

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

LUCIANA SCHENK DUQUE

**PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS ACERCA DA PRÁTICA DE BENEFÍCIOS**  
**FLEXÍVEIS EM GESTÃO DE PESSOAS**

PORTO ALEGRE

2011

Luciana Schenk Duque

PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS ACERCA DA PRÁTICA DE BENEFÍCIOS  
FLEXÍVEIS EM GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo  
MBA em Gestão de Pessoas, da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Diego Alberton

Porto Alegre

2011

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos ao Professor Diego Alberton por toda a sua atenção, agilidade e apoio para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo compreender a percepção das lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis em gestão de pessoas. Sendo esta temática ainda recente no Brasil, optou-se por realizar um estudo de campo, de natureza exploratório-descritiva, em cinco diferentes empresas. Buscou-se entender o perfil destas organizações, como funcionam seus programas, quais foram os motivadores para a implantação dos benefícios flexíveis, riscos e resultados obtidos. Como principal instrumento de pesquisa utilizou-se a entrevista semi-estruturada com gestores de recursos humanos e lideranças de diversas áreas das organizações, buscando diferentes perspectivas. Também foram levantados *cases* de mercado e publicações sobre o tema para confrontar com as informações colhidas. Verificou-se que os programas, por sua complexidade de gestão e riscos envolvidos, foram implantados por empresas com um perfil específico, ou seja, empresas inovadoras, intensivas em capital humano e tecnologia, com culturas que valorizam a mudança. São empresas que implementaram benefícios flexíveis para suportar os direcionadores estratégicos do negócio, de uma forma profissional, com estruturas de recursos humanos focadas em resultados e não no assistencialismo. Os programas atingiram resultados, geraram satisfação e têm o reconhecimento dos entrevistados como um diferencial na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Benefícios Flexíveis. Remuneração Estratégica. Remuneração Total.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA SUPORTADA POR GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 AS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2 AS MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3 AS CARACTERÍSTICAS DAS NOVAS GERAÇÕES .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.4 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.5 FATORES MOTIVACIONAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1 RECOMPENSANDO PESSOAS .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2 LIMITAÇÕES DOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.4 BENEFÍCIOS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.5 BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4 ASPECTOS FISCAIS, TRABALHISTAS E PREVIDENCIÁRIOS .....</b>	<b>37</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....</b>	<b>48</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil vive, em várias áreas, uma situação de pleno emprego e falta de pessoas qualificadas para suprirem a demanda das organizações. A economia está acelerada, porém não preparamos nossa mão-de-obra para acompanhar este *boom* de desenvolvimento. Somando-se a isto, os indicadores de sucesso futuro das organizações, cada vez mais, apontam para pessoas e lideranças. Neste cenário, o desafio de atração e retenção de talentos é cada vez maior. As empresas buscam políticas de gestão de pessoas mais agressivas e atraentes para suportarem suas estratégias de crescimento e perpetuação do negócio.

A gestão da remuneração é um dos desafios neste contexto. Como alinhar a política de remuneração aos objetivos das pessoas comprometendo-as com a estratégia da empresa? Como oferecer um pacote de remuneração total que seja mais atraente e atenda às necessidades individuais? Como direcionar melhor os investimentos nesta área, uma vez que a percepção de valor dos colaboradores modifica-se ao longo do tempo? Como reduzir os encargos e riscos trabalhistas frente a uma legislação que engessa e penaliza as empresas? Um dos componentes deste complexo quebra-cabeça são os benefícios flexíveis, os quais são o tema do presente trabalho.

A remuneração total (ou remuneração estratégica, como é chamada em algumas empresas) é composta de salário base, remuneração variável (bônus, comissões, distribuição de resultados, *stock options*, entre outros) e benefícios. O diferencial das empresas, nesta área, está em montar um pacote de remuneração atraente para os colaboradores e competitivo em termos de custos, que agregue maior valor que o da concorrência e tenha segurança jurídica. Decisões a respeito de remuneração devem considerar estas variáveis e, principalmente, o fato de que, uma vez implantadas, dificilmente poderão ser revertidas sem um significativo ônus para a empresa. Além disto, quanto maior a empresa, menor é a flexibilidade para testar modelos novos e alternativos. Por sua vez, empresas menores, com maior agilidade nos processos decisórios e poucos empregados, podem arriscar mais na política de remuneração, assumindo maiores riscos. Estas, entretanto, não conseguem implantar componentes de remuneração que exigem uma gestão operacional mais complexa e escala para redução de custos, como, por exemplo, a flexibilidade na escolha dos benefícios.

Buscando inovar na área de benefícios, como alternativa ao modelo tradicional, algumas empresas começaram a adotar programas de benefícios flexíveis. Conforme a

consultoria Watson Wyatt (empregos.com.br, 2009), apesar desta prática ser bastante difundida nos Estados Unidos, na Europa e no México, ainda é pouco aplicada no Brasil. Existe interesse a respeito por parte dos gestores, porém uma série de dúvidas quanto à operacionalização do modelo e quanto aos riscos envolvidos ainda inibem sua implantação. Há pouca literatura sobre o tema e os *cases* divulgados raramente expõem na íntegra a estratégia de implantação, pois as empresas, de certa forma, buscam resguardar sua solução como um segredo do negócio.

As estratégias de gestão de pessoas, principalmente nas empresas prestadoras de serviços, intensivas em mão-de-obra, tecnologia e inteligência, cada vez mais contribuem para gerar diferenciais competitivos para o negócio. A área de gestão de pessoas vem deixando de desempenhar um papel operacional nas organizações, passando a buscar soluções que ajudem a empresa a cumprir sua missão e gerar resultado. Decisões sobre pessoas são decisões de negócio e não mais ações paternalistas, desvinculadas de análises de impactos e resultados. O desenho de um programa de benefícios flexíveis deve ser analisado dentro do contexto de cada organização, à luz de suas práticas de gestão, cultura, valores e estratégia organizacional.

Neste capítulo é apresentada a situação problemática acerca dos benefícios flexíveis, os objetivos do trabalho e a justificativa do tema escolhido. O próximo capítulo traz a fundamentação teórica, abordando temas como gestão estratégica suportada por gestão de pessoas, mudanças na gestão de pessoas e na demografia da população, características das novas gerações, atração e retenção de pessoas, fatores motivacionais, limitações dos sistemas tradicionais de remuneração, remuneração estratégica, benefícios flexíveis e aspectos fiscais, trabalhistas e previdenciários.

O método de pesquisa, detalhado no capítulo três, está fundamentado em entrevistas com gestores de recursos humanos e lideranças que geriram ou utilizaram programas de benefícios flexíveis em suas empresas, bem como na análise de *cases* e documentação sobre o tema.

Nos capítulos quatro e cinco, respectivamente, são apresentadas as conclusões sobre os levantamentos realizados e considerações finais.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

O presente estudo visa a levantar a percepção de lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis na gestão de pessoas. Pretende-se esclarecer como funciona este programa, identificar quais são os reais motivadores de sua implantação, riscos, resultados alcançados e satisfação dos colaboradores, na visão dos gestores. Tem como fonte de pesquisa a experiência e as lições aprendidas por lideranças, de diferentes empresas, que implantaram, geriram ou utilizaram benefícios flexíveis no Brasil.

Embora interessantes, não serão analisadas implantações e *cases* de benefícios flexíveis de outros países. A legislação trabalhista brasileira está no cerne da temática de remuneração, representando um dos empecilhos e intimidadores para a aplicação de programas inovadores nas empresas. Assim, comparar modelos brasileiros com modelos estrangeiros não tem sentido, pois são realidades bastante diferentes.

Conceitualmente, um programa de benefícios flexíveis consiste na disponibilização de um conjunto de benefícios que podem ser escolhidos pelos colaboradores de acordo com suas reais necessidades e momento de vida. A flexibilidade tem como princípio a diversidade das pessoas e o reconhecimento das suas necessidades individuais. As pessoas são tratadas de forma mais personalizada, portanto conseguem compor sua remuneração total com maior valor agregado. A empresa, por sua vez, através de uma política atrativa e inovadora de remuneração, conquista um importante diferencial para a atração e retenção de talentos. Também investe melhor seus recursos e otimiza custos, pois os benefícios escolhidos são aqueles que realmente representam valor para os seus colaboradores.

Assim, pressupõe-se que um programa de benefícios flexíveis, quando bem aplicado, pode ser uma interessante ferramenta de gestão que gera diferencial tanto para a organização quanto para seus colaboradores. A implantação do programa, entretanto, é um processo bastante complexo. Deve ser avaliado considerando-se a cultura organizacional, negócio, perfil das pessoas, riscos, custos envolvidos e forma de operacionalização. Nem todas as empresas têm perfil para implantá-lo. Um processo mal desenhado causará enormes problemas no futuro e dificilmente poderá ser revertido sem gerar riscos trabalhistas, o que traz insegurança para os gestores.

Na teoria, o modelo apresenta-se como uma solução bastante atraente, porém será que as empresas que o implantaram realmente têm colhido os resultados esperados? Será que este modelo é fácil de ser gerenciado no dia-a-dia ou acaba acarretando um grande esforço de gestão? Os colaboradores realmente percebem a flexibilidade como um benefício, agregando valor à sua remuneração total? Após alguns anos de implantação, será que as empresas depararam-se com problemas fiscais ou trabalhistas não avaliados anteriormente? Estas são algumas das questões que ainda aparecem sem resposta a respeito desta prática e que serão abordadas no presente trabalho. No intuito de elucidá-las, serão entrevistados gestores de recursos humanos e lideranças que utilizam benefícios flexíveis em suas organizações, buscando a resposta para o seguinte questionamento: “qual é a percepção das lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis em gestão de pessoas?”.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Compreender a percepção das lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis em gestão de pessoas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar qual é o perfil da empresa que implanta benefícios flexíveis.
- Esclarecer como funciona um programa de benefícios flexíveis.
- Identificar os motivadores que levaram as empresas a implantar um programa de benefícios flexíveis.
- Identificar riscos do programa de benefícios flexíveis.
- Levantar resultados atingidos com a implantação do programa nas empresas e a sua contribuição em gestão de pessoas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As leis trabalhistas e fiscais brasileiras engessam os programas de remuneração e a criatividade das empresas no sentido de obter um diferencial competitivo para atração e retenção de pessoas. Os custos referentes a encargos da folha de pagamento e o receio quanto a passivos trabalhistas contribuem para o bloqueio de ações que poderiam gerar ganhos tanto para a empresa quanto para seus colaboradores. Neste sentido, as organizações anseiam por encontrar alternativas legais e seguras para inovar e se diferenciar nesta área.

Os benefícios flexíveis constituem uma temática bastante recente na área de gestão de pessoas. Pode-se verificar que são amplamente citados em conferências, palestras e especializações sobre remuneração e gestão estratégica (entidades como International Quality & Productivity Center – IQPC, Integração Escola de Negócios, Cursos Executivos, entre outras), porém existem ainda muito mais na teoria do que na prática. Há uma considerável dificuldade para se encontrar *cases* e literatura que possam apoiar a tomada de decisão em relação ao melhor caminho a seguir. Os livros, na sua maioria, apresentam os benefícios flexíveis como uma novidade em gestão de remuneração, sem, no entanto, exercer uma real avaliação sobre a sua prática.

Além disto, o que se ouve a respeito parece ter um toque de *marketing*, pois o programa realmente chama a atenção por ser inovador. É utilizado como diferencial das empresas na mídia, em congressos, nos *cases* apresentados para premiações (como das melhores empresas para se trabalhar das revistas Exame e Época), entre outros. Porém, na prática, ainda não se tem certeza se o mesmo realmente trás os resultados esperados, avaliando-se custos e benefícios.

A partir do levantamento de melhores práticas e lições aprendidas pelas pessoas que implantaram ou utilizam benefícios flexíveis no Brasil, o presente trabalho busca ser uma fonte para que os novos gestores que visam à implantação do modelo possam acelerar o seu processo, tendo mais subsídios para a tomada de decisão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA SUPOSTADA POR GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p.152) definem gestão estratégica como uma combinação de planejamento estratégico e administração cotidiana (controle e melhoria da estratégia). De forma abrangente, estratégia é a busca da diferenciação, a busca da vantagem competitiva que faz a empresa superar seus concorrentes em determinado aspecto do seu comportamento ou nas características de seus produtos ou serviços. Pode-se dizer, também, que é um meio de se pensar a empresa de uma forma holística. A estratégia requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização.

Pensar estrategicamente, conforme Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p.19), é mandatório para a liderança, trata-se de uma condição *sine qua non* quando se deseja obter desempenho superior ao invés de desempenho auto-sustentado. Na modelagem de uma estratégia não existem soluções iguais para os mesmos problemas, a liderança deve estar atenta para as especificidades de cada ambiente. Pensar estrategicamente pressupõe visualizar o futuro, sem esquecer o passado, mas viver o momento presente. Pressupõe também saber transformar a estratégia da organização em prática e ação. O processo estratégico implica invariavelmente em mudança.

Segundo Becker, Hulselid e Ulrich (2001, p. 18), estamos enfrentando um novo paradigma econômico caracterizado pela velocidade, inovação, tecnologia e migração das fontes de produção do capital físico para o capital intelectual. Em um ambiente globalizado, os ativos tangíveis, como máquinas, insumos e equipamentos, estão à disposição de todos, deixando muito rapidamente de representar um fator diferenciador para as empresas. A grande diferença, então, torna-se a capacidade de utilizar os ativos tangíveis com eficiência, a capacidade de gestão, a experiência, o conhecimento adquirido. O diferencial migra do tangível para o intangível, tornando mais estratégicos ativos como marca, relacionamento com clientes e capital humano.

De acordo com Porter (1998, p. 26), “a chave para o crescimento – e mesmo para a sobrevivência – é assumir uma vigilância para que sejamos menos vulneráveis ao ataque

frontal de oponentes, estejam eles estabelecidos ou não”. Em outras palavras, isto significa que, além da empresa desenvolver sua vantagem competitiva, ela precisa atuar de forma integrada para não tornar-se vulnerável em outras áreas, evitando, assim, desvantagens. Levando este conceito para a área de recursos humanos (RH), mesmo que a empresa não tenha seu negócio baseado em capital humano, decisões lentas ou equivocadas sobre pessoas poderão gerar uma desvantagem competitiva, fragilizando todo o contexto organizacional.

Porter (1998, p. 152) coloca ainda que, quando as empresas se vêem diante de uma desvantagem, como escassez de mão-de-obra, por exemplo, elas devem inovar para competir, convertendo uma desvantagem em vantagem competitiva. Inovação, em sentido amplo, inclui tanto tecnologias como novos modos de fazer as coisas. Em gestão de pessoas, inovar pode ser uma nova forma de contratar, de remunerar, de reter ou de comprometer as pessoas com as metas da organização. Sob outra perspectiva, Ghemawat (1998, p.39) contribui com esta temática acrescentando que não podemos ignorar vantagens contestáveis, “mesmo jogadas que ofereçam vantagens efêmeras talvez valham à pena serem feitas, pelo menos para evitar uma *desvantagem* competitiva”.

Dentro deste contexto, cada vez mais, a área de RH está sendo pressionada a ampliar seu foco de atuação, migrando de uma função administrativa e de apoio para uma função estratégica e mais abrangente. Os gestores de RH são desafiados a atuar como parceiros na gestão do negócio, participando da formulação das estratégias da empresa, bem como de sua implementação por meio da aplicação de instrumentos de gestão de pessoas. Eles precisam compreender como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 27) citam que se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o foco do RH é maximizar a contribuição da área para ajudar a empresa a atingir este objetivo, gerando valor para os acionistas.

Entretanto, apesar da gestão de pessoas ter sua importância cada vez mais reconhecida pelas lideranças, os gestores de RH, em geral, ainda têm dificuldade em mensurar seus indicadores e justificar sua importância e influência no resultado geral da organização. O lado técnico e operacional ainda se sobrepõe ao estratégico. A mudança de postura da área de RH envolve muitas questões culturais, ainda arraigadas no dia a dia das empresas e das pessoas. O primeiro passo para a mudança é o profundo conhecimento do negócio e da estratégia da empresa. O RH que não souber falar a “língua” do negócio e traduzir suas ações em

indicadores e números entendidos pela alta direção, não conseguirá operacionalizar esta mudança.

Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.40) sugerem que, no suporte à gestão estratégica da organização, o sistema de mensuração do desempenho do RH deve concentrar-se em dois pilares principais: o controle de custos, buscando a redução de custos de pessoal e o aumento da eficiência organizacional; e a criação de valor. Para definir e acompanhar os indicadores de desempenho é fundamental que o gestor de RH tenha seu foco no negócio e não nas pessoas. Precisa conhecer a fundo a cadeia de valor da empresa, ter bons conhecimentos de gestão financeira, do mercado, da concorrência e dos clientes. Os indicadores gerados devem ajudar a organização a avaliar a contribuição dos recursos humanos para o sucesso da empresa como um todo.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS**

### **2.2.1 AS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS**

O novo perfil das organizações envolve estruturas mais enxutas, com menos pessoas realizando mais atividades. Uma pessoa passa a fazer o que duas ou mais fariam, o que requer competências como polivalência e multifuncionalidade. As hierarquias tendem a ser mais achatadas, gerando processos de decisão mais rápidos e em nível de execução. As regras e rotinas perdem a rigidez em relação às empresas tradicionais e burocráticas. Cada vez mais, há necessidade de adaptação e flexibilização em relação às exigências e necessidades dos diversos públicos envolvidos. O trabalho em equipe, as redes e a cooperação passam a prevalecer em relação ao individual, o que envolve a criação de ambientes de competência coletiva. Em substituição aos departamentos e funções, passamos a ouvir equipes multidisciplinares, gestão por processos, trabalho remoto, informação. (CHIAVENATO e CIQUEIRA NETO, 2003, p.115)

Os novos modelos organizacionais, as novas características do trabalho e os novos modelos de gestão, somados ao perfil da nova geração que entra no mercado de trabalho, pressionam as empresas, a todo o momento, a repensarem suas políticas de gestão de pessoas. As organizações, mais do que nunca, precisam lidar com as mudanças de uma forma

totalmente nova e quebrar paradigmas. Para Wood e Picarelli (1996, p.30), que sintetizam no quadro abaixo estas mudanças que vêm ocorrendo, a palavra-chave neste processo é *flexibilidade*.

