



## BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS COMO UMA INOVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

BASTOS, Priscila Cardoso <sup>1</sup>

FERNANDES, Andreia Castiglia <sup>2</sup>

**Resumo:** O principal objetivo deste artigo é apresentar uma nova forma de motivar os colaboradores através da inovação dos pacotes de benefícios flexíveis no ambiente de trabalho, através de pesquisas e estudos de viabilidade. O empreendedor deverá reconhecer que cada colaborador precisa ser motivado de forma diferente, pois cada um possui necessidades e emoções distintas. Os novos benefícios poderão ser uma ferramenta poderosa, possibilitando a melhoria na produtividade e no comportamento dos colaboradores, proporcionando assim um retorno mensurável do investimento.

**Palavras-chave:** Benefícios Flexíveis. Motivação. Cultura Organizacional.

**Abstract:** The main objective of this paper is to present a new way to motivate employees through innovation package of flexible benefits in the workplace, through research and feasibility studies. The entrepreneur should recognize that each employee needs to be motivated differently, because each one has different needs and emotions. New benefits can be a powerful tool, enabling improved productivity and behavior of employees, thus providing a measurable return on investment.

**Keywords:** Flexible Benefits. Motivation. Organizational Culture.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade São Francisco de Assis - UNIFIN. E-mail: priscila.bastos@unimedpoa.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Educação pela Universidad Evangelica del Paraguay - UEP. Mestre em Economia pela UFRGS. Publicitária. Docente e Coordenadora do Curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda da Faculdade São Francisco de Assis - UNIFIN. E-mail: andreia@looz.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

O grande desenvolvimento organizacional caracteriza-se, pela globalização, por contínuas inovações tecnológicas e pela agilidade das comunicações, que influenciam fortemente a sociedade e as organizações como um todo. Desta forma, a economia brasileira vem crescendo a cada dia e junto disso, o aumento no perfil profissional diferenciado apresentado no mercado de trabalho vem seguindo a mesma trajetória. Diante da competitividade imposta pela economia globalizada, as organizações têm buscado, por meio de capital humano, criar diferenciais e aumentar sua vantagem competitiva.

Uma das alternativas que as empresas estão buscando para se manterem no mercado é a valorização ou a forma de como encaram a relação entre o capital intelectual e os objetivos da organização, bem como a sua importância dentro das organizações. As organizações começaram a investir cada vez mais em gestão de pessoas e esse investimento começou a se tornar um grande diferencial competitivo.

Uma mudança ocorrida são as explosões de novas tecnologias que vieram contribuir para a crescente criação de novas empresas, que tornaram o mercado mais competitivo e atraente. Dessas mudanças, surgiu uma nova visão corporativa onde o conhecimento poderia ser um centro de recurso crítico na organização e esta visão veio mudar todo o processo evolutivo dentro das empresas. Na visão moderna do gerenciamento, as pessoas começam a entender mais o verdadeiro papel de cada um dentro dos macros processos da empresa, adquirindo, dessa forma, uma visão sobre o impacto de suas atividades em seus clientes internos e externos, aumentando a vantagem competitiva da empresa.

O aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fator bastante recente e discursivo na sociedade em que vivemos. Antes da Revolução Industrial, não havia problemas com a motivação, pois a principal atividade econômica da época era o artesanato, o que difere dos momentos atuais. Desta forma, estão sendo compreendidos aspectos ligados à afetividade humana e levando-se em consideração que cada um possui diversas diferenças e características individuais e que investir em gestão de pessoas é necessário para seguir ao sucesso e se ter um grande diferencial competitivo. A maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e atendem os clientes, sendo eles internos ou externos, varia muito. Por isso é tão importante que

cada organização atente ao ambiente de trabalho inovador ao qual seus colaboradores estão inseridos.

Pensando nessa inovação, há empresas que colocam à disposição dos executivos um leque de benefícios e esses tem a possibilidade de escolher aqueles que mais lhe agradam para compor a sua remuneração. Mas esse leque de opção não está disponível em todos os níveis operacionais das organizações, por isso, queremos entender com este artigo se os benefícios flexíveis são importantes para captar e reter talentos numa empresa.

O objetivo geral deste trabalho é descrever a importância atribuída pelos pesquisados dos benefícios flexíveis como inovação no ambiente de trabalho. E os objetivos específicos são:

- Verificar a importância dos benefícios flexíveis para amostra pesquisada;
- Verificar a percepção dessa modalidade de benefício
- Verificar se essa modalidade seria realmente um atrativo inovador e eficaz no ambiente de trabalho;

O presente trabalho tem a finalidade de mostrar que a modalidade de benefícios flexíveis serve como fonte de inovação no ambiente de trabalho. Portanto, não é objetivo deste trabalho sugerir melhorias ou interferir na forma como a empresa citada mantém o planejamento de carreira de seus colaboradores.

Acredita-se que este trabalho pode contribuir muito com os seus autores, oportunizando e aprofundando o conhecimento no tópico Benefícios Flexíveis. Da mesma forma, espera-se que o trabalho possa contribuir para pesquisa de artigo sobre o tema.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O que define uma empresa, primeiramente, nos aspectos ligados ao ambiente de trabalho é a sua cultura organizacional.

