8C-BE1B588AC178%7D>. Acesso em: 3 jun. 2011.

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

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GROSS, S. E.; FRIEDMAN, H. M. **Creating an effective total reward strategy: holistic approach better supports business success**. Benefits Quarterly, Brookfield, 2004.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HANSEN, D. R. **Gestão de Custos Contabilidade e Controle**. 2. ed., São Paulo: Pioneira Thomsom, 2003.

KELLEY, B. C. **The role of health management in benefits consulting**. Compesantion & Benefits Management, 1999.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAWLER III, E. **Pay strategy: new thinking for the new millennium.** Compensation and Benefits Review, v. 32, n. 1, 2000.

LIMONGI, A. C. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI. **Gestão Estratégica de benefícios.** França: SCO, 2002.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

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

MENDEN, V.; VIANI, J. A.; FURINE, A. A. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: operações,** v. 2. São Paulo: Gente, 2002.

MERCER Human Resource Consulting. Disponível em:
http://www.canalrh.com.br/Mundos/pesquisas_downloads_artigo.asp?o=%7B6795C3FF-F22B-46EA-9078-3DF424D4E1DD%7D. Acesso em: 3 abr. 2011.

MILKOVICH, G. T., BOUDREA J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio - a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

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

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2010.

SOUZA, C. **Talentos & Competitividade Clientividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias do negócio.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ULIANA, C. **Plano de Benefícios.** Lidera On-line, 2011. Disponível em:
<<http://www.lideraonline.com.br/artigo/47729-plano-de-beneficios.html>>. Acesso em: 3 jun. 2011.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELLOS FILHO, P. d.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Livros de Negócios, 1997.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.