Quadro 1 – Tendências declinantes e ascendentes nas organizações

	Tendência Declinante	Tendência Ascendente
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprodutibilidade</li> <li>• rigidez</li> <li>• divisão de tarefas</li> <li>• formação prévia</li> <li>• liderança autoritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criatividade</li> <li>• flexibilidade</li> <li>• interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização</li> <li>• aprendizado contínuo</li> <li>• liderança interacional</li> </ul>
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hierarquia vertical, rede matricial</li> <li>• centralização</li> <li>• perenidade</li> <li>• aglutinação de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redução de níveis hierárquicos</li> <li>• descentralização e autonomia</li> <li>• instabilidade como fator de evolução</li> <li>• terceirização</li> </ul>
Características da gestão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• foco no capital</li> <li>• teorias quantitativas</li> <li>• distância capital trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• foco nos recursos humanos</li> <li>• foco na gestão da informação</li> <li>• visão comum, identidade e valores compartilhados</li> <li>• colaboração, participação</li> </ul>

Dentro deste novo cenário, além de compreender e participar da formulação da estratégia, o desafio do gestor de RH é entender exatamente quais são as competências que melhor contribuem para a sua implementação. Atualmente, as competências corporativas e pessoais estão sendo consideradas como um dos mais importantes ativos das organizações, pois é através da sinergia entre conhecimentos, habilidades e atitudes que os objetivos estratégicos tornam-se resultados reais para o negócio.

A postura, o comprometimento, a autonomia, a flexibilidade, assim como a aderência aos valores da organização, são cada vez mais valorizados nos profissionais. A capacidade de aprender torna-se mais importante em relação à experiência ou ao domínio de técnicas. É fundamental que as organizações busquem e retenham profissionais com alta capacidade de aprendizagem e desenvolvimento. O conceito de “bom funcionário”, segundo Wood e Picarelli (1996, p. 33), passa a ser aquele que tem maior capacidade de adaptação, que mais rápido adquire novas habilidades e que mais colabora para o resultado global.

Essas mudanças exigem ainda que os líderes sejam menos técnicos e mais focados no relacionamento interpessoal, assumindo o seu importante papel de gestores de pessoas, o qual em muitas organizações ainda é relegado ao RH. Segundo Charan (2008, p.3), a formação de pessoas e novas lideranças deve passar de uma atividade isolada e de responsabilidade do RH, para uma atividade diária, integrada ao negócio, na qual os líderes exercem o principal papel. Desenvolver pessoas passa a ser tão importante para os gestores quanto funções estratégicas, financeiras, de marketing e operações.

A tendência é o profissional de RH tornar-se mais estratégico e menos operacional, passando a atuar principalmente na elaboração de políticas, no apoio aos gestores e na implementação de projetos e ferramentas de gestão. A responsabilidade pelas atividades funcionais de RH e gestão de pessoas tende a se estender a todos os executivos da empresa. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.187) ressaltam que os profissionais de RH precisarão ser suficientemente dedicados para continuar dominando a teoria de RH e muito ágeis para adaptar a teoria às necessidades de cada organização.

### **2.2.2 AS MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS**

Além das mudanças organizacionais e na gestão de pessoas, citadas anteriormente, estamos passando por uma série de mudanças na sociedade e na demografia da população, as quais impactam o ambiente e os relacionamentos nas empresas. Reti (2008, p.11) destaca as principais mudanças demográficas que vêm ocorrendo no Brasil:

- Aumento de mulheres no mercado de trabalho;
- Alto índice de divórcios e “recasamentos”;
- O rápido envelhecimento da população;
- O aumento da expectativa de vida.

Segundo a autora citada, o Brasil destaca-se como um dos países que mais rapidamente vêm envelhecendo nos últimos tempos. A expectativa de vida no país quase que duplicou nos últimos vinte anos. Esta realidade gera novas necessidades familiares que anteriormente não existiam, para as quais as organizações devem ficar atentas. Há muitas pessoas que não se planejaram pessoal e financeiramente para esta longevidade. As novas gerações precisarão ajudar a sustentar seus pais. Em consequência disto, estas gerações tendem a ser mais “pobres”, considerando que vão precisar sustentar os pais por mais tempo, vão acumular menos patrimônio, por causa das despesas, e vão herdar menos de seus pais. É possível, inclusive, que as pessoas gastem mais sustentando os seus pais do que os seus filhos. A outra realidade demográfica é a constituição de novas famílias, ou seja, divorciados e “recasados”, mais pais do que irmãos, mais ascendentes do que descendentes, casais do mesmo sexo que adotam filhos, namorados (as) que vivem na casa dos sogros.

Reti (2008, p.16) explica que a maioria das empresas ainda não adaptou o seu modelo de gestão para as novas realidades demográficas. De certa forma, seguem operando com a antiga premissa de que no primeiro nível hierárquico trabalham homens ou mulheres solteiras; no segundo nível trabalham homens ou mulheres recém casados e sem filhos; e no terceiro nível homens casados, com filhos e com mulheres que não trabalham. Seguem modelos demográficos desatualizados que acabam não atendendo às reais necessidades das pessoas.

É importante considerar que solteiros têm necessidades diferentes dos casados. Quando ambos os cônjuges trabalham, a realidade também torna-se distinta. Existe mais pressão sobre os pais para participar da vida dos filhos, por exemplo. Jovens no início da carreira querem coisas diferentes do que os profissionais mais maduros, já no meio da carreira, e assim por diante. Conforme o tempo passa, novas configurações sociais vão surgindo, assim como novas necessidades até então desconhecidas.

Segundo Reti (2008, p.20), ao elaborar políticas de gestão de pessoas é importante traçar claramente o perfil dos colaboradores, assim como é feito com os clientes pelo marketing. É importante levantar a distribuição demográfica por sexo, função, idade, estado civil, dependentes. Verificar onde moram, se estudam, como gastam seu tempo, como se locomovem, a quem sustentam, quais são suas atividades de lazer. Saber do que gostam, quais são suas necessidades e preocupações.

Considerando que nas próximas décadas teremos uma força de trabalho mais diversificada, com mais idade e com mais mulheres que trabalham, Bohlander (2003, p.15) destaca quais serão os principais reflexos e preocupações em relação à gestão de pessoas:

- Necessidade de benefícios de aposentadoria
- Preocupação com privacidade
- Aumento de benefícios obrigatórios
- Maior necessidade de creches
- Compartilhamento de cargos
- Assistência a idosos
- Licença maternidade/paternidade
- Horário flexível
- Horários alternativos de trabalho
- Revezamento de turno
- Trabalho em casa

### **2.2.3 AS CARACTERÍSTICAS DAS NOVAS GERAÇÕES**

Um elemento emergente que também deve ser levado em consideração nas organizações é a diferença entre as gerações. Pessoas que pertencem a diferentes gerações tendem a ter valores, comportamentos e necessidades diferentes. Respondem também de forma diversa às práticas de gestão e aos incentivos. Atualmente, convivem nas empresas pelo menos três gerações. É importante que a organização entenda cada uma delas, suas principais características e diferenças, para que seus programas de gestão de pessoas possam ser aderentes a elas e gerar os resultados esperados.

Reti (2008, p.39) explica que podemos pensar em uma geração como se fosse uma tribo. Todos nós pertencemos a várias tribos. A tribo da escola na qual estudamos, a tribo da empresa em que trabalhamos, a tribo do time ao qual torcemos e assim por diante. Cada tribo tem regras implícitas, que fazem pessoas que não se conhecem se comportarem de forma semelhante. Assim como as tribos, cada geração tem regras e comportamentos comuns que às identificam.

As pessoas, segundo Reti (2008, p.39), formam seus valores entre os oito e os quinze anos. Assim, para entender seus valores e seu comportamento é importante saber o que estava

acontecendo no mundo e no seu ambiente nesta época. Uma nova geração se forma, em média, a cada vinte anos. A seguir são apresentadas as principais características de cada geração:

### Geração Tradicionalista

A geração tradicionalista é formada hoje pelas pessoas com mais de 68 anos. É a geração que nasceu no período da primeira grande guerra. É muito ligada ao passado e à tradição, sofrendo com a perda dos valores morais dos dias de hoje. Vivenciou a mudança do campo para as grandes cidades, uma grande recessão econômica e a reconstrução do mundo. São pessoas que valorizam o dever, a família, a lei e a ordem. Prezam pelo trabalho árduo, comprometido e leal. São pessoas disciplinadas, que trabalham por mais de trinta anos na mesma empresa, sem achar isto um problema, pois procuram estabilidade. São econômicos e gastam de forma conservadora. Respeitam hierarquia, são autoritários e conformistas.

### Geração Boomers

Os *Baby Boomers*, ou “Bebês da Guerra”, são a geração formada pelas pessoas que estão hoje entre os 48 e 68 anos de idade. É a geração do pós-guerra, que vivenciou um momento de reconstrução e grande crescimento econômico, portanto é representada por pessoas mais otimistas. São consumistas, ambiciosos, gostam de exposição à mídia e do poder. São pessoas que têm o trabalho como prioridade e, portanto, dificuldade em conciliar vida profissional e pessoal. É a geração responsável pelo termo *workaholic*, o trabalho representa um fim e uma identidade. Valorizam a estabilidade, a experiência, não vêem problema em permanecer anos trabalhando na mesma empresa. São filhos de famílias estáveis. Seus pais passaram por muitas dificuldades e escassez e, em contrapartida, deram tudo a eles e os mimaram demais. São imediatistas, impacientes e resistentes à mudança.

### Geração X

Esta geração é formada pelas pessoas que estão hoje entre os 28 e 48 anos de idade. Cresceu em meio a tecnologias hoje consideradas antigas, precisou se adaptar ao uso da internet. Cresceu, também, em meio a um ambiente pouco estimulante, em uma época de decepções, assim, é formada por pessoas mais céticas, indiferentes e pessimistas. É uma

geração com falta de heróis e grandes causas. São pessoas que viveram a desintegração da família tradicional, crises, recessões e falta de recursos. No trabalho, são pessoas que têm certo medo de compartilhar conhecimentos e idéias, com receio de perder espaço para os mais jovens. O profissional da geração X, porém, tem como vantagem o fato de ter vivenciado crises e saber lidar com elas, não é imediatista e tem equilíbrio. É um profissional confortável com a mudança. Conta também com um conhecimento mais amplo em relação a tecnologias em geral por ter participado de sua implantação.

### Geração Y (ou do Milênio)

Esta geração tem hoje entre 15 e 28 anos de idade. Cresceu na era digital, está plenamente adaptada às novas formas de comunicação e colaboração propiciadas pelas tecnologias da internet. É a primeira geração a conviver com a tecnologia da informação desde a vida escolar, portanto tem grande facilidade em encontrar as informações que precisa. Os pertencentes a esta geração são muito conectados, interativos, virtuais e globalizados. São pessoas “multitarefa”, fazem várias coisas ao mesmo tempo. Têm tendência a se entediar com atividades operacionais e rotineiras, que não oferecem desafios. Gostam de variedade, novidade, mudança. São também mais individualistas, determinados, questionadores. Preocupam-se com a qualidade de vida e com a sustentabilidade do planeta. O trabalho é parte fundamental de sua vida, por isso dão muita ênfase à realização pessoal, querem fazer o que gostam. No trabalho, não têm medo de compartilhar informações, são colaborativos, gostam de inovação. Também são mais informais e diretos, gostam de transparência e explicações. Seu lado negativo está no fato de que são muito imediatistas e têm pouca tolerância a frustrações. Sentem-se muito frustrados se não recebem uma promoção depois de um ano de trabalho, têm pressa em crescer. Precisam muito de *feedback* e reconhecimento.

### Geração Z

Esta é a nova geração, que tem hoje, até, em torno de 15 anos de idade. É a geração da *Word Wide Web* (www); do *boom* dos aparelhos tecnológicos, como *mp3 players*, iPhone, iPad; dos jogos eletrônicos, como Play Station, Nintendo Wii, Xbox; e das redes de relacionamento como Orkut, Facebook, Twitter, entre outros. Sua característica é “zapear”, ou seja, acessar simultaneamente e navegar constantemente entre as diversas opções de sites na internet, canais de televisão, música, vídeos, jogos, *chats* (bate-papo), etc. São os chamados

“nativos digitais”, constantemente conectados à internet, não apenas por computadores, mas por telefones celulares e outros aparelhos. Recebem as informações em tempo real. Tudo se torna obsoleto em pouco tempo. Assim, deixam de dar valor às coisas rapidamente. Segundo Ciriaco (2009), são jovens que têm a vida resolvida virtualmente, mas cuja vida real é prejudicada pela falta de habilidades de relacionamento interpessoal. Vivem virtualmente o que a vida real não lhes permite fazer. A geração Z sofre com a falta de expressividade e comunicação verbal, o que acarreta problemas de relacionamento com amigos e colegas. Ciriaco conceitua ainda esta como a geração silenciosa, que fala pouco e escuta pouco.

#### **2.2.4 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS**

Atração e retenção de talentos são atualmente um dos maiores desafios das organizações de todos os tamanhos e segmentos, tornando-se inclusive um fator de sobrevivência para as empresas. Salomão e Gianini (2011) afirmam que gente é um dos principais gargalos para o crescimento da economia das empresas brasileiras. O país apresenta atualmente o maior contingente de pessoas empregadas e um dos menores índices de desemprego da história, o que indica escassez de profissionais para preencher as novas vagas que estão surgindo.

Salomão e Gianini (2011) citam uma pesquisa realizada por economistas do Itaú Unibanco, por solicitação da Revista Exame, que projeta uma necessidade adicional de oito milhões de pessoas qualificadas em 2015, caso o Brasil continue crescendo em média 4.6% ao ano. Este número equivale a toda a população da Áustria e equivale, também, ao número total de desempregados do país nos dias de hoje. Ocorre que a grande maioria dos profissionais desempregados está fora do mercado de trabalho por incapacidade e total falta de qualificação. E qual é o resultado deste cenário? Uma grande pressão por aumento de salário e uma briga ferrenha por profissionais no mercado.

Em função do acelerado crescimento da economia, um grande desafio para o país e para as empresas passou a ser, quem diria, o baixo desemprego. Esta não era uma realidade três anos atrás, principalmente pela crise gerada nos Estados Unidos. No ano de 2009, a economia mundial encolheu, o Brasil parou de crescer, muitas empresas demitiram funcionários, cortaram custos e investimentos. Segundo a Revista Época (2010), depois de um

grande período de expansão do mercado de trabalho, houve um momento de mais demissões do que aberturas de vagas no país. Atração e retenção de talentos, naquele momento, não era a prioridade estratégica das empresas. Porém, com a atual mudança de cenário, certamente as empresas estão revendo suas estratégias em relação à gestão de pessoas.

Em resposta a esta nova ameaça de escassez de mão-de-obra, a entrada em cena do RH como parceiro estratégico torna-se imprescindível. É o momento de ser criativo, de gerar soluções que efetivamente ajudem a empresa a ter melhores resultados nos processos de atração e retenção de pessoas. Relembrando Ghemawat (1998), é o momento de se avaliar todas as possibilidades de vantagens, mesmo as mais efêmeras, evitando assim a ocorrência de desvantagens competitivas.

De acordo com Bernardi (2003, p.22), é inevitável que as empresas ofereçam melhores pacotes de remuneração para atrair os profissionais. Porém, para formar uma equipe qualificada e comprometida, Bispo (2004) afirma que é preciso oferecer bem mais do que salários que superem a média do mercado. A remuneração, por melhor que seja, não garante a retenção de pessoas que não estiverem satisfeitas com outros valores que vão além do dinheiro.

Dentre ações de atração e retenção de pessoas, estão intensificação de políticas salariais e de bônus, políticas de remuneração variável, aumento dos benefícios oferecidos aos colaboradores e dependentes, programas de benefícios flexíveis, ações de reconhecimento, investimento em desenvolvimento e carreira, entre outros. Rolim (2011) ressalta que não existem fórmulas mágicas para se chegar à melhor solução, mas existem ferramentas de gestão que podem ajudar as empresas a amenizar a criticidade dessa situação, tais como:

- Mudanças na gestão de pessoas: desenvolver os líderes para que eles assumam efetivamente o seu papel de gestores de pessoas. As lideranças precisam ser preparadas para oferecer aos colaboradores um ambiente de respeito e encorajamento; dar *feedback* contínuo e construtivo, através do qual os colaboradores possam identificar oportunidades de crescimento; contextualizar o trabalho com os resultados da empresa; formar e desenvolver equipe. Os líderes devem fazer com que os colaboradores sintam-se parte do todo e vejam sentido no seu trabalho.

- Investimentos para aumentar a coerência entre os valores descritos e os praticados pela empresa: reforçar a prática dos valores, alinhar discurso e prática, fazer com que as pessoas sintam-se respeitadas e tenham orgulho de trabalhar na organização.