Schein apud Fleury e Fischer (1996, p. 20) afirma que:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

As organizações estão introduzidas em um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando. Diante dessas influências, as organizações estão sendo obrigadas a lidar com a mudança de formas totalmente novas, em que a palavra chave é a flexibilidade. Uma vez que o trabalho em si tem assumido novos conceitos, muitos modelos tradicionais da era industrial tem-se mostrado incapaz de dar flexibilidade à organização e de fazer frente ao novo ambiente de trabalho.

A importância das pessoas conduz a formação da cultura da organização e essa é a origem das decisões estratégicas. A essência da cultura de uma empresa é demonstrada pelo modo como pratica os negócios, pela maneira como trata os clientes e funcionários, pelo nível de autonomia e liberdade existente nos departamentos e nas divisões e pelo grau de lealdade demonstrado pelos funcionários em relação à empresa, diz Ivancevich (2008).

Cada empresa possui personalidade própria e esta pode ter um punhado de culturas organizacionais diferentes que podem ou não se misturar. De acordo com Broxado (2001, p. 42) existem algumas culturas, como: “Afiliativa; Contemporizadora; Passiva; Convencional; Agressiva; Punitiva; Empreendedora; Construtiva; Orientada por projetos; Orientada para papéis; Orientada para o poder; Realizadora.” Por outro lado, Luz (2003) afirma que não podemos deixar de considerar que a cultura das empresas decorre de valores culturais da sociedade ao qual está inserida.

## **2.1 Motivação**

Ao se falar de cultura, conseqüentemente devemos pensar no conceito motivação, pois não existe organização se não houver pessoas nela trabalhando. Valorizar as pessoas dentro das organizações é uma necessidade para manter e captar talentos, além de, manter funcionários motivados que trazem melhores resultados. Segundo Dutra (2002, p. 171): “A valorização é concretizada com recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”. Há diversas formas de recompensar, uma delas é a oferta de benefícios que atendam as necessidades de cada um.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas.

De acordo com Maximiano (2000, p. 347): “Motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”.

Em um mundo cada vez mais competitivo estar à frente dos negócios e atento às mudanças rápidas, exige um alto nível de satisfação das pessoas e é por isso que padrões de valor de trabalho, seguidos por anos, estão em plena transformação. Profissionais motivados tendem a trazer mais resultados. Mas o que é realmente? Para Gil (2001), a motivação é uma força que impulsiona as pessoas a agir.

Analisando o conceito de Gil (2001), cada pessoa deve ser motivada de forma diferente, pois cada qual tem necessidades e emoções distintas.

A motivação deve ser vista como forma de valorizar o funcionário que deve se sentir parte da empresa e não apenas um simples funcionário cumprindo seus afazeres. Abraham Maslow focou seus estudos nas necessidades humanas e para explicá-las estabeleceu cinco níveis, conforme figura abaixo:

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: (FRANÇA, 2006, p. 25).

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi uma solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano. A teoria de Maslow, esta construída sobre a premissa de que as pessoas têm necessidade de crescer e se desenvolver. Uma necessidade não satisfeita pode gerar frustração, conflitos e stress no ambiente de trabalho.

Neste caso, os programas de incentivos e benefícios poderão ser uma ferramenta poderosa da motivação, possibilitando a melhoria na produtividade, o aumento e o comportamento dos colaboradores.

É importante que a empresa diversifique os benefícios, adequando-os de acordo com as necessidades dos funcionários, pensando no que eles gostariam de ganhar e não o que a empresa quer oferecer. Nessa situação a empresa deve ser flexível para manter a competitividade, assim como os benefícios oferecidos pela organização.

## **2.2 Benefícios flexíveis**

Os benefícios flexíveis permitem maximizar o valor percebido pelo funcionário e/ou facilitar o controle dos custos por parte da empresa. Desta forma, estão se tornando a grande solução para obter ao mesmo tempo funcionários mais satisfeitos, eficiência de custos e melhores resultados para organização.

Por se tratar de um processo novo, atualmente no Brasil, poucas empresas aderiram a este método de flexibilização. Pesquisas indicam que esta metodologia praticada é amplamente utilizada no EUA, mas que no Brasil começou a decolar recentemente.

De acordo com Campos e Gabay (2010), os benefícios flexíveis não são novidade nos Estados Unidos, pois são oferecidos por suas empresas há mais de 30 anos, enquanto no Brasil apenas 12% das empresas oferecem este tipo de plano.

Campos e Gabay (2010) ainda afirmam que isso provém da maturidade do mercado brasileiro para a adoção de pacotes flexíveis que atendam a diversidade e aos diferentes estilos de vida dos colaboradores.

Entende-se que a flexibilização de benefícios é necessária pela variedade de pessoas e também pela variedade de interesses. Além disso, Chiavenato (2009) afirma que a flexibilização dos benefícios possibilita uma melhora na qualidade dos benefícios oferecidos pelas empresas e a percepção de valor dos benefícios recebidos pelos funcionários.

Para atender essa diversidade de perfis, a empresa deve criar uma política eficiente, ampla e clara, capaz de captar e reter talentos. Além de servir como incentivo, poderão servir como uma ferramenta poderosa de motivação,

possibilitando a melhoria na produtividade e no comportamento dos colaboradores. Mas, na realidade o que são benefícios flexíveis?

De acordo com Bohlander, Snell e Shermann (2009, p. 408), os benefícios flexíveis são: “Planos que permitem a cada funcionário escolher os benefícios mais adequados às suas necessidades específicas, evitando o gasto com benefícios de que eles não tenham necessidade”. Através desses planos o colaborador pode optar, dentro dos valores determinados por sua organização, quais benefícios quer receber e em que valores - o teto poderá se basear na hora da escolha. Segundo Marras (2001), benefícios são opções oferecidas pelas organizações aos colaboradores como complemento de salários.

O colaborador poderá compor e escolher um mix que mais se ajusta às suas necessidades e uma vez por ano pode realocar sua escolha, conforme suas necessidades e realidade de vida atual. Da mesma forma, cada organização, com base nos serviços prestados por seus prestadores e valores, pode optar em redefinir contratos e preços. Isso permite um eficiente sistema de gestão que proporciona ganhos a todos os envolvidos.

Na visão de Bohlander, Snell e Shermann (2009), há vantagens e desvantagens na implantação de um programa flexível de benefícios:

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens na implantação de benefícios flexíveis

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empregados selecionam benefícios que atendem às suas necessidades individuais;</li><li>• As seleções de benefícios adaptam-se a uma força de trabalho (diversificada) em constante mudança;</li><li>• Os empregados ganham mais entendimento dos benefícios oferecidos a eles e dos custos implícitos;</li><li>• Os empregadores maximizam o valor psicológico do seu programa de benefícios, pagando apenas pelos benefícios altamente desejados;</li><li>• Os empregadores limitam os custos de benefícios, permitindo aos empregados “comprar” benefícios apenas até um valor máximo (definido);</li><li>• Os empregadores ganham vantagem competitiva no recrutamento e na retenção dos funcionários.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os empregados podem escolher benefícios de alto uso para eles que aumentem os custos de prêmio para o empregador;</li><li>• A má seleção dos benefícios concedidos aos empregados resulta em custos financeiros indesejáveis;</li><li>• Há certos custos adicionais para estabelecer e manter o plano flexível;</li><li>• Há um conjunto de variáveis com condições de interferir nos resultados de seus negócios produtivos: A capacidade visionária dos gestores internos, a dedicação dos empregados da organização, o perfil de uma orientação empreendedora, pelos gestores, a flexibilidade, diante de processos e resultados, o nível de orientação geradora de comprometimento com o negócio.</li></ul>

Fonte: Adaptado de: (BOHLANDER, 2009, p. 409).

Assim como qualquer outro programa, é preciso ser cauteloso e estar atento aos detalhes, pois a aplicação e utilização inadequada podem gerar riscos desnecessários para empresa. Antes de optar pela implantação, a empresa deve fazer uma análise de fatores determinantes, como por exemplo, a legislação e a complexidade administrativa, que podem levar ao sucesso ou fracasso da iniciativa.

A mudança deve ser vantajosa tanto para empresa, quanto para os colaboradores e sua funcionalidade deve ser bem clara e transparente para ambos de forma que o programa de benefícios escolhido, sendo ele rígido ou flexível, esteja integrado com a estratégia da empresa e com as expectativas e necessidades dos colaboradores.

### **3 PESQUISA APLICADA**

Com o objetivo de mapear as percepções e opiniões pessoais do grupo de pesquisados quanto à importância dos benefícios flexíveis para reter talentos dentro de uma organização, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa a partir de questões sobre o tema, o que também configura a pesquisa como um levantamento.

De acordo com Roesch (2006, p. 140): “Estes tipos de processos de coleta e análise de dados são separados no tempo [...] ambas as fases estão relacionadas, já que a maneira como os dados são coletados determina o tipo de análise que é possível realizar”.

Os processos de coleta e análise de resultados possibilitam o emprego da quantificação por meio de técnicas estatísticas com o uso de percentuais, por exemplo. Esse método foi escolhido, pois permite entrevistar um número maior de pessoas, podendo retratar de forma mais objetiva a percepção dos entrevistados quanto ao tema.

A fim de transmitir para este trabalho um resultado claro sobre a importância dos benefícios flexíveis para reter talentos dentro de uma organização, foi selecionado um grupo de trabalhadores com diversidade de perfis e partes empresariais, que responderam via internet um questionário de perguntas sobre o assunto.

O instrumento foi elaborado de tal maneira que o respondente selecionou apenas a opção (dentre as apresentadas) mais adequada a sua opinião quanto a



cada uma das afirmações apresentadas.

O instrumento de pesquisa elaborado contempla 11 questões distribuídas em: 07 questões, que seguirão a escala de Likert em uma escala de 1 à 5 para cada questão; 01 questão de múltipla escolha; 01 questão dissertativa; 02 questões objetivas.