Atualmente, as áreas de serviços e tecnologia são as mais valorizadas no mercado para a contratação de profissionais. São elas, portanto, que têm gerado a maior inovação nas práticas de gestão no intuito de atrair e reter os melhores talentos. Os profissionais destas áreas ganharam muito poder de barganha nos últimos tempos para negociar vantagens, benefícios e condições de trabalho que assegurem maior qualidade de vida. Melo, em sua reportagem divulgada no jornal Zero Hora, em 18 de abril deste ano, dá alguns exemplos bastante atuais do que as empresas de tecnologia da informação estão fazendo: criação de ambientes descontraídos e informais, disponibilização de *videogames* nos escritórios, espaço de relaxamento com instrumentos musicais, salas de jogos. Melo cita o diretor do Tecnopuc, Roberto Moschetta, o qual afirma que se tornou imperativo para empresas de tecnologia de ponta criar mecanismos diferenciados de retenção de talentos:

“Começa por medidas tradicionais, como oferecer salários melhores, benefícios médicos e participação nos resultados, mas também inclui formas diferentes de criar um vínculo com o funcionário, como descontrair o ambiente com uma mesa de sinuca, por exemplo. A tentativa hoje é de gerar satisfação para o funcionário.”

### **2.2.5 FATORES MOTIVACIONAIS**

Segundo Chiavenato (1985, p.44), para se compreender as relações entre as pessoas é essencial conhecer a motivação de seu comportamento. A motivação está relacionada aos motivos que impulsionam a pessoa a agir de uma determinada maneira. Os impulsos podem ser gerados por motivos externos (vindos do ambiente) ou por motivos internos (processos de raciocínio).

Chiavenato (1985, p.46) explica que o ciclo motivacional inicia com o surgimento de uma necessidade. A necessidade rompe o equilíbrio do organismo, impulsiona à ação e gera comportamento, causando uma tensão, insatisfação ou desconforto. Uma vez satisfeita a necessidade, o organismo volta ao seu estado de equilíbrio e esta deixa de ser motivadora de comportamento, pois já não gera mais tensão sobre o indivíduo.

A clássica hierarquia das necessidades humanas, criada por Maslow, é citada por Chiavenato (1985, p. 48). Maslow explica que o homem expande suas necessidades ao longo da vida. Na medida em que ele satisfaz suas necessidades básicas, outras necessidades mais elevadas impulsionam o seu comportamento. Estas necessidades estão dispostas em uma hierarquia, ilustrada em forma de pirâmide, através de cinco níveis. Na base da pirâmide estão as necessidades primárias, de nível mais baixo, são as necessidades fisiológicas e de segurança. Apenas após satisfazê-las é que se escala para a hierarquia secundária, representada por necessidades mais civilizadas e maduras, que são as necessidades sociais, de estima e, por último, de auto-realização. Uma necessidade satisfeita não mais motiva comportamento. As necessidades mais baixas predominam, enquanto que as necessidades mais elevadas surgem apenas quando as mais baixas vão sendo satisfeitas. As mais baixas demandam um ciclo motivacional rápido, enquanto que as necessidades mais altas requerem um ciclo motivacional bastante longo.

Godoy (2009) reconhece a contribuição de Maslow na explicação das necessidades humanas, mas questiona a existência de uma hierarquia rígida entre as necessidades. Cita que “não é raro encontrarmos pessoas que abrem mão das suas necessidades básicas em função de um sonho, de uma auto-realização, pervertendo totalmente o sentido hierárquico da pirâmide”. Concorde que as necessidades e desejos humanos são motivadores que nos impulsionam a agir. Mediante a ação, a tensão gerada é aliviada. Na sua concepção, as necessidades aparecem de forma aleatória nos indivíduos, nem sempre as necessidades mais básicas são aquelas que a pessoa procura satisfazer primeiro. O que nos move é a nossa “vontade de sentido”, aquilo que faz com que nossa vida realmente tenha um sentido.

Reti (2008, p.155) afirma que não temos o poder de motivar alguém. A motivação é interna, a pessoa tem que querer. O que se pode fazer é inspirar alguém a se motivar, é dar motivos para que a pessoa decida fazer algo ou mudar. A decisão de fazer ou não é da própria pessoa. Quando se fala em motivação, Reti entende que o fator mais crítico é fazer a pessoa

entender por que a mudança de comportamento é importante. Refletir sobre o que está acontecendo e por que tem que mudar ou agir diferente.

Podemos dizer que em uma organização há um conjunto fatores motivacionais que contribuem para criar um ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam bem. Um ambiente do qual as pessoas não têm vontade de sair, seja por suas características de atração, relacionamento, desafio, reconhecimento, crescimento, diferenciação, entre muitos outros. Um ambiente no qual as pessoas entendam que os seus interesses coincidem com os interesses da empresa para a qual trabalham, no qual realmente se sintam satisfeitas.

Conforme explica Resende (1997, p.17), é através das pessoas que as organizações executam seus projetos, operacionalizam suas atividades, geram inovação, realizam seus negócios e cumprem suas metas. Para que as pessoas cumpram suas atribuições de forma eficiente e se comprometam com os resultados, precisam de condições favoráveis para trabalhar, bem como estarem ajustadas ao cargo, qualificadas, justa e adequadamente remuneradas, bem lideradas e estimuladas.

O Guia Exame - As Melhores Empresas para Você Trabalhar divulga o resultado de uma pesquisa que avalia as 150 melhores empresas para se trabalhar do Brasil. Em 2010, pela primeira vez, a categoria Satisfação e Motivação do Guia foi avaliada por 46,8% dos colaboradores das empresas participantes como o fator que mais importa para escolher um lugar excelente para se trabalhar. Nos anos anteriores, a categoria Aprendizado e Desenvolvimento era a mais reconhecida. Este já parece ser um reflexo da transição das gerações nas organizações, resultado da redução da geração X no mercado de trabalho e ingresso da geração Y, com seus novos motivadores, necessidades e “vontade de sentido”.

O Guia Exame (2010) esclarece que esta nova preferência não significa que os profissionais estão abrindo mão de treinamento, desenvolvimento ou crescimento profissional. Eles continuam querendo estes investimentos, porém também querem maior reconhecimento por parte da empresa. Este reconhecimento, segundo o Guia Exame (2010, p.18) “vem na forma de remuneração e benefícios, na qualidade do ambiente de trabalho e no equilíbrio com a vida pessoal”.

Muito se discute e questiona sobre a relação salário x motivação. O quanto a remuneração motiva as pessoas? Segundo Resende (1997, p. 107), não existe um consenso em relação à melhor teoria para explicar esta relação. O que se sabe, é que o efeito motivador

causado pelo aumento de salário tem curta duração, já o efeito desmotivador causado por injustiças salariais, frustrações e discriminações é de longa duração e contamina os demais. A remuneração não motiva ou desmotiva apenas por seu valor intrínseco, mas por questões éticas, valores sociais e necessidades circunstanciais das pessoas. Muitas vezes, o descontentamento por falta de aumento de salário é causado por razões de estima: desconsideração, desvalorização ou falta de reconhecimento.

Resende (1997, p. 109) afirma que não se resolvem problemas de ambiente de trabalho, deficiências da liderança, insegurança e falta de credibilidade na empresa com remuneração. É papel da liderança administrar as expectativas dos colaboradores em relação a remuneração e benefícios. É necessário que os líderes estejam atentos à realidade de que existem diversas causas de desmotivação e baixo desempenho no trabalho, as quais geralmente não são facilmente percebíveis. Para sua eliminação, nem sempre a remuneração pode ajudar.

## **2.3 REMUNERAÇÃO**

### **2.3.1 RECOMPENSANDO PESSOAS**

“Recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar) e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos válidos, como a decisão de desempenhar e produzir”. CHIAVENATO (2009, p.15)

“O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas como segurança no cargo ou na organização, transferências laterais para posições mais desafiadoras ou para posições que levem a um crescimento e várias formas de reconhecimento por serviços notáveis. O pacote de benefícios inclui também a estrutura de tarefas e processos, à medida que a organização consegue amenizar ou ajustar aspectos do cargo em si para aumentar sua atividade intrínseca.” RAYMOND MILES, citado por CHIAVENATO (2009, p.11)

As pessoas recebem recompensas pelas atividades realizadas ou resultados gerados nas organizações. Conforme Chiaventato (2009, p.30), estas recompensas podem ser financeiras, (de caráter direto ou indireto) ou não financeiras. A compensação financeira direta, ou salário direto, corresponde aos pagamentos recebidos pelos empregados em forma de salário, bônus, prêmios e comissões. É uma contrapartida pelo trabalho executado. A compensação financeira indireta, é o salário indireto recebido em função de exigências legais e do plano de benefícios sociais oferecidos pela organização. Esta inclui férias, horas extras, 13º salário, adicionais por tempo de serviço, participação nos resultados e o correspondente monetário dos benefícios oferecidos. A remuneração total é a soma do salário direto e do salário indireto.

Chiavenato (2009, p.30) chama de compensação “o sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham”. Assim a compensação envolve a remuneração em todas as suas modalidades. Pode-se dizer que a compensação é o maior motivador da busca por um emprego, o qual pode ser de origem fisiológica, de afirmação, de auto-estima, de reconhecimento, etc.

Na concepção de Resende (1997, p.104), uma empresa que pretende implantar as melhores práticas de gestão de pessoas deve utilizar e saber combinar reciprocidade, flexibilidade, adaptabilidade e transparência nos seus programas de remuneração e recompensas. Para tanto, é indispensável a criação de políticas, que são o elemento fundamental para a orientação e operacionalização correta dos programas. Também é imprescindível definir padrões e medidores de desempenho em diversos níveis (empresa, área, equipes, pessoa), condição necessária para sustentar planos de remuneração variável ou de participação nos resultados que motivem e comprometam os colaboradores na busca de melhorias organizacionais, produtividade e lucratividade.

Segundo Bernardi (2003, p. 129) a remuneração variável baseada em metas e objetivos é uma das mais eficazes formas de recompensa. A perspectiva do colaborador aumentar seus ganhos como resultado da sua performance pessoal faz com que ele deixe de ver no reajuste anual e coletivo, ou na promoção para um posto superior, as únicas possibilidades de aumentar sua remuneração. Ele se foca em resultados. Tem a sensação de maior controle dos seus rendimentos, o que, sem dúvida, é um fator motivacional para aumento da produtividade e da qualidade.

### 2.3.2 LIMITAÇÕES DOS SISTEMAS TRADICIONAIS DE REMUNERAÇÃO

Apesar da grande evolução nas práticas de gestão, no campo da remuneração as mudanças organizacionais ainda parecem estar em um ritmo mais lento. A maioria das organizações no Brasil ainda opera através de sistemas tradicionais de remuneração, estruturados em cargos e funções, salários e benefícios tradicionais. A administração da remuneração é voltada para o lado técnico, operacional e legal. Tem pouco vínculo com outros planos de RH e geralmente não é objeto de estudo para verificar sua influência no comportamento dos colaboradores. (RESENDE, 1997)

De acordo com Marras (2000, p. 138), no modelo tradicional de remuneração, a empresa parte do pressuposto de que conhece as necessidades dos seus colaboradores e então fixa, de forma unilateral, a forma de remuneração e os benefícios que ele necessita. O sistema tradicional tende a tratar pessoas diferentes de forma igual. Enfatiza mais a diferenciação salarial baseada no cargo do que nas pessoas. Tornou-se desatualizado em relação à nova organização do trabalho, aos modelos inovadores de gestão e às características e necessidades das novas gerações.

O sistema tradicional de remuneração também valoriza e recompensa o tempo de casa. Resende (1997, p.30) observa que o tempo de casa, embora tenha sua importância para a organização, representa um dos fatores de recompensa que acarreta a maior quantidade de injustiças e distorções, além de inflacionamento salarial e reclamações trabalhistas.

Wood e Picarelli (1996, p.37) citam as principais características do sistema tradicional de remuneração que podem causar problemas para as empresas:

- a) **Inflexibilidade:** trata todos os colaboradores da mesma forma, sem considerar características e necessidades individuais.
- b) **Falsa objetividade:** vê a organização conforme ela é retratada no organograma, havendo uma visão reducionista da realidade organizacional. Não é aderente à tendência de redução de níveis hierárquicos, multifuncionalidade, flexibilidade e agilidade.
- c) **Metodologia desatualizada:** opera com sistemas trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis.

- d) **Conservadorismo:** reforça a estrutura burocrática, não tem a visão de processo e resultado.
- e) **Anacronismo:** é incompatível com os modelos mais modernos de gestão, tornando-se um entrave para a mudança.
- f) **Divergência:** não considera a visão de futuro e as mudanças estratégicas da organização, dificultando assim a convergência de esforços para atingir objetivos comuns.

### 2.3.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Remuneração estratégica significa alinhar a remuneração à estratégia da empresa, gerando uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva. Para Wood e Picarelli (1996, p.40) “a remuneração estratégica é uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo”. Pode ser considerada também como uma catalisadora de energias que convergem para um mesmo fim.

Resende (1997, p. 70) define remuneração estratégica como:

“a política de pagamento de salários, fixo e variável, e de incentivos, que deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, e que induza ou incremente a produtividade dos colaboradores individualmente ou em equipes, através de participações que agreguem mais contribuições e valores, e de estímulo ao desenvolvimento da qualificação e competência profissional, que se transformem em melhor desempenho”.

Wood e Picarelli (1996, p. 39) explicam que as grandes transformações pelas quais as empresas estão passando exigem novos sistemas de remuneração. A remuneração estratégica engloba todo o contexto organizacional, partindo das necessidades atuais e considerando o que a empresa visualiza para o futuro. Portanto, é essencialmente mais flexível e adaptável do que a remuneração tradicional. O sistema leva em conta também aspectos como competência, desempenho, resultados e evolução de carreira. Por estar associado à estratégia

organizacional, o sistema de remuneração estratégica acaba sendo uma solução sob medida. É parte integrante do sistema gerencial da organização.

Segundo Resende (1997, p. 70), as três características fundamentais da remuneração estratégica são:

- a) Ser flexível para adaptar-se às constantes mudanças da organização e do mercado e também aos resultados financeiros da organização;
- b) Ter vínculo com o desempenho do colaborador;
- c) Ter sentido de reciprocidade, gerar resultados ou benefícios para a organização.

Para a modelagem de um sistema de remuneração estratégica consistente, de acordo com Wood e Picarelli (1996, p. 43), o passo central é estabelecer os princípios centrais de remuneração. Estes princípios devem estar alinhados com o planejamento estratégico da empresa e garantir os comportamentos necessários para atingir as metas organizacionais. Os autores citam os seguintes princípios fundamentais:

- **Princípio da melhoria do desempenho:**
  - Identificar e comunicar o desempenho que se quer buscar e recompensar.
- **Princípio do valor da recompensa:**
  - Identificar e comunicar as diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, tanto em termos monetários quanto simbólicos.
- **Princípio do reconhecimento:**
  - Definir o tempo necessário entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento.
- **Princípio do estabelecimento de metas:**
  - Garantir a negociação e o estabelecimento de metas de forma transparente e participativa.
- **Princípio do desenvolvimento:**
  - Focar o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos individuais e grupais.
- **Princípio da atração e retenção:**
  - Definir e divulgar o perfil do profissional que se deseja atrair e as diretrizes relacionadas à remuneração total praticada.

Na definição de Wood e Picarelli, há, entretanto, uma lacuna, que é o foco no resultado e que deve ser a questão central de qualquer sistema de remuneração estratégica. Diz respeito à característica de reciprocidade, citada por Resende. Aos princípios mencionados, é importante acrescentar o “princípio do retorno do investimento” citado por Chiavenato (2009, p. 119). Segundo este princípio, não se pode alcançar nenhum benefício (aqui citado dentro do conceito de “ganho”) ao colaborador, a menos que haja algum retorno para a organização, como, por exemplo, o aumento da produtividade ou o aumento da moral dos colaboradores. Todo o benefício deve ter o caráter de investimento, trazendo uma contribuição para a organização igual ao seu custo ou pelo menos compensando o mesmo.

Na definição de um sistema de remuneração, um aspecto fundamental a considerar é a legislação. No Brasil, Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a legislação trabalhista são inibidores da efetiva implantação dos critérios de remuneração flexível. Se as empresas têm sido lentas nesta área, a legislação trabalhista tem sido muito mais, tornando-se um verdadeiro entrave para o desenvolvimento e competitividade das empresas. Também os sindicatos, no intuito de garantir os direitos dos trabalhadores, acabam “jogando contra” e restringindo as possibilidades das empresas de trabalharem com modelos de remuneração mais modernos. Questões como equiparação salarial, direitos adquiridos, carga horária, piso salarial, benefícios obrigatórios, além da excessiva carga tributária, são um grande desafio a ser driblado pelas empresas em seus programas de remuneração.

Uma das formas que as empresas acharam para reduzir custos de tributação, por exemplo, é a concessão de benefícios em lugar de salário. De acordo com Gil (2001, p. 193), não há dúvida de que esta prática contribui para a saúde financeira da empresa e sua estratégia de custo, porém, quando a política não é bem orientada e aderente à cultura da organização, provoca nos colaboradores insatisfação e a sensação de que estão perdendo salário.

#### **2.3.4 BENEFÍCIOS**

Marras (2000, p.138) conceitua benefício como “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.”

Na definição de Chiavenato (2009, p. 108), benefícios sociais são “facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação”.

Segundo Wood e Picarelli (1996, p. 75), os benefícios sociais correspondem a uma parte considerável da remuneração total e muitas vezes são fator decisivo para a aceitação de uma oferta de emprego. Têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos colaboradores, sua segurança e saúde, tanto atual quanto futura.