O conjunto de questões abordou os seguintes temas: a importância de se ter um plano de benefícios flexíveis, atrativo de permanência na empresa, inovação no mercado de trabalho, eficiência e eficácia para ajudar a escolher onde trabalhar, satisfação de trabalho, inovação e estratégia de negócio, tipos de modalidade de benefícios na empresa em que trabalha, etc.

Para as perguntas de escala de respostas, utilizou-se a escala de 1 a 5, escala Likert, visando medir o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação às afirmativas apresentadas no instrumento de pesquisa.

As respostas foram transcritas para uma tabela, onde foram atribuídos valores ao grau de importância que cada respondente considerou relevante. O respondente que atribuiu grau de importância 1 a qualquer um dos itens, discordou totalmente com a afirmativa. Já o respondente que atribuiu importância 5, concordou totalmente com a afirmativa. Em seguida, foram elaborados gráficos contendo os percentuais de respostas atribuídas a cada item. Com isso, pretendeu-se verificar a importância atribuída pelos pesquisados para a importância dos benefícios flexíveis para reter talentos dentro de uma organização.

Como já mencionado, o questionário foi disponibilizado via internet e respondido de forma anônima, sendo necessário somente informar faixa etária, sexo, estado civil, tempo de serviço, escolaridade e setor onde trabalha para a caracterização da amostra. As respostas atingiram uma quantidade de cem questionários respondidos.

Entende-se que por se tratar de respostas através de questionário, poderá este trabalho apresentar distorções nas análises, onde talvez a afirmativa pode não ter sido bem interpretada pelo respondente, ou este se sentir inibido em responder o que realmente pensa a respeito do tema examinado.

A análise dos dados foi realizada através de estatísticas descritivas (percentuais) das respostas das questões. Foi descrito o que os pesquisados responderam seguindo a ordem das afirmativas que foram colocadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

Na tabela a seguir, apresentam-se as características dos 100 respondentes da pesquisa.

Tabela - 1 Características da amostra

Sexo	Feminino	68
	Masculino	32
Faixa Etária	Acima de 51 anos	1
	Até 20 anos	3
	de 21 à 30 anos	49
	de 31 à 40 anos	39
	de 41 à 50 anos	5
	de 41 à 50 anos	3
Estado Civil	Casado(a)	42
	Divorciado(a)	6
	Solteiro	52
Tempo de Serviço	Até 5 anos	73
	de 6 à 10 anos	18
	de 11 à 15 anos	7
	de 16 à 20 anos	0
	Acima de 21 anos	2
Grau de Escolaridade	Ensino médio	3
	Ensino técnico cursando	0
	Ensino técnico completo	3
	Tecnólogo cursando	6
	Tecnólogo completo	2
	Graduação cursando	37
	Graduação completo	15
	Pós-graduação cursando	10
	Pós-graduação completo	20
	Mestrado	4
	Doutorado	0

Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Inicialmente, apresentam-se algumas considerações a respeito da Tabela 2 - Características da Amostra:

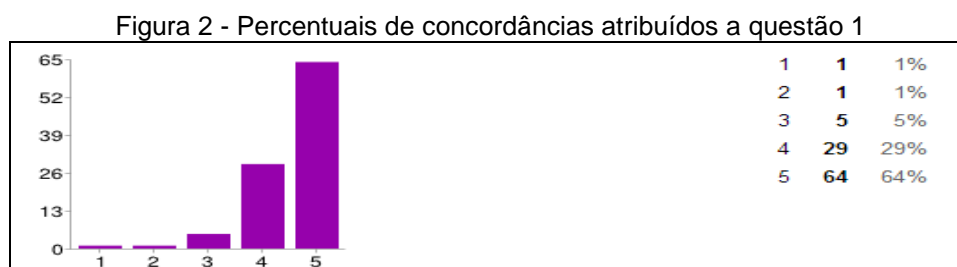
- A amostra, quanto ao sexo dos respondentes, não ficou bem dividida, pois 68% dos respondentes são do sexo feminino e 32% do sexo masculino;

- Em torno de 49% dos entrevistados tem entre 21 e 30 anos de idade e sobre essa porcentagem, 67,35% são solteiros e 32,65% são casados, o que justifica algumas escolhas de importância de benefícios para este perfil quando fizeram escolhas que englobam o indivíduo e não a família como um todo.
- O grande número de entrevistados com menos de cinco anos de tempo de serviço justifica a preocupação das empresas em implantar programas que motivem e retenham talentos.
- Uma grande quantidade de entrevistados está cursando graduação ou tem pós - graduação completa o que qualifica uma categoria de pesquisados altamente escolarizada.

## 4.2 Análise dos dados

Foi realizada a análise a partir das afirmações apresentadas pelos entrevistados onde, para cada afirmativa foi elaborado um gráfico que permite uma melhor visualização dos resultados. Após cada gráfico, são feitas as considerações pertinentes aos objetivos deste trabalho.

1. Acredito ser importante ter um plano de benefícios flexíveis como opções de escolha na empresa onde trabalho.

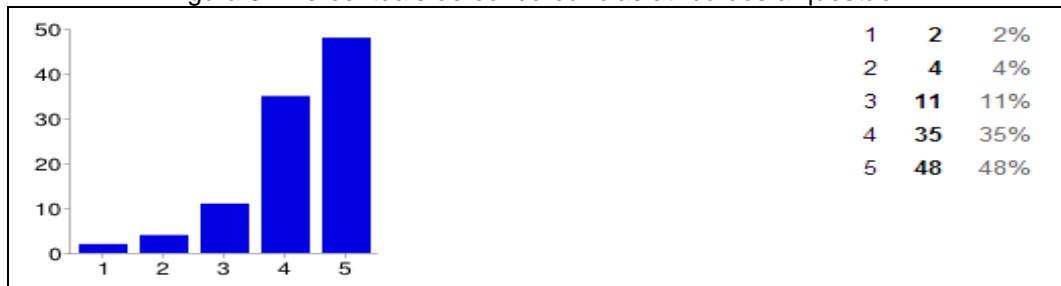


Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Com base nas informações acima, entende-se que, quase a totalidade de 93% dos entrevistados considerou importante ter um plano de benefícios flexíveis como opções de escolha na empresa onde trabalha. “Atualmente a possibilidade de escolha dentro dos planos de benefícios é quase nula” (WOOD, 2004, p. 87). Por se tratar de um assunto novo e por haver uma grande quantidade de entrevistados na faixa etária de 21 a 30 anos, faixa etária onde muitos ainda vivem com os pais, acredita-se que nem todos os entrevistados perceberam a dimensão da importância de escolher um plano de benefícios que se adeque ao momento atual de vida.

2. Considero o plano de benefícios como um atrativo de permanência na empresa onde trabalho.

Figura 3 - Percentuais de concordâncias atribuídos a questão 2



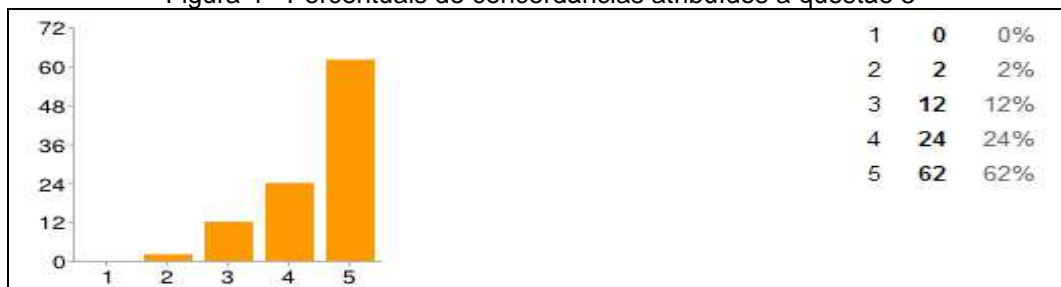
Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Observa-se que somente 48% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmativa e consideram que o plano de benefícios é um atrativo de permanência na empresa onde trabalha.

Conforme citado por Goleman (2008, p. 65): “A força de trabalho que está surgindo tem atitudes e expectativas diferentes da última geração”. Os elementos para atrair e manter profissionais dentro das organizações são conhecidos por muitos, mas nem sempre são utilizados. Novamente atrela-se o resultado da questão à faixa etária de maior proporção nesta pesquisa o que torna um dado preocupante, pois isso tudo deve estar relacionado ao histórico de alto *turnover* enfrentado pelas empresas onde profissionais não conseguem visualizar o valor intrínseco dos benefícios.

3. Considero a modalidade de benefícios flexíveis como inovadora no mercado de trabalho.

Figura 4 - Percentuais de concordâncias atribuídos a questão 3



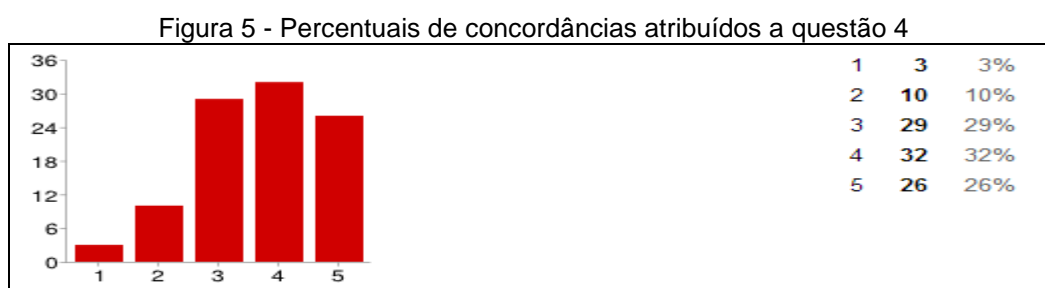
Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Na questão 3, pode-se constatar que a modalidade de benefícios flexíveis é inovadora no mercado de trabalho, pois 86% dos pesquisados concordam com a afirmativa.

De acordo com Chiavenatto (2009) a flexibilização dos benefícios pode inovar no relacionamento entre empresa e funcionário, além de alinhar os benefícios às estratégias da empresa.

Acredita-se que as empresas que utilizam um programa de benefícios flexíveis se destaca das demais pela inovação e conseqüentemente pela atração e retenção dos recursos humanos.