Pelo lado da empresa, os benefícios são avaliados pelo custo (composto de remuneração total), forma de tributação (aproveitamento como despesa, tendo dedutibilidade no imposto de renda), oferta do mercado (o que as outras empresas estão aplicando) e seu papel na atração, retenção e motivação de pessoas. Pelo lado dos colaboradores, os benefícios são avaliados pela equidade (justiça na distribuição) e aderência às suas necessidades pessoais. CHIAVENATO (2009, P. 108)

Um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades: intrínsecas e extrínsecas. As necessidades intrínsecas são endógenas, sendo, em geral, de caráter interno e psicológico. Marras (2000, 138) cita como exemplo as necessidades sociais, de relacionamento e de status. Estas podem ser atendidas pela organização através de suas práticas de gestão, políticas sociais, programas de integração, programas de reconhecimento, etc. As necessidades extrínsecas, por sua vez, são exógenas, têm origem no mundo externo da pessoa e dizem respeito à satisfação de fatores físicos. Marras cita como exemplo os incentivos financeiros, serviços e assistência médica. Estas necessidades são atendidas através de pacotes de benefícios que, somados ao salário, formam a remuneração total do colaborador.

Dentre os benefícios, existem os compulsórios, concedidos aos colaboradores por exigência legal ou por acordos coletivos, e os espontâneos, concedidos por vontade da própria empresa.

Como exemplo de benefícios compulsórios podemos citar:

- a) 13º salário
- b) Salário família
- c) Férias

- d) Salário maternidade
- e) Vale transporte
- f) Refeição

Dentre os espontâneos encontra-se uma variedade de benefícios, tais como:

1. **Restaurante:** refeitórios nas dependências da empresa ou complementação do valor obrigatório de vale refeição, negociado em acordo coletivo, para almoço. Algumas empresas também oferecem café da manhã.
2. **Seguros diversos:** seguro de vida em grupo, seguro do automóvel, seguro residencial, etc.
3. **Assistência médica:** pagamento total ou parcial de planos de assistência médica e hospitalar, para o colaborador e seus dependentes.
4. **Assistência odontológica:** pagamento total ou parcial de planos de assistência odontológica, para o colaborador e seus dependentes.
5. **Assistência psicológica:** reembolso de despesas com psicólogos.
6. **Assistência jurídica:** oferta de assessoria jurídica através da equipe da própria empresa para o atendimento a problemas legais enfrentados pelos colaboradores.
7. **Assistência farmacêutica:** convênios com farmácias, descontos e reembolsos na aquisição de medicamentos.
8. **Auxílio-doença:** complementação, parcial ou integral, do salário em caso de afastamento por doença.
9. **Ambulatório na empresa:** existência no local de trabalho de ambulatório para atendimento aos colaboradores.
10. **Transporte:** transporte próprio da empresa ou subsídio, parcial ou total do transporte do colaborador entre o local de trabalho e a empresa.
11. **Automóvel:** disponibilizar veículo da empresa ou a aquisição de veículo subsidiada pela empresa. Quando a empresa compra o veículo, geralmente se responsabiliza também pela manutenção e seguro. Para níveis de direção o motorista pode se incluído no pacote.
12. **Vale alimentação:** verba para compra de alimentação em supermercados.
13. **Aluguel de casa:** disponibilizar residência para o colaborador. Geralmente ocorre quando o profissional é estrangeiro ou está residindo em um local diferente da sua base.

14. **Festa para os colaboradores:** atividades de recreação e confraternização.
15. **Cesta de alimentos:** concessão de cesta básica.
16. **Clube recreativo:** inclui a existência ou pagamento de clubes de lazer para os colaboradores e seus dependentes.
17. **Pagamento de quilometragem / combustível:** reembolso combustível por quilômetro rodado ou disponibilização de um valor mensal para compra de combustível.
18. **Empréstimos subsidiados:** empréstimos consignados em folha de pagamento.
19. **Previdência privada ou complementação da aposentadoria:** planos de previdência privada ou de complementação do salário do colaborador em sua aposentadoria.
20. **Aquisição facilitada de produtos ou serviços:** facilidades oferecidas aos colaboradores para compra de serviços ou produtos, da própria empresa ou de terceiros.
21. **Estacionamento:** disponibilizar estacionamento nas dependências da empresa ou reembolsar estacionamento externo para os colaboradores que vão ao trabalho de carro.
22. **Horário flexível:** possibilidade de se escolher um horário alternativo de trabalho.
23. **Home Office:** possibilidade de se trabalhar em casa, remotamente.
24. **Áreas de lazer nas dependências da empresa:** salas de jogos, salas de descanso, cinema, bares, etc.
25. **Creche para os filhos dos colaboradores:** creche da própria empresa ou reembolso de despesas com creche de filhos.
26. **Instrução de filhos:** disponibilização de escola própria para os filhos dos colaboradores ou pagamento integral ou parcial de despesas com educação dos filhos dos colaboradores.
27. **Subsídio a educação e desenvolvimento pessoal:** pagamento parcial ou integral de despesas com educação, incluindo pós-graduações, línguas e especializações.
28. **Check-up anual:** pagamento integral ou parcial de check-up.
29. **Celular corporativo:** disponibilização de aparelho e linha de celular.
30. **Academia de ginástica:** disponibilização de academia de ginástica nas dependências da empresa ou reembolso de academia.
31. **Gratificação anual:** distribuição de bônus anual, varia muito de empresa para empresa.

**32. Stock Options:** opção para a aquisição futura de ações da empresa a preços da data em que a opção é concedida.

**33. Participação nos lucros:** programas de participação nos lucros (PPR).

Uma grande vantagem atribuída aos benefícios é que os mesmos não são tributados, assim como o salário. O valor que o colaborador recebe como benefício é livre de imposto de renda e contribuição à previdência social (INSS), representando um ganho significativo na remuneração. Se o colaborador fosse adquirir com o seu salário os bens e serviços recebidos através dos benefícios o custo seria muito maior. Tanto por causa da tributação do salário, quanto pelo valor dos planos de mercado, que com certeza são mais altos que os planos corporativos negociados pelas empresas.

Em relação ao custeio, Chiavenato (2009, p. 120) defende a mútua responsabilidade. Segundo ele, o custeio dos benefícios sociais deve ser de responsabilidade de ambas as partes, ou seja, os custos dos benefícios devem ser sempre compartilhados entre a empresa e os colaboradores beneficiados. “A mútua responsabilidade é a característica de pessoas que cooperam entre si para promover um mútuo propósito de grupo.” É importante que o colaborador perceba o valor dos benefícios concedidos, pois tudo que é de graça acaba perdendo o valor o interesse. Aquilo que a empresa oferece gratuitamente aos colaboradores acaba parecendo algo obrigatório, de valor inferior.

Os benefícios também podem ser fonte de alguns problemas para a organização quando precariamente desenhados ou planejados. Chiavenato (2001, p. 125) cita os possíveis problemas:

- Acusação de paternalismo.
- Custos excessivamente elevados.
- Perda de vitalidade quando o benefício torna-se hábito.
- Manutenção dos trabalhadores menos produtivos.
- Novas fontes de queixas e reclamações.
- Relações questionáveis entre motivação e produtividade.

### 2.3.5 BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Segundo Puglise (2010) uma das novas tendências em remuneração é a implantação de planos de benefícios flexíveis. A idéia não é nova, desde a década de 70 já existe nos Estados Unidos, mas há apenas alguns anos tem tido maior espaço no Brasil.

O princípio da flexibilização dos benefícios está baseado na diversidade de pessoas e na diversidade de interesses. Através desses planos o colaborador pode escolher as opções de benefícios que melhor lhe convêm naquele momento, dentro de critérios determinados pela empresa. A idéia é que os benefícios flexíveis sejam mais vantajosos tanto para a empresa, que consegue alinhar o modelo de remuneração aos objetivos do negócio, quanto para os colaboradores, que optam por benefícios mais úteis para o seu dia-a-dia.

De acordo com Chiavenato (2009, p.122), os benefícios precisam adequar-se às diferenças individuais de cada colaborador para que sejam percebidos como úteis e eficazes. As pessoas têm necessidades, desejos e condições de vida diferentes, que mudam conforme o tempo. Alguns benefícios podem ser muito úteis para uma pessoa e totalmente desnecessários para outra. Em outro momento, a realidade pode mudar. Aquele benefício que era importante deixa de ser e outros benefícios tornam-se prioritários.

As empresas também buscam investir melhor seus recursos, ou seja, aplicar seu dinheiro naquilo que realmente agrega valor para os colaboradores e suas famílias. Se um benefício não é utilizado, a empresa tem o gasto, porém sem nenhum retorno do investimento. Não tem retorno financeiro, nem tampouco retornos em relação à satisfação, retenção e melhoria da qualidade de vida do seu colaborador.

Para adequar seu pacote de benefícios às necessidades e preferências dos colaboradores, algumas empresas estão implantando programas de benefícios flexíveis. O programa funciona através da criação de um *menu* que contém diferentes alternativas de benefícios, com diversas opções, regras de seleção e graus de sofisticação. Alguns benefícios têm uma escolha mínima obrigatória (benefícios básicos que são garantidos a todos), outros são totalmente opcionais. Cada colaborador recebe pontos ou créditos para utilizar na “compra” ou seleção dos benefícios. Estes pontos podem ser definidos através de vários critérios, os mais utilizados são faixa salarial e cargo. Com os créditos, cada colaborador escolhe seus benefícios, de acordo com suas necessidades e conveniências pessoais. As

escolhas podem ser alteradas periodicamente, de acordo com a política de cada empresa, para adaptar a cesta de benefícios à nova realidade de vida do colaborador e de sua família.

Em alguns programas existe o conceito de conta corrente de benefícios, que é uma conta virtual onde o colaborador pode acumular seus créditos e utilizar quando for necessário. Assim, o programa também incentiva os colaboradores a economizar e planejar despesas ou investimentos futuros. Nos programas que têm reembolso de educação, por exemplo, o colaborador pode acumular seus créditos para pagar uma pós-graduação. Ou pode economizar para pagar um tratamento dentário ou aquela cirurgia plástica tão almejada.

Abaixo são apresentadas algumas vantagens e desvantagens atribuídas aos programas de benefícios flexíveis:

#### Vantagens

- A empresa obtém um diferencial para a atração e retenção de pessoas.
- Os colaboradores podem escolher o melhor pacote de benefícios que satisfaça as suas necessidades individuais e preferências.
- O sistema ajuda a empresa a se adaptar às necessidades mutáveis de uma força de trabalho diversificada e que está em constante mudança.
- A empresa maximiza o valor psicológico de seu programa de benefícios, pagando apenas pelos benefícios realmente desejados. O colaborador sente-se mais valorizado, por poder optar e personalizar seu pacote de remuneração.
- Aumenta o envolvimento dos colaboradores e de suas famílias na gestão dos benefícios. Os benefícios que não têm utilização são substituídos, adaptados ou retirados da cesta,
- Permite a inclusão de novos benefícios a menor custo.
- Permite que a organização aplique melhor o seu dinheiro.

#### Desvantagens

- Possibilidade do colaborador fazer escolhas inadequadas.
- Dependendo do desenho do programa, há aumento de custos.
- Aumento da carga administrativa, pois há maior complexidade na gestão dos benefícios.
- Como os colaboradores escolhem apenas os benefícios que utilizam, a utilização elevada de um benefício pode aumentar o seu custo.

- Riscos fiscais e previdenciários quando o modelo não é desenhado de acordo com a legislação.

## **2.4 ASPECTOS FISCAIS, TRABALHISTAS E PREVIDENCIÁRIOS**

Ao elaborar um programa de benefícios flexíveis é primordial que a organização analise os reflexos fiscais e previdenciários deste modelo, definindo claramente sua estratégia quanto aos riscos a serem assumidos. Quando não atendidos os preceitos legais, os benefícios podem ser caracterizados como salário. Neste caso, incidindo os encargos sociais e gerando direitos remuneratórios. Deve estar muito clara para a gestão da empresa a relação “custo X benefício” do programa e suas implicações legais. Toda a decisão sob remuneração é complexa, gerando reflexos em várias áreas da organização, os quais precisam estar bem mapeados. O ideal é que um programa de benefícios flexíveis seja concebido por uma equipe multidisciplinar, com a participação do RH, Jurídico, Financeiro e Gestores de Pessoas.

Especialistas jurídicos alertam para o princípio da razoabilidade e da proporcionalidade ou, em outras palavras, o bom senso. Não é considerado razoável o fornecimento de determinado benefício em proporções tais que ultrapasse os limites do comumente aceitável. Exemplificando com o auxílio alimentação, não seria prudente conceder este benefício em valores tais que tornassem irrisório o valor do salário nominal e, por outro, estimulasse a troca do benefício por dinheiro “in natura”.

De acordo com Puglise (2010), “o programa deve ter o cuidado de não gerar diferenças de oportunidades entre empregados com a mesma situação objetiva, ou seja, deve-se fixar os benefícios de possível escolha para empregados, por exemplo, da mesma faixa salarial”. Esta preocupação é relevante para que a empresa evite reclamações trabalhistas solicitando equiparação salarial ou alegando discriminação.

Puglise (2010) também alerta para que o programa tenha uma divulgação ampla e clara, evitando qualquer caracterização de prejuízo ao empregado. Este deve optar pelo pacote de maneira inequívoca e documentada formalmente, de preferência através de um formulário assinado que deverá ser arquivado em sua pasta funcional. A autorização de desconto em folha também deve constar no relatório de escolha, de forma bastante clara, para evitar devoluções futuras.

Atualmente, tem-se feito uma distinção acerca dos benefícios alcançados aos colaboradores pelas empresas, tais como alimentação, estudo, assistência médica e odontológica, vestuário, seguros, veículos, computadores, celulares, habitação, etc. Questiona-se se o benefício é alcançado para o trabalho, isto é, para que o trabalho possa ser (melhor) executado ou se é fornecido pelo trabalho, ou seja, como forma de recompensa pela atividade exercida.

Na primeira situação – para o trabalho - a jurisprudência trabalhista tem entendido que o benefício não pode ser considerado como "salário indireto", mas sim uma ferramenta com o objetivo de otimizar a maneira pela qual o trabalho é executado. Já na segunda alternativa - pelo trabalho - a Justiça do Trabalho tem reconhecido o benefício como salário "in natura", ou seja, atribui-lhe natureza jurídica salarial e considera a rubrica para todos os efeitos legais, inclusive tributários, o que não ocorre na primeira hipótese.

Outra questão importante alertada por Puglise (2010), é que os pontos do programa de benefícios não podem, em hipótese alguma, ser convertidos em dinheiro, pois nesse caso fica configurada a remuneração com natureza salarial.

Conforme Puglise (2006), para a definição dos benefícios deve-se recorrer ao artigo 458 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT):

“Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações ‘in natura’ que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado”.

& 2°. Para os efeitos previstos neste artigo, **não serão considerados como salário** as seguintes utilidades concedidas pelo empregador:

I – vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos aos empregados e utilizados no local de trabalho, para a prestação do serviço;

II – educação, em estabelecimento de ensino próprio ou de terceiros, compreendendo os valores relativos à matrícula, mensalidade, anuidade, livros e material didático;

III – transporte destinado ao deslocamento para o trabalho e retorno, em percurso servido ou não por transporte público;

IV – assistência médica, hospitalar e odontológica, prestada diretamente ou mediante seguro-saúde;

V – seguros de vida e de acidentes pessoais;

## VI – previdência privada”.

Com base no artigo acima fica claro, portanto, que não integram o salário os seguintes benefícios:

- a) vestuário e equipamentos utilizados no local de trabalho;
- b) despesas com educação;
- c) despesas com transporte;
- d) planos de saúde: médico, hospitalar e odontológico;
- e) seguros de vida;
- f) previdência privada.

Existem inúmeras outras contrapartidas concedidas pela empresa aos colaboradores em função do contrato de emprego. Dentre elas, algumas são consideradas salário, outras não. O critério diferenciador está, primeiramente, naquilo que dispõe expressamente a lei e, em segundo plano, na investigação da presença de requisitos configuradores do salário. Os principais requisitos que podem configurar um benefício como salário são:

- a) Fundamento na relação de emprego: recebimento do benefício por força do contrato de trabalho.
- b) Habitualidade: não há uma regra definida para definir quando ocorre a habitualidade, neste caso depende da avaliação do julgador.
- c) Comutatividade: quando o benefício é concedido em contraprestação ao serviço prestado, ou seja, “pelo trabalho”.
- d) Gratuitidade: o salário é fornecido gratuitamente ao empregado em contraprestação ao trabalho realizado. Se houver cobrança do benefício, descaracteriza a natureza salarial.

Desta forma, não havendo norma expressa que defina se o benefício integra ao salário ou não, se este for fornecimento habitualmente, tiver comutatividade, for gratuito e com fundamento contratual, será considerado salário. Deixando de ser benefício, deverá ser computado no salário total do trabalhador para fins de incidência de depósitos do FGTS e demais direitos decorrentes do contrato de trabalho.

Outro fator importante a considerar são os acordos coletivos. Se o benefício estiver estabelecido no dissídio ele é considerado de concessão obrigatória. Então, se o colaborador não optar por este benefício, ou optar por um de menor valor, em caso de reclamação, provavelmente a empresa será obrigada a pagar a diferença para completar o valor estabelecido no dissídio.

Puglise (2010) aconselha, para maior segurança jurídica da empresa, que a alteração da forma de concessão dos benefícios seja efetuada no sindicato através de instrumento coletivo. Cita o artigo 462 da CLT, o qual considera indevidos os descontos não previstos em lei ou contrato coletivo. O acordo coletivo deve prever as regras gerais do programa.