4. Considero o plano de benefícios flexíveis, eficaz e decisivo para escolher a empresa onde quero trabalhar.

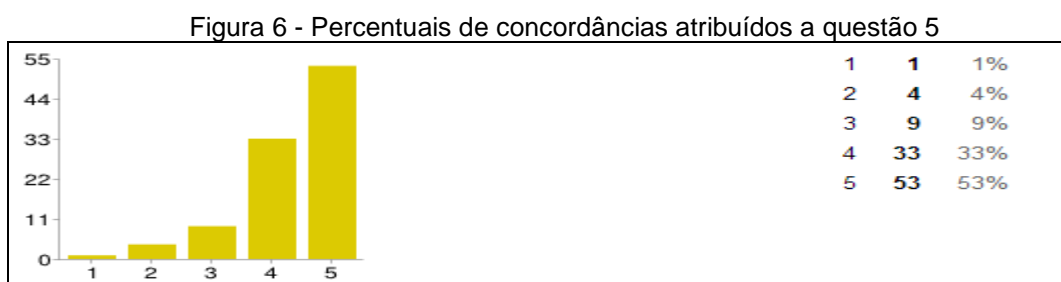


Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

O resultado desta questão apresentou praticamente uma igualdade entre as respostas de não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. De acordo com Chiavenatto (2009, p. 122): “Para que os benefícios sejam percebidos como úteis precisam adequar-se ao perfil de cada funcionário [...] o plano de benefícios deve ter utilidade e eficácia”.

O fato de haver poucas empresas que utilizam um plano de benefícios flexíveis, fez com que as respostas se equivalassem, pois fica difícil para os pesquisados mensurarem se o mesmo é eficaz e se seria decisivo para escolher onde trabalhar.

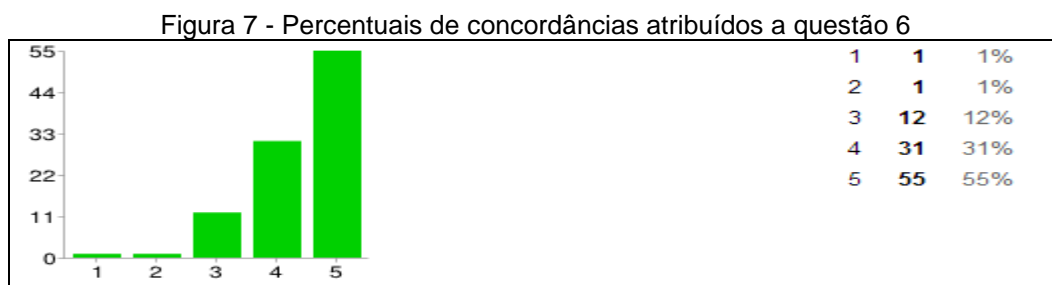
5. Trabalharia mais satisfeito se a empresa onde trabalho oferecesse um plano de benefícios flexíveis.



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Observa-se que 86% dos pesquisados acredita que trabalharia mais satisfeito se a empresa onde trabalha oferecesse um plano de benefícios flexíveis. De acordo com França (2006) a percepção é influenciada pelos fatos e pelo estado emocional de cada um. O fato de haver pouca vivência, entre os pesquisados com um plano de benefícios flexíveis, fez com o fator “satisfação” fosse percebido de variadas formas e até mesmo de formas distintas, pois a questão 4 mostra que nem todos acreditam que o plano de benefícios flexíveis seja eficaz.

6. A empresa que implanta e/ou possui esta modalidade de plano de benefícios flexíveis é uma empresa inovadora e estratégica.

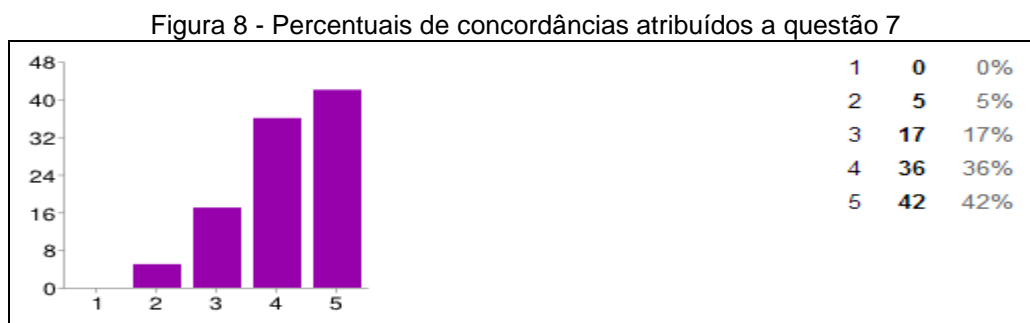


Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Este item, demonstra que 86% dos pesquisados concordam parcial ou totalmente que a empresa que implanta ou possui esta modalidade de plano de benefícios flexíveis é uma empresa inovadora e estratégica. Wood(2004) afirma que a flexibilização dos benefícios está vinculada á estratégia da organização e a modernização da gestão de recursos humanos.

Antes de implantar um plano de benefícios flexíveis, é importante que este esteja claro para seu perfeito andamento e funcionamento no processo, e que este esteja vinculado as estratégias da organização.

7. Acredito que ter um plano de benefícios flexíveis influencia no clima organizacional da empresa onde eu trabalho.



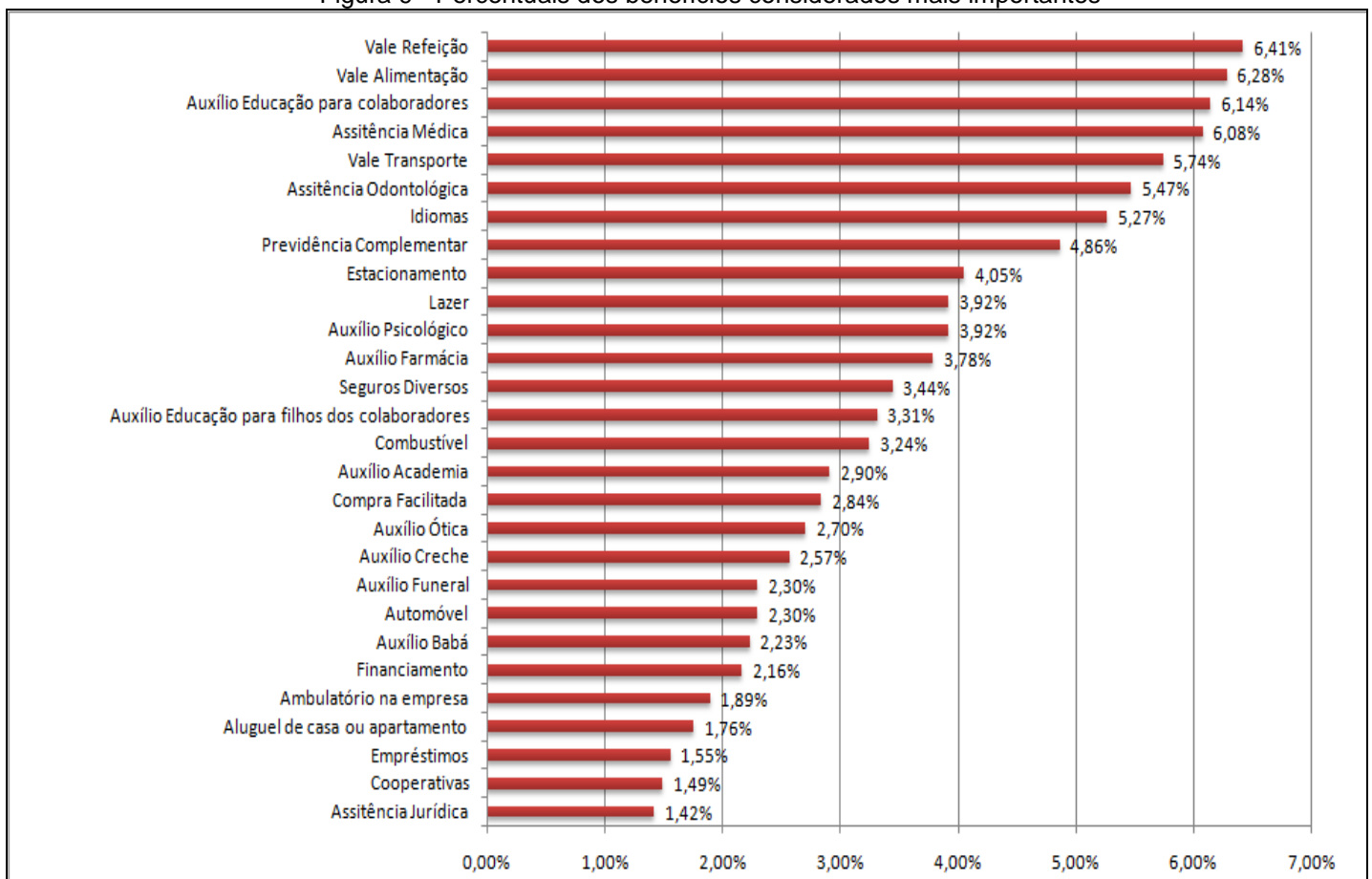
Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

A questão 7 apresenta um resultado considerável, onde 78% dos pesquisados acredita que um plano de benefícios flexíveis influencia no clima organizacional da empresa onde trabalha.

De acordo com Luz (2003, p. 32), embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa, se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre sua qualidade. Uma das melhores formas de avaliar se o plano de benefícios oferecido pela empresa é bom e atende as necessidades dos colaboradores, seja este plano rígido ou flexível, é introduzi-lo como item ou tópico na pesquisa de clima. No entanto, é preciso ter cuidado na abordagem do assunto, pois da mesma forma que um plano de benefícios bem sucedido pode alavancar uma pesquisa de clima, outro que não esteja atendendo ao público alvo, que são os colaboradores, podem fazer com que a pesquisa tenha um resultado desagradável.