Seguem, a título de alerta, algumas decisões do Tribunal Regional do Trabalho (TRT), da 4ª Região, em que ex-empregados litigaram com a Telet S/A:

“O fato de a demandada ter um plano de ‘benefícios flexíveis’ podendo o empregado optar por alguns benefícios, dentre os quais se encontra o benefício ‘refeição’, não tem o condão de suprimir do empregado o mesmo direito quando previsto em norma coletiva e sob condições mais benéficas. .. Não pode o empregador, sob o pretexto de concessão de outros benefícios, suprimir ou reduzir do empregado direito que a norma coletiva lhe assegura” (proc. n. 00128-2005-004-04-00-0)

“O procedimento da empresa em criar um ‘Plano de Benefícios Flexíveis’ e fornecer ao empregado vantagens em desacordo com o estipulado em norma coletiva, acarretando prejuízo ao trabalhador, não pode ser acolhido. Em relação aos tíquetes alimentação, o valor mínimo estipulado em norma coletiva deve ser respeitado, tendo-se por indevidos os descontos realizados nos salários do autor sob tal rubrica. Os valores descontados a título de assistência médico/hospitalar e odontológica, uma vez afastada a argumentação da recorrente em relação à opção individual pela grade de benefícios flexíveis da empresa, também não podem prosperar” (proc. n. 00122-2005-022-04-00-4)

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Pesquisar é, em sentido amplo, um processo sistemático de aprendizagem baseado na busca de respostas para uma determinada indagação.

Segundo Gil (2007, p. 65), a identificação do problema, o levantamento de hipóteses e o estabelecimento das relações entre variáveis constituem o marco teórico ou sistema conceitual da pesquisa. Para se confrontar a visão teórica do problema com a prática, torna-se necessário definir o delineamento da pesquisa, englobando sua forma de aplicação, coleta de dados, e análise e interpretação destes dados à luz do referencial teórico.

Há várias formas de se fazer pesquisa, como, experimentos, estudos de campo, estudos de caso, análise de dados históricos e bibliográficos. O método de pesquisa pode ser utilizado com propósitos exploratórios, descritivos ou explanatórios, ou mesmo através da combinação destes. Cada método tem suas vantagens e desvantagens, dependendo do tipo de indagação da pesquisa, do controle exigido sobre eventos comportamentais e do foco sobre fenômenos históricos ou contemporâneos. Enquanto os métodos quantitativos procuram focar questões como “o que”, “quem”, “quanto” e “onde”, os métodos qualitativos procuram responder às questões “como” e “por que”. (YIN, 2005)

O método quantitativo é baseado em estatísticas, números, medições, manipulações de comportamentos, incidências e hipóteses claramente definidas. Já a pesquisa qualitativa é mais analítica, ampla, foca casos múltiplos e variadas evidências ligadas a acontecimentos contemporâneos sem histórico significativo de repetições.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Esta é uma pesquisa de natureza exploratória, na qual foi utilizado o método qualitativo de estudo de campo.

De acordo com Gil (2007. p.72), o estudo de campo apresenta muitas semelhanças com o levantamento (*surveys*), caracterizando-se pela interrogação direta das pessoas cujo

comportamento se deseja conhecer. De modo geral, o que os diferencia é que enquanto o levantamento possui maior alcance (prima pela precisão estatística), o estudo de campo possui maior profundidade (prima pelo aprofundamento das questões propostas). No estudo de campo, o planejamento da pesquisa apresenta maior flexibilidade, podendo inclusive ter seus objetivos reformulados ao longo do processo.

A escolha deste método deve-se à característica da pergunta de pesquisa, a qual objetiva responder “qual é a percepção das lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis em gestão de pessoas”. Sendo a temática ainda bastante recente e o modelo pouco implantado no Brasil, não existem séries históricas e referências que justifiquem análises quantitativas. A relevância do estudo está justamente no seu caráter analítico e exploratório, no levantamento de percepções de lideranças de diferentes empresas para a avaliação de uma prática de gestão que ainda é desconhecida pela maioria das organizações. A pesquisa tem caráter exploratório, pois tem por objetivo aprimorar ideias e proporcionar maior familiaridade com o tema, com vistas a torná-lo mais explícito.

### **3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE**

Foram selecionadas cinco diferentes empresas para conhecimento dos seus programas de benefícios flexíveis e levantamento da percepção de lideranças e gestores de RH acerca desta prática.

A seleção de mais de uma empresa justifica-se pela necessidade de comparação de modelos de implantação diferentes, bem como de realidades de negócio, cultura e perfil de colaboradores diversos. As cinco empresas foram escolhidas por serem referência na prática de benefícios flexíveis no mercado ou por meio de indicações.

Por motivo de confidencialidade, não foram divulgados os nomes das empresas pesquisadas. As mesmas são chamadas ao longo do trabalho por codinomes: Alpha, Beta, Gamma, Sigma e Omega. A seguir é apresentado o perfil de cada empresa:

**Empresa Alpha:**

A Empresa Alpha é uma das líderes em telefonia celular no Brasil, sendo controlada por um dos maiores grupos de telefonia móvel do mundo.

Iniciou sua operação no Rio Grande do Sul, em 1999, com um objetivo concreto: ser a melhor escolha em serviços de comunicação móvel no Rio Grande do Sul, melhorando a qualidade de vida de seus clientes. Instalou sua base em Porto Alegre e, em reduzido espaço de tempo, passou a contar com um grupo de mais de 850 colaboradores, distribuídos nas unidades de Santa Maria, Pelotas, Caxias do Sul, Canoas e Novo Hamburgo. A partir da assinatura do contrato de concessão, a empresa teve apenas trezentos dias para estruturar e implantar toda a complexa operação, incluindo infra-estrutura técnica e operacional, estratégias de marketing, logística, montagem e treinamento da equipe.

Atualmente, possui cerca de 1.100 colaboradores. Atua em todo o território nacional na oferta de conteúdos e serviços inovadores de telecomunicações, atendendo a mais de 52 milhões de clientes, segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Seu portfólio conta com serviços de banda larga móvel (3G), soluções de e-mail móvel, smartphones e tablets (aparelhos compactos que reúnem em um único dispositivo mobilidade, praticidade, conexão de voz, navegação na web e acesso a vários aplicativos, entre outras funcionalidades).

**Empresa Beta:**

A Beta é a maior empresa de tecnologia da informação do mundo. Sua matriz fica em Palo Alto, na Califórnia. Foi fundada em 1939 e, atualmente, conta com 304.000 empregados, atendendo a mais de um bilhão de clientes em 170 países.

A Beta Brasil foi fundada em 1967, com sede em Alphaville, São Paulo. Possui onze escritórios regionais, contando com São Paulo, Barueri, Campinas, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre, Belo Horizonte, Florianópolis, Curitiba e Salvador. As fábricas estão localizadas em Sorocaba, Jaguariúna e Campinas.

O portfólio de produtos e serviços da Beta Brasil inclui: servidores Unix, Personal Computers (PCs), *desktops*, *notebooks*, estações de trabalho, impressoras jato de tinta e *laser*. No Rio Grande do Sul possui um centro de excelência em pesquisa e desenvolvimento de software que atende e dá suporte às operações mundiais.

Os objetivos corporativos que orientam a empresa na condução dos seus negócios são: fidelidade do cliente, lucro, liderança de mercado, crescimento, comprometimento do funcionário, capacidade de liderança e cidadania global.

### **Empresa Gamma:**

A Gamma é uma das principais empresas de tecnologia da informação do Brasil, atuando em soluções sob medida em gestão estratégica, consultoria, *outsourcing*, soluções SAP, *Web Services* e soluções fiscais.

Fundada em 1990, possui 20 anos de mercado com ampla atuação nacional e projetos internacionais. Está presente no Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro, Brasília e Bahia, contabilizando 315 clientes e uma equipe formada por 1.100 colaboradores.

A Gamma tem seus valores fundamentados no atendimento personalizado ao cliente, no comprometimento entre os públicos, no crescimento com rentabilidade, em pessoas realizadas e comprometidas com resultados e no constante aprimoramento do servir.

### **Empresa Sigma:**

A Sigma é uma empresa de desenvolvimento de sistemas que faz parte do Grupo Sonae. Foi criada com o objetivo de exportar serviços e software para a Europa. Seu principal foco de atuação é a criação de soluções para o varejo.

Atuando desde 2004, possui atualmente 105 colaboradores. Está localizada em Porto Alegre, no Parque Tecnológico da PUCRS (TecnoPuc), com o qual mantém parceria para a produção de conhecimento e melhores práticas com foco no desenvolvimento de soluções tecnológicas. Esta parceria é inovadora, pois, foi a primeira vez que uma empresa varejista

implementou um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento para este segmento do mercado.

Os valores da Sigma estão sustentados por três pilares: qualidade, satisfação do cliente e sustentabilidade.

### **Empresa Omega:**

A Omega é um dos líderes globais em serviços de seguros, financeiros e de administração de fundos. Foi fundada no final do século XIX na Alemanha e atualmente possui 178 mil colaboradores e mais de 80 milhões de clientes em 70 países.

É uma empresa que prima pela solidez financeira, tradição, *know how* técnico e comercial, tecnologia avançada, inovação e foco no cliente. Com uma cultura inovadora e de alta performance e valores baseados em comprometimento, compromisso e competitividade, a Omega tem como meta ser a seguradora líder em fidelidade do cliente em todos os mercados em que atua.

No Brasil, a Omega conta com 1.400 colaboradores e cerca de 60 filiais em todo o território nacional.

## **3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados para o mapeamento dos modelos de benefícios flexíveis e levantamento da percepção acerca desta prática de gestão de pessoas: a entrevista semi-estruturada e a análise de documentação disponível sobre o tema.

A principal técnica foi a entrevista semi-estruturada, através da elaboração de um roteiro básico de perguntas para a melhor condução da entrevista e foco no objetivo da investigação, sem, no entanto, impor limites para a conversa (conforme modelo constante no apêndice A). O roteiro foi desenvolvido com base nos objetivos geral e específicos

estabelecidos nesta pesquisa, visando à obtenção de informações que possibilitem o completo atingimento dos mesmos.

Foram selecionadas dozes lideranças, pertencentes tanto ao RH quanto às demais áreas de negócio e operação das empresas, como jurídico, financeiro, comercial e projetos. Os gestores de RH foram importantes principalmente na explicação do desenho, funcionamento e gestão do programa no dia-a-dia. As lideranças deram seu depoimento tanto como gestores de pessoas quanto como reais usuários do programa.

Os entrevistados foram escolhidos por indicação ou por serem identificados como pessoas relevantes para o processo de pesquisa. Na empresa Alpha foram entrevistadas quatro pessoas; na Beta e na Gamma três pessoas, em cada uma; na Sigma uma pessoa e na Omega, também, uma pessoa. Para a localização dos entrevistados foi utilizada a rede pessoal da autora desta pesquisa, por meio de contatos via internet, ferramentas como LinkedIn e Facebook, e indicações por parte dos próprios entrevistados.

Quanto aos locais das entrevistas, quatro foram realizadas pessoalmente nas sedes das empresas, uma foi realizada pessoalmente em um local público e as demais foram realizadas por telefone. Dos respondentes, dois não trabalham mais nas empresas pesquisadas, porém tiveram grande contato com o programa de benefícios flexíveis, participando da sua gestão. O fato de estarem hoje fora das empresas, de certa forma, deixou-os mais confortáveis para falar de uma forma aberta e crítica sobre os programas.

As entrevistas foram realizadas no período de 15 de junho a 13 de julho de 2011, tendo duração média de quarenta minutos cada uma.

Todas as entrevistas foram realizadas com o compromisso de confidencialidade em relação ao respondente e à empresa. Através desta estratégia, buscou-se tanto indagar fatos relacionados ao assunto quanto colher opiniões mais espontâneas sobre tudo o que envolve a temática em questão. Buscou-se obter interpretações próprias dos acontecimentos e usar proposições como base para novas pesquisas. Conforme Yin (2005, p.117) “quanto mais o respondente auxiliar desta última maneira [forma espontânea], mais o papel dele se aproximará do papel de um ‘informante’, deixando o de ser um mero respondente”.

A análise de documentação ocorreu através de pesquisa de casos divulgados em revistas especializadas, internet, fóruns de RH e literatura sobre o tema. Foram buscados

documentos como manuais dos programas, formulários de adesão, material de divulgação e folhetos explicativos, procurando-se reunir um material bastante amplo para proporcionar conhecimento e estabelecer análises comparativas e críticas a respeito do tema. De acordo com Gil (2007, p.160), “as fontes de ‘papel’ muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo”.

### **3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS**

Após a realização das entrevistas, estas foram registradas em formulário eletrônico. As informações obtidas foram organizadas de modo a facilitar posterior análise e interpretação dos dados, bem como a comparação dos mesmos com a documentação levantada. Cada entrevista realizada gerou novos inputs e questionamentos que foram explorados e checados nas entrevistas seguintes. Alguns questionamentos, inclusive, foram feitos posteriormente aos entrevistados, por email, para confirmar algumas questões, esclarecer dúvidas ou confirmar tendências.

Segundo Gil (2007, p.168), o objetivo da análise é “organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”, enquanto que o objetivo da interpretação é “procurar o sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Em estudos de campo, de natureza qualitativa, não se pode falar de esquemas rígidos de análise e interpretação de dados. As respostas obtidas através das entrevistas tendem a ser as mais variadas. Assim, nesta pesquisa foi realizada uma análise qualitativa-descritiva dos dados levantados com o intuito de descrever de uma forma abrangente como se dá a implantação de um programa de benefícios flexíveis e identificar a percepção dos entrevistados acerca deste modelo de gestão. Para facilitar a análise dos dados e sua interpretação, conforme sugestão de Gil (2007, p. 169), foram estabelecidas categorias e agrupados os assuntos de acordo com os objetivos da pesquisa, de forma a incluir todas as respostas necessárias.

Roesch (2009, p.169) conceitua a técnica utilizada como “análise de conteúdo”, através da qual se procura identificar relações entre os fenômenos, apoiando a interpretação

dos dados em modelos teóricos ou conceituais. Através de comparações, procura-se levantar inferências válidas a partir de um texto, neste caso, nos registros das entrevistas. Através da análise de conteúdo geram-se indicadores que então são interpretados e explicados de forma descritiva, apoiando-se no referencial teórico.

### **3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

Devido ao fato do modelo de benefícios flexíveis ser um diferencial competitivo das empresas, a estratégia de pesquisa foi resguardar as fontes de informações, tanto em relação aos entrevistados quanto em relação às próprias empresas citadas. Assim, algumas informações não puderam ser claramente explicitadas ou incluídas no estudo sob pena da empresa ser exposta ou de sua estratégia ser desvendada ao ponto de comprometer o sigilo solicitado.

Outra questão importante a ressaltar é que todos os entrevistados também são, ou foram, usuários do programa de benefícios flexíveis. Assim, sua visão como gestor de pessoas pode ser confundida com uma visão de beneficiário do programa. Este fato é recorrente quando se trata de remuneração ou benefícios, porém é importante ter esta limitação em mente para tomar cuidado com possíveis distorções de opiniões.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 O perfil da empresa que implanta um programa de benefícios flexíveis**

O perfil das empresas foi o primeiro fator relevante levantado em relação aos programas de benefícios flexíveis. Perfil aqui colocado no sentido de tipo de negócio, cultura organizacional e características dos colaboradores. As cinco empresas selecionadas têm algumas semelhanças que às tornam aderentes a este modelo de gestão. São características que contribuíram para que elas optassem, em um determinado momento, por um modelo flexível e inovador de remuneração estratégica em contrapartida aos modelos tradicionais.

Das cinco empresas, quatro são prestadoras de serviços especializados, ou seja, seus negócios são fortemente baseados em pessoas e capital intelectual. A empresa Beta é a única que tem linhas de produção, porém seu negócio também contempla importantes linhas de serviços. A folha de pagamento, portanto, é o principal, ou um dos principais componentes de custo destas empresas.

Outra semelhança está no fato das empresas investigadas serem intensivas em tecnologia. São empresas dinâmicas, inovadoras e que precisam estar constantemente atualizadas e alinhadas a mercados em contínua mudança.

Ao falar de benefícios, poderíamos pensar que são empresas paternalistas, porém elas mostraram-se justamente o contrário. São empresas profissionalizadas, com foco estratégico bastante definido e a maioria (quatro delas), está entre as líderes de mercado em seus segmentos.

A maioria de seus colaboradores é jovem, com idades entre vinte a trinta anos, e com alto grau de escolaridade. São membros da geração Y, a qual é caracterizada, segundo Reti (2008), por pessoas que gostam de variedade, novidade, mudança; são profissionais que atualmente se preocupam mais com a qualidade de vida e com a realização pessoal. Ao mesmo tempo, são pessoas mais imediatistas, que preferem benefícios de curto prazo e de liquidez imediata.

Pode-se concluir então, que são empresas que estão no novo perfil de organização definido por Chiavenatto e Ciqueira Neto (2003), nas quais, cada vez mais, há necessidade de adaptação e flexibilização em relação às exigências e necessidades dos diversos públicos e do mercado. Visualizam-se, na prática, novos modelos organizacionais e novas características do trabalho, somados ao perfil da geração Y, impulsionando as empresas a repensarem suas políticas de gestão de pessoas. São organizações que realmente lidam com as mudanças de forma diferenciada e quebram paradigmas.

Bispo (2004, p. 06) cita a consultora Thaís Blanco, da Hewitt Associates, segundo a qual “por ser um conceito, os benefícios flexíveis podem ser adotados por qualquer empresa, independente do tamanho, perfil e ramo de atividade”. Esta afirmação é questionável. Em empresas muito pequenas, não compensa o esforço de gestão do programa, além de ser difícil obter negociações vantajosas com fornecedores. O perfil e o ramo de atividade da organização também são fatores restritivos, que precisam ser devidamente avaliados à luz da cultura organizacional, para optar-se por um programa de benefícios flexíveis.

Esta constatação é reforçada pelos entrevistados que, depois de passarem pelas empresas entrevistadas, trabalham atualmente em organizações mais tradicionais. Segundo eles, um dos principais fatores de sucesso para a implantação de um programa de benefícios flexíveis é a cultura organizacional. Afirmam que empresas com modelos de gestão tradicionais, formadas por colaboradores com menor escolaridade, indústrias cujo foco maior é a produção e organizações cuja folha de pagamento não está entre seus custos mais significativos, não têm o perfil para implantar um programa de benefícios flexíveis. A relação “custo x benefício” não se torna vantajosa.

#### **4.2 Motivadores que levaram as empresas a implantar um programa de benefícios flexíveis**

De forma geral, quando se fala a respeito de benefícios flexíveis, os motivadores que justificam a implantação desta ferramenta são a melhoria na satisfação da equipe, atração e retenção de pessoas. É o que se identifica nos fóruns de RH, revistas especializadas, *cases* de empresas pioneiras, palestras, etc. Porém, o que foi constatado, é que os motivadores que levaram as empresas a implantar seus programas de benefícios flexíveis foram além destes

objetivos. Cada uma das empresas teve direcionadores estratégicos que, em um determinado momento, precisaram ser suportados por ações de gestão de pessoas, focando o alcance dos objetivos do negócio.

Estes direcionadores mudaram ao longo do tempo, assim como os programas de benefícios, os quais foram adaptados conforme as necessidades do negócio e as novas realidades econômicas, sociais e de mercado. Houve programas expandidos, realinhados e, até mesmo, descontinuados em função das novas estratégias empresariais. Neste processo, as áreas de RH constituíram-se em importantes parceiros viabilizadores do negócio. Os programas, na sua maioria, foram instrumentos fundamentais para implementar a estratégia das organizações. Pôde-se identificar claramente a ação do RH estratégico, do RH que conhece o negócio e coloca em prática ações que geram valor e resultado. A seguir, são dados dois exemplos de como os direcionadores estratégicos motivaram a implantação dos programas de benefícios flexíveis nas empresas Alpha e Gamma.

A Alpha desenvolveu seu modelo de benefícios flexíveis com o objetivo de suportar o processo de implantação da operação no Rio Grande do Sul, dentro de um programa maior chamado de Sistema de Compensação Alpha. Ao ganhar o contrato de exploração do serviço de telefonia celular, a empresa deparou-se com um enorme desafio. Foram necessários investimentos de grande porte para estruturar e instrumentalizar a operadora em um rápido espaço de tempo, o que envolvia a contratação de toda a equipe. Na época, havia uma grande carência de profissionais especializados no mercado. A empresa, então, precisava ser extremamente agressiva, em termos de remuneração, para atrair rapidamente as pessoas. Profissionais que, em grande parte, vinham de concorrentes há muito tempo estabelecidos no mercado.

A qualificação dos recursos humanos é o segredo do sucesso de uma empresa prestadora de serviços. Logo, a área de RH da Alpha tornou-se vital para a conquista dos objetivos de negócio da organização. Com uma visão sistêmica de curto, médio e longo prazos, a área foi direcionada para incrementar desde o fortalecimento da imagem da organização na comunidade até o desenvolvimento de inovadoras tecnologias em RH. Seu principal foco foi a compatibilização dos objetivos organizacionais com os individuais, construindo uma cultura inovadora, flexível, competitiva e ética.

A estratégia de remuneração da empresa foi concebida entendendo-se que não deveria

somente estabelecer os sistemas de cargos e salários, mas, também, voltar-se às necessidades, aos valores e às motivações das pessoas como indivíduos. Assim, surgiu na empresa o conceito de benefícios flexíveis. Entendeu-se que seria importante priorizar a composição pessoal de cada um dos colaboradores, sua origem, sua formação, sua situação atual, seja financeira, seja familiar.

Dentro deste contexto estratégico, então, o objetivo do programa de benefícios da Alpha, apresentado e aprovado pela administração, foi “ter uma política competitiva, considerando as alternativas oferecidas e os custos envolvidos, disponibilizando um processo onde a satisfação dos empregados seja maximizada”. Assim, este programa teve um motivador muito maior do que atrair pessoas, foi um diferencial estratégico da empresa para montar sua operação e um reforçador da cultura empresarial que precisava ser estabelecida e internalizada na equipe.

Outro exemplo claro neste sentido é o da empresa Gamma, cuja implantação do programa de benefícios flexíveis ocorreu para atender a três objetivos estratégicos:

1. Maior segurança para o negócio: redução da exposição da empresa a riscos tributários e trabalhistas.
2. Maior atratividade de profissionais: tornar a empresa atrativa no regime de contratação CLT.
3. Ser competitivo: ter um custo final de contratação CLT competitivo implantando o conceito de remuneração total.

A Gamma, lembrando o conceito de Porter (1998), estava enfrentando uma desvantagem competitiva. Precisava reduzir riscos trabalhistas e, em curto prazo, efetivar toda sua equipe terceirizada, o que acarretava um aumento muito grande de custos e perda de competitividade. Para apoiar esta iniciativa, o RH foi desafiado a criar uma solução de remuneração que fosse competitiva em termos de custo, minimizasse os riscos da empresa e ao mesmo tempo fosse atrativa para a contratação de profissionais. Além disto, a empresa precisava atender às diferentes exigências dos acordos coletivos de cada estado em termos de benefícios, sem, no entanto, precisar “dar tudo a todos”. Foi assim que o RH desenhou o programa de benefícios flexíveis, atendendo às premissas estratégicas e agregando valor ao negócio.

Relembrando Becker, Huselid e Ulrich (2001), o novo foco do RH é maximizar a contribuição da área para ajudar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos, gerando valor para os acionistas. Nos exemplos citados, observa-se claramente o RH assumindo esta função mais estratégica e abrangente. Uma postura bem diferente daquela comumente associada ao conceito de benefícios, que lembra paternalismo e assistencialismo, desvinculados de indicadores de resultado.

Analisando os diferentes contextos estratégicos das empresas, concluiu-se que os motivadores de implantação de um programa de benefícios flexíveis são muito mais amplos que a “satisfação, atração e retenção de pessoas” geralmente divulgados. Um sistema inovador de remuneração como este, que exige alto esforço de gestão, somente se justifica se estiver solidamente alinhando às diretrizes estratégicas da organização. O real motivador é o suporte ao atingimento dos objetivos do negócio.

### **4.3 Como funciona um programa de benefícios flexíveis**

Os programas estudados apresentam, em linhas gerais, o mesmo conceito básico: permitir aos colaboradores maior flexibilidade e autonomia na escolha de seus benefícios, gerando um composto de remuneração mais personalizado e atraente em relação aos modelos tradicionais, criando maior valor em termos de remuneração total e, portanto, otimizando o investimento da organização.

As empresas trabalham com conceitos de “cestas” ou “pacotes” de benefícios, que podem ser personalizados de acordo com as necessidades e conveniências pessoais de cada colaborador. Elas buscam, na prática, conforme apresentado por Chiavenato (2009), adequar seus pacotes às diferenças individuais e familiares de seus colaboradores para que os benefícios sejam percebidos como úteis e eficazes.

Os programas são batizados, nas cinco empresas, com um dos seguintes nomes: BeneFlex, BenePack ou Benefícios Flexíveis. Cada organização tem suas regras específicas de elegibilidade, pontuação, custeio, tipos de benefícios, contribuição em folha de pagamento e alterações de escolhas, as quais são apresentadas a seguir.

### **4.3.1 Elegibilidade**

Como regra geral, todos os colaboradores contratados sob o regime CLT são elegíveis ao programa.

Nenhuma organização estende o programa aos estagiários, provavelmente por motivos de custo e gestão. O custo dos benefícios em relação ao valor das bolsas de estágio torna-se desproporcional. Além disto, como os contratos de estágio tendem a ter prazos reduzidos, com grande rotatividade dos bolsistas, não compensa investir em benefícios que acarretam um esforço significativo de gestão.

Todas as empresas aceitam a inclusão dos dependentes legais nos seus programas, estabelecendo regras claras a respeito de sua participação em cada um dos benefícios.

Na empresa Alpha, somente os colaboradores da operação do Rio Grande do Sul participam do programa. Entretanto, segundo um dos entrevistados da área de RH, há um projeto para estender os benefícios flexíveis para os demais estados.

### **4.3.2 Sistema de pontuação e custeio**

Os profissionais recebem mensalmente “pontos”, “cotas” ou “créditos” para utilizar na aquisição de seus benefícios. Na empresa Gamma, por exemplo, o programa tem inclusive uma moeda específica chamada BenePonto. Cada ponto equivale, geralmente, a R\$ 1,00. Em hipótese alguma os pontos podem ser convertidos em dinheiro, o que caracterizaria remuneração com natureza salarial.

A maioria das empresas trabalha com sistemas de contas correntes. Ao fazer suas escolhas, o colaborador direciona pontos para alguns benefícios mensais fixos (como plano de saúde, seguro de vida e vale alimentação), e o restante é acumulado em uma conta corrente. Esta conta funciona como uma poupança destinada a reembolsos diversos, tais como: pós-graduação, curso de inglês, consulta ao dentista, medicamentos, etc.

Algumas empresas têm como premissa atrelar o custo real do benefício ao seu custo em pontos, ou seja, os benefícios são integralmente custeados pela folha de pagamento. Se, por exemplo, o custo do plano de saúde aumenta, o custo deste benefício aumenta igualmente

em pontos. Há outras empresas que têm como política repassar um percentual do custo para a pontuação, 80% por exemplo. Assim, a área de RH assume 20% dos custos e o restante é absorvido pela folha de pagamento.

Em ambas as políticas citadas acima, o fator mais importante alertado pelos entrevistados é ter uma regra clara de repasse de custos. A empresa que não implantou esta regra vem enfrentando dificuldades na gestão dos seus custos, tornando o programa mais oneroso e menos transparente para os gestores. Ao desvincular a pontuação do valor real do benefício, esta empresa precisou desenvolver regras de conversão de valores, do tipo “de-para”, que acarretaram maior controle e redução da percepção do valor real dos benefícios por parte dos colaboradores.

Outra questão importante diz respeito aos fornecedores. É fundamental negociar as cláusulas de reajuste dos benefícios e estabelecer contratos que suportem as regras do programa. Se a empresa tem como regra reajustar os benefícios anualmente, sugere-se que ela negocie com todos os fornecedores os reajustes na mesma época para poder atualizar a pontuação somente uma vez, evitando assim qualquer distorção entre o custo real e o valor da pontuação.

O custeio, geralmente, é um dos pontos de risco do programa e que pode gerar insatisfação dos colaboradores quando não for bem esclarecido. Além de ter regras bem definidas, é fundamental que a empresa realize campanhas de comunicação para que os colaboradores às entendam. Conforme Resende (1997), a transparência é um requisito fundamental em programas de remuneração e recompensas.

Em algumas empresas, como a Alpha e a Gamma, o aumento do custo dos benefícios, ao ser repassado para o custo em pontos, gera redução do poder de compra dos colaboradores. Inevitavelmente, gera-se o sentimento de redução de remuneração. O conceito do programa deve ser reforçado continuamente junto ao recrutamento e seleção, gestores e colaboradores para evitar insatisfações. Conforme alerta Puglise (2010), o programa deve ter uma divulgação ampla e clara, evitando qualquer caracterização de prejuízo ao colaborador.

Puglise (2006) também acrescenta que o programa precisa ter o cuidado de não gerar diferenças de oportunidades entre os colaboradores com a mesma situação objetiva. Assim, a quantidade de pontos é definida, em geral, por cargo ou faixa salarial, buscando-se manter o conceito da isonomia.

Os pontos variam, aproximadamente, de 160 a 1.000, conforme alguns exemplos abaixo:

Nível Salarial	Cota de Benefícios (R\$)	Faixa Salarial (R\$)		Pontos
1	180	Até 580		168
2	250	581	780	238
3	350	781	980	308
4	450	981	1.180	378
5	550	1.181	1.380	448
6	750	1.381	1.580	518
7	1.000	1.581	1.780	588
		1.781	1.980	658
		1.981	2.280	746
		2.281	2.580	851
		2.581	2.880	956
		2.881	3.180	1.061

Em alguns programas, quando o colaborador não tem pontos suficientes para adquirir os benefícios desejados para si ou para seus familiares, ele pode optar em descontar o valor excedente em folha de pagamento. Assim, mesmo não tendo a pontuação necessária, ele consegue se aproveitar dos valores diferenciados dos planos corporativos.

Na Sigma, há uma política de créditos para dependentes diferente das demais. Todos os dependentes legais podem ser incluídos nos planos de saúde sem gerar aumento de custo para o colaborador, ou seja, o colaborador não precisa utilizar os seus créditos padrão para comprar os benefícios dos dependentes. Na verdade, os dependentes também recebem créditos que podem ser utilizados nas escolhas dos seus benefícios.

### 4.3.3 Pacote de benefícios

Dentre os benefícios oferecidos pelas empresas, existem os obrigatórios (gerais para todos) e os flexíveis.

Os benefícios obrigatórios podem ficar fora ou ser incluídos no programa de benefícios flexíveis. Quando fazem parte da cesta, têm então uma opção mínima de escolha obrigatória. O vale transporte, por exemplo, é um benefício obrigatório por lei, o qual não integra nenhum dos programas flexíveis. Isto ocorre principalmente porque o valor do

transporte varia muito de pessoa para pessoa, sendo difícil padronizar uma pontuação para atendê-lo. Já o vale refeição pode ter o valor obrigatório por lei fora do programa e um valor complementar dentro do mesmo, ou pode ser integralmente coberto pelo programa, tendo um valor mínimo de escolha obrigatório.

Cada empresa definiu a sua lista de benefícios e regras de escolha de acordo com a sua realidade. Cada programa tem as suas peculiaridades e premissas desenhadas para atender a estratégia da organização. Algumas empresas já possuíam benefícios quando implantaram o programa, outras começaram do zero. Algumas tinham a necessidade de integrar novos benefícios por questões legais, para se adaptar aos acordos coletivos de diversos estados ou para atender às expectativas dos colaboradores. Algumas foram mais ousadas em termos de riscos, outras mais conservadoras.

Em regra geral, para entrar no “cardápio”, o item deve ser considerado benefício pela legislação trabalhista, não integrando salário; pela legislação previdenciária, não sofrendo incidência de INSS; e pela legislação fiscal, sendo considerado despesa operacional e não constituindo receita tributável para o colaborador. Estas exigências acabam sendo um dos maiores entraves para a implantação e evolução dos programas, pois, acabam limitando muito as opções de benefícios válidos e isentos de riscos legais. A tão almejada flexibilidade, amplamente empregada em outros países, no Brasil é prejudicada por estas restrições.

Abaixo seguem os benefícios oferecidos por cada uma das empresas estudadas:

<b>Empresa</b>	<b>Alpha</b>	<b>Beta (até 2008)</b>	<b>Gamma</b>	<b>Sigma</b>	<b>Omega</b>
<b>Benefício</b>					
<b>Assistência Médica</b>	Flex-O	Geral	Flex-O	Flex-O	Flex-O
<b>Assistência Médica Complementar</b>	Flex	Flex	Flex		
<b>Assistência Odontológica</b>	Flex		Flex	Flex	Flex
<b>Assistência Odontológica Complementar</b>	Flex	Flex	Flex		
<b>Seguro de Vida</b>	Flex-O	Geral	Flex-O	Flex-O	Geral
<b>Vale Refeição</b>	Flex-O	Geral	Geral	Flex-O	Geral
<b>Vale Refeição complementar</b>		Flex	Flex		Flex
<b>Vale Alimentação</b>	Flex	Flex	Flex	Flex	Flex
<b>Assistência educacional</b>		Flex	Flex		Flex
<b>Previdência Privada</b>	Geral	Geral	Flex-O		Flex
<b>Combustível</b>	Flex				
<b>Celular</b>	Geral				
<b>Medicamentos</b>		Flex	Flex		
<b>Auxílio Creche</b>	Geral	Geral	Flex		Flex

Empresa	Alpha	Beta (até 2008)	Gamma	Sigma	Omega
<b>Benefício</b>					
<b>Auxílio Creche complementar</b>		Flex			
<b>Estacionamento</b>	Flex			Flex	
<b>Programa Viva Melhor (massagem, acupuntura, nutricionista)</b>		Flex			
<b>Cartão de desconto em lojas</b>	Flex				
<b>Vacinação</b>	Flex				
<b>Check up anual</b>	Flex				

### Legenda:

Geral = benefícios oferecidos fora do programa.

Flex = benefícios flexíveis obtidos com os pontos do programa.

Flex-O = benefícios flexíveis obtidos com os pontos do programa, porém com uma opção mínima de escolha obrigatória.

Cada um dos benefícios tem ainda diferentes opções, cada uma com sua pontuação específica, possibilitando combinações diversas. A matriz de benefícios da Alpha, por exemplo, chegou a ter 39 opções diferentes. Segue abaixo um exemplo de opções disponíveis para um plano de assistência médico-hospitalar e os pontos necessários para adquiri-las:

### Assistência Médico-Hospitalar

<b>Opção 1</b> 44 pontos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas, exames e hospitalização em quarto semiprivativo.</li> <li>Exclusões: Hospital Mãe de Deus e Moinhos de Vento</li> </ul>
<b>Opção 2</b> 51 pontos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesma cobertura da opção 1.</li> <li>• Inclusões: Hospital Mãe de Deus e Moinhos de Vento, transporte aeromédico, extensão da cobertura por cinco anos em caso de falecimento do titular.</li> </ul>
<b>Opção 3</b> 60 pontos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesma cobertura da opção 2.</li> <li>• Inclusões: procedimentos especializados, como angiografias, radioterapias, ressonância magnética.</li> </ul>
<b>Opção 4</b> 92 pontos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesma cobertura da opção 1.</li> <li>• Inclusões: Hospitais Mãe de Deus e Moinhos de Vento em quarto privativo.</li> </ul>
<b>Opção 5</b> 102 pontos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as coberturas de 1 a 4.</li> </ul>

Os benefícios apontados pelos entrevistados como os mais valorizados pelos colaboradores, além do plano de saúde, são combustível, complemento do vale refeição, vale

alimentação e auxílio educação. São benefícios de maior liquidez, que priorizam curto prazo, ou benefícios que focam desenvolvimento (educação).

O plano de saúde tem uma peculiaridade no Rio Grande do Sul que é a grande preferência pela Unimed. As empresas que não adotam a Unimed têm reclamações dos colaboradores, os quais gostariam de manter-se no plano do cônjuge ou continuar com seus planos particulares. Quando já têm, não abrem mão da Unimed e, assim, não querem pagar duas vezes pelo mesmo benefício. A maioria dos fornecedores de planos de saúde, porém, exige que as empresas incluam todos os seus colaboradores na apólice para garantir a ausência de franquias e outras questões contratuais, o que dificulta a flexibilização total deste benefício. A Alpha conseguiu negociar esta questão, aceitando que o colaborador apresente um comprovante de inscrição em outro plano de saúde para abrir mão do plano da empresa. Há, entretanto, o entendimento de que o plano de saúde é uma garantia para a organização, se o colaborador eventualmente ficar sem cobertura e contrair alguma doença, a empresa poderá ser acionada.

Como cita Reti (2008), as empresas são desafiadas, a todo o momento, a adaptar seu modelo de gestão para as novas realidades demográficas. Como há mais mulheres no mercado de trabalho, mais casais separados, filhos de diversos casamentos, inevitavelmente surgem diferentes necessidades quanto aos benefícios. Se o plano médico da esposa é melhor que o do marido, certamente a família desejará optar por ele. Se o marido já recebe uma quantidade significativa de vale alimentação, a esposa não vai querer receber também, pois precisa direcionar seu orçamento para outros itens, e assim por diante. Deve-se considerar que o pacote de benefícios atente à família, com suas diferentes composições, necessidades e mudanças.

A Beta descontinuou o seu programa de benefícios flexíveis em 2008. Atualmente oferece uma gama variada de benefícios gerais, porém com uma série de readequações. Era a empresa com a maior flexibilidade de todas em seu programa e, provavelmente, com o maior custo de gestão. Em função da crise mundial, precisou fazer um corte geral de custos, reduzindo uma série de investimentos. O BeneFlex foi um dos programas cortados. Outros programas, como o Pró-Educ (incentivo a educação) e a previdência privada também tiveram suas regras alteradas e benefícios reduzidos. O plano de saúde continuou, porém foi acrescentada a co-participação. Foi disponibilizado um plano odontológico para todos (no BeneFlex era tratado como reembolso), porém também com co-participação.

#### **4.3.4 Contribuição em folha de pagamento**

Na Alpha, apenas o vale refeição e o vale alimentação têm contribuição em folha de pagamento, sendo descontado 1% do valor dos colaboradores.

Na Gamma há contribuição de 5% sobre o valor dos benefícios em folha de pagamento. No Rio de Janeiro, para atendimento da convenção coletiva, o desconto é de apenas 1%. Os pontos destinados a reembolso, através da conta corrente, não têm contribuição.

Na Sigma há desconto fixo, em folha de pagamento, de R\$ 2,00 para assistência médica, R\$ 2,00 para assistência odontológica e R\$ 2,00 para seguro de vida.

Na Omega também há contribuição, porém apenas para alguns benefícios. Já no programa da Beta apenas o vale refeição tinha um valor de contribuição descontado em folha de pagamento.

Alerta Puglise (2010) que, segundo a legislação, a gratuidade é um dos requisitos que podem configurar o benefício como salário. Havendo cobrança do benefício, descaracteriza-se a natureza salarial. Desta forma, entende-se que as empresas que não descontam dos colaboradores um percentual do valor dos benefícios, mínimo que seja, estão correndo risco. Isto vale inclusive para os benefícios obrigatórios por lei, como vale transporte e vale alimentação.

#### **4.3.5 Sistema de gestão**

Há empresas que desenvolveram sistemas próprios para gerir os benefícios, algumas trabalham exclusivamente com planilhas em Excel e outras contrataram sistemas de consultorias externas.

Na Alpha e na Sigma a escolha dos benefícios é feita através de planilha em Excel disponibilizada na intranet. A Sigma é uma empresa com poucos colaboradores e com um número reduzido de benefícios, o que facilita a gestão através do Excel. Já na Alpha os gestores entendem que um sistema de gestão se faz necessário, pois a atividade ainda é muito

manual, propícia a erros e gera grande retrabalho.

Na Omega há um sistema informatizado de gestão dos benefícios. Acredita-se que seja de uma empresa externa.

Na Beta era utilizado o sistema de gestão da ADP, empresa terceira que processava a folha de pagamento. Este sistema, entretanto, não era muito amigável, nem tampouco desenvolvido para atender um programa de benefícios flexíveis. Dificultando o processo, a grande flexibilidade do programa da Beta (que permitia alterações mensais dos benefícios), gerava um grande volume de trabalho e erros. Estes erros, muitas vezes eram cometidos pelos próprios colaboradores ao operar o sistema. Após processadas as opções, se houvesse um engano no benefício escolhido, o mesmo não podia ser alterado até o próximo mês, o que era fonte de descontentamento e gerava um esforço adicional de gestão para lidar com as reclamações.

A Gamma contratou a consultoria Huggard Caine, de São Paulo, para apoiar o desenho do seu programa e fornecer o sistema de gestão. Um sistema totalmente desenvolvido para atender ao programa de benefícios flexíveis, integrado à folha de pagamento. Esta decisão foi um dos grandes diferenciais para o sucesso do seu projeto de implantação. Sem o sistema, afirmam os entrevistados, a empresa não teria condições de gerir manualmente todas as regras definidas. Este sistema ofereceu uma série de facilidades, tais como:

- a) Acesso ao sistema via internet para todos os colaboradores, com possibilidade de consultar as regras dos benefícios, custos e saldos de pontos; fazer as eleições dos benefícios; solicitar os reembolsos utilizando os créditos da conta corrente; atualizar dados cadastrais.
- b) Configuração dos benefícios conforme as exigências das convenções coletivas de cada estado. No Paraná, por exemplo, a assistência odontológica é obrigatória. Assim, para os colaboradores deste estado, o sistema foi configurado para exigir uma escolha mínima de plano odontológico.
- c) Emissão de uma série de relatórios de gestão.
- d) Registro de todas as escolhas e histórico de movimentações.

Entre os entrevistados, há consenso de que um sistema de gestão informatizado é uma ferramenta de grande importância para um programa de benefícios flexíveis. A atualização manual das escolhas é muito suscetível a falhas e um dos motivos de reclamação dos

colaboradores em relação ao programa.

#### 4.3.6 Alteração das escolhas

O programa da Beta era, sem dúvida, o mais flexível em relação à alteração das escolhas. Os colaboradores podiam alterar mensalmente algumas de suas escolhas, valendo a mudança para o mês seguinte. Esta era uma grande vantagem atribuída ao programa pelos colaboradores, pois possibilitava que eles planejassem despesas e investimentos, como uma cirurgia, uma festa, comprar uma geladeira, etc. Esta política, entretanto, exigia um alto esforço de gestão e, conseqüentemente, aumentava os custos, já que este serviço era realizado por um fornecedor externo. A necessidade de cortar o custo do fornecedor, em função da crise de 2008, foi provavelmente um dos fatores que levou ao cancelamento do BeneFlex na Beta.

Nas demais empresas, as eleições dos benefícios, com possibilidade de revisão das escolhas, é anual.

As empresas também têm regras para alteração dos benefícios fora de época. Geralmente permitem alterações quando há nascimento de filho, mudança de estado civil, mudança de cidade, entre outros, ou seja, quando configura-se uma alteração na condição de vida do colaborador.

Há alguns benefícios que têm algumas restrições quanto a mudanças. Na Sigma, por exemplo, uma vez escolhido o plano de saúde, o plano odontológico e o seguro de vida, os mesmos não podem mais ser alterados. Esta regra representa uma perda significativa da flexibilidade. Como a empresa está no seu primeiro ano de programa, provavelmente ainda não sofreu pressões em relação a mudanças. Certamente elas virão e a Sigma terá que se adaptar. É claro que existem riscos de sinistralidade levando os fornecedores a pressionar as empresas a engessar suas escolhas, porém há alternativas de negociação que permitem flexibilidade e reduzem os riscos tanto para a empresa quanto para o fornecedor.

A Gamma, com a ajuda da consultoria em benefícios flexíveis Huggard Caine, negociou regras de utilização, de *upgrade* (passagem para um plano superior) e de *downgrade* (passagem para um plano inferior) com seus fornecedores, as quais foram devidamente configuradas no sistema de gestão. Um colaborador, por exemplo, somente pode fazer o *downgrade* de um plano de saúde depois de permanecer dois anos em um plano superior.

Outro exemplo é a inclusão de filhos, se o colaborador optar por incluí-los no seu plano, deve incluir todos, não pode priorizar apenas um. Com estas regras a Gamma conseguiu a flexibilização e a garantia do bom uso dos planos, com menor risco de sinistralidade.

Para os fornecedores, o conceito de flexibilização também é uma novidade, que muitas vezes assusta. Cabe ao RH envolvê-los como parceiros do programa, estabelecendo em conjunto uma relação de ganha-ganha.

#### **4.4 Riscos do programa de benefícios flexíveis**

O grande desafio das empresas é desenhar e manter o programa de benefícios flexíveis com a flexibilidade e a atratividade desejadas, e custos compatíveis. Algumas empresas assumem um nível de risco maior, optando por incluir benefícios que são questionáveis pela legislação, outras são mais conservadoras.

Buscou-se verificar se, após alguns anos de implantação, as empresas depararam-se com problemas fiscais, previdenciários ou trabalhistas não avaliados anteriormente. A maioria dos entrevistados não soube responder a este questionamento, acreditando que as empresas não devem ter enfrentado maiores problemas. É sabido que as organizações, em geral, tratam estas questões processuais dentro do maior sigilo possível, justamente para se resguardarem. Em decorrência disto, foi então investigado o que as empresas estão fazendo no sentido de minimizar os seus riscos.

Uma recomendação muito importante por parte dos gestores de RH é ter o programa devidamente descrito e documentado, bem como manter histórico de todas as alterações efetuadas. Todos os formulários de escolha e alteração de benefícios devem ser assinados e arquivados nas pastas dos colaboradores, integrando sua documentação funcional. Quanto mais claro for o programa e suas regras, melhor fica comprovada a intenção da empresa no sentido de beneficiar os colaboradores. A maioria das empresas utiliza pareceres jurídicos para sustentar a posição da implantação do programa.

Outra recomendação é homologar o programa de benefícios flexíveis no sindicato, o que reduz o risco de reclamações trabalhistas requerendo a integração dos benefícios ao salário. Na prática, apenas a empresa Alpha confirmou que realizou esta homologação no Rio

Grande do Sul, tendo como política atualizar o sindicato a cada modificação no programa. A homologação, por outro lado, pode ser um empecilho para a implantação dos benefícios flexíveis. Há sindicatos que provavelmente não os aceitarão, justificando que os benefícios devem ser concedidos indistintamente a todos os colaboradores. Na própria Alpha, foi colocado que uma das barreiras para estender o programa para as demais unidades do Brasil é a necessidade de negociação com os sindicatos. A empresa Sigma, que implantou o programa no início deste ano, pretende homologá-lo no sindicato, porém está esperando que o programa gere os resultados esperados no primeiro ano e tenha plena satisfação dos colaboradores.

Puglise (2010) alerta que, para maior segurança jurídica da empresa, a alteração da forma de concessão dos benefícios deve ser efetuada no sindicato através de instrumento coletivo. O acordo coletivo deve prever as regras gerais do programa.

Outra questão importante é que o valor do pacote de benefícios não deve ultrapassar 30% do valor do salário nominal, evitando a desproporcionalidade e a caracterização do benefício como pagamento de salário indireto, "mascarado".

Pode-se constatar que as empresas fizeram algumas adaptações nos seus programas. Por um lado, o motivo foi o alinhamento à estratégia da empresa, redução de custos, redução de benefícios não valorizados pelos colaboradores. Por outro, pode ter sido em função de análise de risco e adaptação à legislação. Pode-se citar como exemplo a Alpha, que retirou o celular do seu programa flexível. Houve alteração na política de uso de celular, deixando de tratá-lo como benefício e incluindo o mesmo como um instrumento de trabalho. É claro na legislação que o celular não é considerado benefício, portando esta parece ser uma ação de redução de risco.

Na empresa Gamma, após uma auditoria, foi levantado um risco em relação ao auxílio educação. É certo que o reembolso de educação não é considerado salário pela legislação trabalhista, porém, em termos tributários, somente pode-se considerar despesa da empresa se os recibos de pagamento forem emitidos em seu nome. Como esta prática não está sendo devidamente seguida, a empresa está gerando um passivo tributário. Assim, a Gamma está, neste momento, revendo a forma de concessão deste benefício. Está avaliando se o esforço de gestão, conferência dos recibos e possíveis desgastes com os colaboradores valerá a pena.

A empresa Beta, em 2008, cancelou o seu programa de benefícios flexíveis, o qual era um grande diferencial da empresa e um *case* de gestão de pessoas muito divulgado no

mercado. Segundo os entrevistados, o programa foi inclusive um dos grandes motivadores para a Beta ser eleita sete vezes como uma das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar do Guia Você S/A Exame. Então questiona-se o por quê do cancelamento, seria por causa de análise de riscos ou processos sofridos? Segundo todos os entrevistados, o motivo foi a crise de 2008. A Beta Mundial realizou drásticas reduções de pessoal, redução de salários e cortes de investimentos. No Brasil, porém, não era possível reduzir salários. Havia uma perspectiva de retomada da economia, então a empresa optou por não realizar demissões e partir para uma estratégia de redução de custos. Para atingir sua meta, um dos cortes realizados foi no programa de benefícios flexíveis.

Segundo os entrevistados, outro fator que contribuiu para a decisão de cancelamento do programa foi o modelo de gestão implantado pelo novo presidente da empresa. A presidente anterior tinha um forte apreço pelos programas de benefícios e políticas de recompensa, já o novo presidente valoriza mais o reconhecimento por desempenho, o que indica uma mudança na estratégia de remuneração da organização. Assim, entende-se que a decisão da empresa em relação à redução do programa tenha sido realmente por motivos de alinhamento estratégico e não por causa de riscos relacionados ao programa.

Outro risco que deve ser acompanhado pelas organizações diz respeito ao uso do vale alimentação. Este é um dos benefícios mais valorizados pelos colaboradores, pois pode ser utilizado em supermercados, onde se compra praticamente de tudo, embora sua finalidade legal seja apenas para compra de alimentação. Há muitos colaboradores que optam em lançar todos os seus pontos disponíveis em vale alimentação, justamente pela possibilidade de transformar o benefício em dinheiro mais facilmente. Um dos riscos existentes é de restrição de uso do vale alimentação nos locais de compra, reduzindo então o seu valor para os colaboradores. Demonstra-se aqui uma das fragilidades dos programas, os quais se ancoram em algumas “brechas” que facilmente podem ser quebradas.

Uma questão interessante, porém, do programa de benefícios flexíveis está no fato dele poder ser revisado, adaptado e até mesmo cancelado sem maiores riscos quanto a direitos adquiridos, o que é um dos maiores receios quando se trata de remuneração. Pode-se verificar, pelo próprio exemplo da Beta, que o programa foi cancelado sem, no entanto, gerar prejuízos significativos para a organização. Também pelo exemplo da Gamma, que reduziu as faixas superiores dos benefícios, adaptando o seu modelo. É claro que ambas as empresas fizeram conversões, para não gerar perdas para os colaboradores, porém as novas contratações

passaram a ser realizadas normalmente dentro do novo padrão.

#### **4.5 Resultados atingidos com a implantação dos programas de benefícios flexíveis nas empresas e a sua contribuição em gestão de pessoas**

Será que as empresas que implantaram o programa de benefícios flexíveis realmente têm colhido os resultados esperados? Na visão dos entrevistados, é unânime que o programa traz um grande diferencial para as empresas. Todos eles, como usuários, igualmente aprovam a prática e se sentem beneficiados com o modelo de gestão. As respostas, porém, podem ser consideradas tendenciosas no sentido da análise de valor para a empresa, pois todos os entrevistados colocaram também sua visão como usuários do programa. Entretanto, foram dados vários exemplos que ajudaram a comprovar, na prática, os resultados alcançados pelas organizações.

Relembrando Bispo (2004), a remuneração, por melhor que seja, não garante a retenção de pessoas que não estiverem satisfeitas com outros valores que vão além do dinheiro. Resende (1997) explica que o efeito motivador causado pelo aumento de salário tem curta duração, já o efeito desmotivador causado por injustiças salariais, frustrações e discriminações é de longa duração e contamina os demais

Há empresas que tratam os benefícios como um verdadeiro adicional de remuneração, praticando salários dentro da média de mercado e acrescentando os benefícios como um diferencial. Assim, estes representam um grande atrativo no composto de remuneração. Um exemplo é a Alpha, na qual um dos profissionais entrevistados disse, no bom sentido, que as pessoas são reféns da política de benefícios da empresa. Segundo os entrevistados da Alpha, os colaboradores não deixam a empresa por causa de remuneração, pois dificilmente outra empresa consegue oferecer, para a mesma função, um pacote de remuneração mais atrativo.

Outras empresas trabalham dentro do conceito de remuneração total, praticando salários mais baixos do que a média de mercado e acrescentando o pacote de benefícios para compor o valor total da remuneração. Esta política é mais focada em custo e menos atrativa em termos de atração e retenção de pessoas. Para alguns perfis de colaboradores o composto de remuneração realmente é vantajoso, sendo um diferencial em relação à política salarial da

concorrência. Para outros, este modelo de remuneração torna-se um problema, pois não conseguem se aproveitar dos benefícios de tal forma que os mesmos sejam mais vantajosos que o salário (dinheiro em espécie).

A Alpha implantou o seu programa em 1998, no Rio Grande do Sul, com o objetivo de suportar o início da operação da empresa. Em relação a este objetivo, segundo os entrevistados, o programa foi um grande sucesso e um importante diferencial na atração de pessoas. Também reforçou a cultura de inovação e pioneirismo que a empresa queria estabelecer perante os diversos públicos, ou seja, gerou os resultados esperados. Com o tempo, o programa foi sendo enxugado e adaptado de acordo com a nova realidade da operação, a empresa não precisa mais ser tão agressiva na atração de pessoas como antes. Mesmo assim, os gestores entendem que o programa, integrando uma política de remuneração diferenciada, continua sendo um diferencial para a atração de pessoas, ele é considerado a “cereja do bolo” da proposta de contratação.

Um indicador de resultado relevante, que motiva a Alpha a considerar a expansão do programa para as demais unidades, é o índice de turnover da equipe do Rio Grande do Sul, o qual é mais baixo do que o do resto do Brasil e 50% inferior ao índice do Paraná. A política de remuneração total da Alpha é, segundo os entrevistados, um fator de retenção de pessoas. Dificilmente uma pessoa deixa a empresa por motivos salariais.

A Alpha acredita que a satisfação de seus clientes internos está diretamente ligada à de seus clientes externos e, portanto, investe cada vez mais em seus públicos. Dentro deste posicionamento, o resultado do programa de benefícios flexíveis também pode ser medido através do reforço desta cultura. De acordo com Rolim (2011), investimentos para aumentar a coerência entre os valores descritos e os praticados pela empresa geram resultados na retenção de pessoas (reforçar a prática dos valores, alinhar discurso e prática, fazer com que as pessoas sintam-se respeitadas e tenham orgulho de trabalhar na organização).

A Beta, após onze anos de programa, optou pelo seu cancelamento, conforme já explanado no item 4.4 acima. Um dos grandes resultados alcançados pela Beta com o programa foi o aumento da satisfação dos colaboradores, cujo resultado apareceu concretamente na eleição da empresa pela revista Exame, por sete anos, como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Segundo os entrevistados, a grande flexibilidade do programa (que possibilitava alterações mensais) e o grande número de

benefícios flexíveis, somado às várias políticas de incentivo e desenvolvimento, geravam um ambiente de alta motivação e satisfação da equipe, e de estímulo a retenção de pessoas.

O programa, entretanto, representava um custo muito alto para a Beta, pois a mesma praticava salários na média de mercado e acrescentava um pacote de benefícios bem acima do padrão. Assim, com a ocorrência da crise de 2008, a estratégia de remuneração da empresa teve que ser revista, pois as exigências em termos de rentabilidade e desempenho eram muito maiores. Com a mudança na estratégia de gestão do resultado da empresa, implantada pelo novo presidente, provavelmente foi considerado que o programa não estava gerando os vínculos desejados com o desempenho dos colaboradores. Não estava apresentando, portanto, uma das características fundamentais citadas por Resende (1997) para a caracterização de uma remuneração estratégica.

A Gamma implantou o programa com uma política agressiva de remuneração total, com salários abaixo da média de mercado, complementados com o pacote de benefícios. O programa teve um grande resultado no sentido de viabilizar a efetivação da equipe terceira e resolver as pendências sindicais. No entanto, a empresa enfrentou problemas para atender aos anseios de sua equipe. Seus profissionais têm um perfil muito jovem, são na maioria homens, que moram sozinhos ou com os pais, e muitos já são graduados. Ao optar por ser mais conservadora nos benefícios (não incluindo combustível e celular, os benefícios mais valorizados por seus colaboradores) e mais agressiva na pontuação (benefícios representavam em média 25% da remuneração total), a Gamma começou a ter problemas para atrair pessoas. Os profissionais justificavam que não conseguiam aproveitar todos os benefícios, preferindo salários mais altos. Esta dificuldade era acentuada, ainda mais, pelo perfil do mercado de tecnologia da informação, o qual tradicionalmente contrata terceiros, cooperativados e pratica uma série de formas não convencionais de remuneração, sendo bastante difícil concorrer no modelo CLT.

Diante deste problema, foi realizada uma pesquisa junto aos gestores e colaboradores. A conclusão foi que o programa gerava resultado, pois a perda da competitividade em relação aos concorrentes ocorria devido ao modelo de contratação CLT e não por causa dos benefícios. Manter o programa era importante para suportar a estratégia de longo prazo da organização. A decisão tomada, para ajustar o programa então, foi reduzir as faixas mais altas da pontuação, mudando o percentual de incidência de benefícios sobre as maiores remunerações. O programa foi revisado, mantendo a maior pontuação em torno de 800

pontos. Os colaboradores afetados tiveram aumento de salário proporcional ao número de pontos reduzidos.

A Sigma e a Omega já tinham benefícios. Ao implantarem seus programas, acrescentaram alguns novos itens e o conceito da flexibilização. Seus planos são mais simples e estão em plena operação. Segundo os entrevistados, a satisfação tanto da empresa quanto dos colaboradores com os mesmos é alta.

Os entrevistados também acreditam que a flexibilização dos benefícios não acarreta necessariamente maior custo para as empresas. Quando bem desenhado, o programa efetivamente permite que a organização aplique melhor o seu dinheiro. Novos benefícios podem ser disponibilizados sem aumentar custo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A temática da presente pesquisa foi escolhida por seu caráter atual e inovador. Os programas de benefícios flexíveis ainda são novidade no Brasil e fonte de questionamentos pelos gestores. A literatura a respeito é muito insipiente, sendo mais focada no marketing das empresas do que na real apresentação do modelo como uma prática de gestão de pessoas, com seus reais benefícios, motivadores, riscos e restrições. Assim, identificou-se um problema de pesquisa que poderia ser explorado através de um estudo de campo. Foram escolhidas cinco diferentes empresas com o objetivo de levantar a percepção das suas lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis na gestão de pessoas.

Uma questão determinante para o sucesso ou fracasso de um programa de benefícios flexíveis é a adequação do perfil organizacional às características desta iniciativa. Antes de decidir pela implantação, a companhia deve analisar se questões, como cultura, tamanho, setor de atividade, perfil das pessoas, dispersão geográfica, são aderentes à esta prática, a qual exige flexibilização, adaptação, co-participação e responsabilização das pessoas por suas escolhas. Segundo os entrevistados, a cultura organizacional é o fator mais importante nesta análise.

As cinco empresas estudadas têm características semelhantes que as habilitam a investir em um programa de benefícios flexíveis. São organizações inovadoras, profissionalizadas, intensivas em tecnologia e capital humano, que lidam bem com um ambiente de constante mudança. São empresas ousadas, que alinham estratégia e ação. Seus profissionais, em grande parte oriundos da geração Y, são atraídos por desafios e inovação, são colaborativos, gostam de reconhecimento.

Em geral, ao ingressar na empresa, o colaborador recebe uma verba em pontos para trocar por benefícios. Através de um menu de opções, ele pode simular, junto com sua família, diferentes combinações de benefícios, decidindo por aquela que melhor atende às suas necessidades e momento de vida. Assim, o colaborador percebe mais valor em sua remuneração e a empresa, por sua vez, investe melhor os seus recursos. Cada empresa define suas regras de elegibilidade, pontuação, custeio, inclusão de dependentes, contribuição em folha de pagamento, possibilidade de alteração das escolhas, etc. As diferentes regras foram exemplificadas no trabalho, mostrando alternativas de soluções diferentes.

Conceitualmente, todos os programas de benefícios flexíveis estão baseados em um mesmo princípio: valorização da diversidade dos colaboradores, reconhecimento de suas necessidades individuais e momento de vida. Porém cada programa foi concebido e desenhado, em um determinado momento, para atender a direcionadores estratégicos específicos do negócio. Conforme estes direcionadores foram mudando, ao longo do tempo, os programas também tiveram que ser adaptados, revisados e, até mesmo, descontinuados.

Os motivadores que surgem, à primeira vista, para justificar a implantação dos programas de benefícios flexíveis são aumento da satisfação da equipe e melhoria nos processos de atração e retenção de pessoas. Constatou-se, porém, que os programas estudados tiveram motivadores bem mais estratégicos que estes. O RH foi desafiado a gerar soluções em remuneração que viabilizassem objetivos como a implantação de uma operação, o reforço de uma cultura empresarial ou a redução de riscos da empresa. Os programas foram criados para efetivamente suportar o negócio, gerando um diferencial competitivo em gestão de pessoas.

Algumas empresas foram agressivas, assumindo mais riscos em termos de inseguranças jurídicas, outras mais conservadoras. Neste sentido, foram levantadas práticas e ações que as organizações vêm implementando no sentido de mitigar estes riscos, as quais passam por respaldo em pareceres com linhas de defesa bem definidas, programas bem

documentados, campanhas de comunicação, homologação do programa no sindicato, ajustes em políticas, exclusão de alguns benefícios, etc.

Uma surpresa foi o fato da Beta ter descontinuado o seu programa de benefícios, pois este era um *case* nacional de gestão, amplamente divulgado e reconhecido. Analisando os motivadores da empresa, constatou-se mais uma vez um forte alinhamento com a estratégia organizacional. Além da pressão de custos gerada pela crise de 2008, foi realizado um alinhamento do modelo de remuneração ao novo modelo de gestão do desempenho da empresa.

Todos os entrevistados foram defensores ferrenhos dos programas. Aos serem questionados quanto a problemas ou pontos negativos, poucas questões foram ouvidas. Em geral, os problemas citados são o grande esforço de gestão, erros de sistema, reclamações por causa de benefícios obrigatórios ou a não aderência do pacote oferecido a alguns perfis de colaboradores. Neste ponto da pesquisa, evidenciou-se uma de suas restrições, que é a visão da liderança distorcida pela visão do usuário do programa. Todos os entrevistados são, ou foram, usuários dos benefícios flexíveis e se identificam com eles.

De forma geral, quanto aos reais resultados para a organização, constatou-se, através dos exemplos fornecidos, que os programas além de atenderem às expectativas dos colaboradores, atenderam aos direcionadores do negócio, efetivamente gerando retorno para as organizações. Não tiveram cunho assistencialista ou paternalista. Foram gerados por RH's com visão de negócio, parceiros na implementação da estratégia.

Enfim, a percepção das lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis é extremamente positiva. Muitos são verdadeiros entusiastas do programa, parecem realmente sentir-se privilegiados por este modelo de gestão, tanto como líderes quanto como usuários. Aqueles que hoje não atuam mais nas empresas são inclusive saudosistas, reconhecendo, ao conviver com outras realidades empresariais, o quanto o modelo era inovador e inclusivo.

Acredita-se que havendo a evolução deste modelo de gestão, o mesmo ficará em evidência e haverá pressão das instituições previdenciárias e tributárias para descaracterizar o programa, pois os benefícios representam queda na arrecadação de tributos. As empresas serão novamente desafiadas a repensar suas políticas. Provavelmente, itens mais voltados ao desenvolvimento profissional, gestão de carreira, auto-conhecimento, flexibilidade de horários

passarão a substituir o composto de remuneração. Este é um campo de pesquisa que ainda poderá render vários frutos para o futuro.

## REFERÊNCIAS

- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark. A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BERNARDI, Maria Amalia. **A melhor empresa**: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BISPO, Patrícia. **HP dá a receita dos benefícios flexíveis**. 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 10/06/2011.
- BRASIL. Constituição das Leis do Trabalho (CLT). 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 02/07/2011.
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6ª. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgard P. **Administração estratégica em busca do desempenho superior**: uma abordagem além do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CIRIACO, Douglas. **O que é a geração Z?** 2009. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>>. Acesso em: 02/07/2011.
- DONALDSON, Gordon. **Metas financeiras e conseqüências estratégicas**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- EMPREGOS.COM.BR. **Tendências em benefícios flexíveis**. [Post]. 31 set. 2009. Disponível em: <<http://empregoscombr.wordpress.com/2009/07/31/tendencias-em-beneficios-flexiveis>>. Acesso em: 24/02/2011.
- GHEMAWAT, Pankaj. **Vantagem sustentável**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Adelice Leite de. **A hierarquia das necessidades de Maslow – pirâmide de Maslow.** 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-piramide-de-maslow.html>>. Acesso em: 02/07/2011.

GUIA EXAME. **150 melhores empresas para você trabalhar.** Edição Especial. São Paulo: Abril, 2010.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

MELO, Itamar. **Agrados para ficar.** Porto Alegre, Jornal Zero Hora, p.18. Publicado em: 18/04/2011.

PORTER, Michel E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações.** In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PUGLISE, Maria Lucia Ciampa Benhame. **A implantação de planos de benefícios flexíveis – riscos e procedimentos.** 2006. Disponível em: <[www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-implantacao-de-planos-de-beneficios-flexiveis-riscos-e-procedimentos/7486/](http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-implantacao-de-planos-de-beneficios-flexiveis-riscos-e-procedimentos/7486/)>. Acesso em: 10/06/2011.

\_\_\_\_\_. **Os planos de benefícios flexíveis como instrumento de gestão - risco e cuidados.** Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis. 2010. Disponível em: <[www.portalerh.com.br/portal2006/artigos/edicao38.asp](http://www.portalerh.com.br/portal2006/artigos/edicao38.asp)>. Acesso em: 05/03/2011.

QUINN, James Brian, DOORLEY, Thomas L., PAQUETTE, Penny C. **Além de produtos:** estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RESENDE, Enio. **O que aprender e desaprender sobre remuneração.** São Paulo: Enio Resende e Consultores Associados, 1997.

\_\_\_\_\_. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. : ABRH-Nacional, 2002.

RETI, Andrea Huggard-Caine. **O segredo de cuidar das pessoas:** experiências do cotidiano para gerenciar melhor e aumentar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

REVISTA ÉPOCA. **As 100 melhores empresas para trabalhar 2009-2010**. Edição especial. São Paulo: Globo, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROLIM, André. **Desafios da atração e retenção de pessoas no cenário econômico aquecido brasileiro!** 2011. Disponível em: <<http://www.grsolucoesempresariais.com/blog/?p=48>>. Acesso em: 04/07/2011.

SALOMÃO, Alexa; GIANINI, Tatiana. **Um país em busca de gente**. Revista Exame. São Paulo, ed. 989, ano 45, nº 6, abr/2011.

TENDÊNCIAS em benefícios flexíveis. 2009. Disponível em: <<http://empregoscombr.wordpress.com/2009/07/31/tendencias-em-beneficios-flexiveis/>>. Acessado em: 06/07/2011.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

### Roteiro de Entrevista

**Objetivo:** Avaliar a percepção de Lideranças e Gestores de RH acerca da prática de benefícios flexíveis.

<b>Entrevistado:</b>	
<b>Função:</b>	
<b>Data da Entrevista:</b>	
<b>Horário da Entrevista:</b>	
<b>Empresa:</b>	
<b>Nível de contato com benefícios flexíveis:</b>	

#### **Perguntas:**

##### **I – Sobre a Empresa**

1. Qual é o negócio da empresa?
2. A empresa é nacional?
3. Quantos colaboradores possui?
4. Onde se localiza? Tem filiais?
5. Qual é o perfil dos colaboradores?
  - a. Homens X Mulheres
  - b. Idade
  - c. Estado civil
  - d. Escolaridade
6. A folha de pagamento representa o principal ou um dos principais custos da empresa?

##### **I – Sobre o Programa de Benefícios Flexíveis**

7. Quando a sua empresa implantou Benefícios Flexíveis?
8. Qual foi o principal motivador para a implantação do programa? Outros motivadores?
9. Já possuía pacote de benefícios antes do programa? Quais?
10. Como funciona o programa?
  - a. Nome do programa

- b. Sistema de pontuação
- c. Benefícios disponíveis:
  - ✓ ( ) Assistência médica convênio da empresa
  - ✓ ( ) Medicamentos
  - ✓ ( ) Assistência Odontológica
  - ✓ ( ) Mensalidade de outros planos de saúde
  - ✓ ( ) Assistência educacional
  - ✓ ( ) Auxílio creche
  - ✓ ( ) Programa viva melhor
  - ✓ ( ) Vale alimentação
  - ✓ ( ) Vale refeição
  - ✓ ( ) Seguro de vida
  - ✓ ( ) Combustível
  - ✓ ( ) Celular
  - ✓ ( ) Auxílio funeral

- d. Pessoas elegíveis
- e. Custeio
- f. Contribuição em folha de pagamento
- g. Frequência das eleições de benefícios
- h. Sistema de gestão
- i. Forma de reajuste dos benefícios
- j. Política para dependentes

11. Qual foi o principal benefício alcançado com o programa? Cite outros benefícios ou pontos positivos do programa.
12. Qual foi a principal desvantagem do programa? Cite outros problemas encontrados ou pontos negativos do programa.
13. Quais são os riscos levantados pela empresa na utilização desta prática?
14. Qual é a avaliação dos colaboradores em relação ao programa?
15. O que os colaboradores mais gostam e menos gostam do programa?
16. Quais são os benefícios mais utilizados?
17. O programa é um diferencial na atração e retenção de pessoas?
18. O programa é considerado como um diferencial na política de remuneração da empresa frente aos concorrentes?

19. O programa demonstrou-se vantajoso em termos de custos x benefícios se comparado ao modelo tradicional de benefícios?
20. Quais foram as principais lições aprendidas no processo de implantação? O que poderia ser feito diferente?
21. Foi enfrentado algum problema trabalhista ou tributário relacionado ao programa?
22. Foi utilizada alguma consultoria para a implantação e acompanhamento do programa?  
Qual?