8. Dentre os benefícios abaixo quais seriam os que você considera mais importante?

Figura 9 - Percentuais dos benefícios considerados mais importantes



Fonte: Pesquisa elaborada pelas autoras

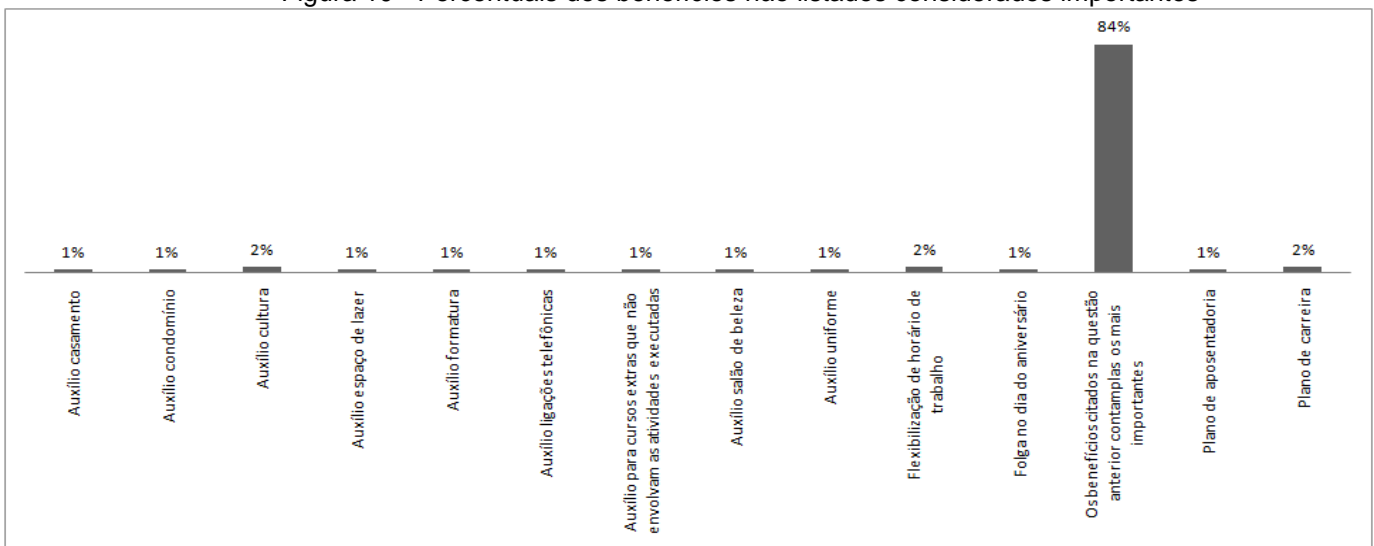
O gráfico mostra em ordem decrescente os benefícios considerados mais importantes pelos pesquisados. O benefício considerado mais importante é o vale refeição e o menos importante é o assistência jurídica. De acordo com Vilas Boas (2009):

A importância dos benefícios advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade [...], pois precisam responder aos motivos que impulsionam as pessoas a se sentirem satisfeitas [...] os benefícios não podem mais ser visto como elementos compensatórios e sim como fatores de melhoria da produtividade e da qualidade de vida na empresa e na sociedade ( VILAS BOAS, 2009, p. 97).

As empresas buscam talentos e tentam mantê-los ou retê-los em suas organizações através de várias formas. Em contrapartida, os profissionais buscam empresas que estão dispostas a investir ainda mais em seu potencial. Isso esta, de certa forma, representado no gráfico acima, pois o benefício auxílio educação para colaboradores foi considerado mais importante pelos pesquisados do que a assistência médica e assistência odontológica.

9. Há algum benefício que você considere importante e que não esteja listado nos benefícios citados acima? Caso tenha, favor citar o nome do benefício.

Figura 10 - Percentuais dos benefícios não listados considerados importantes



Fonte: Pesquisa elaborada pelas autoras

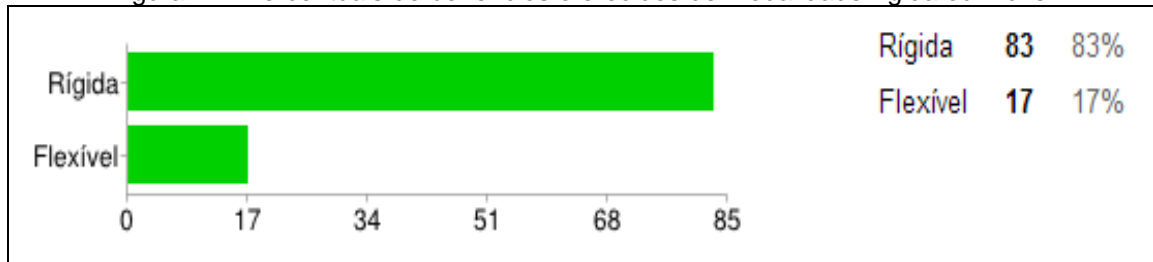
Esta questão era dissertativa, por isso os pesquisados deveriam inserir sugestões de benefícios considerados importantes que ainda não haviam sido listado na questão 8. Dentre eles, 84 disseram que acreditam que os benefícios citados na questão anterior contemplam os benefícios mais importantes. Além disso,



apenas 2% consideram auxílio cultura um benefício importante e 2% consideram a flexibilização de horário importante. Os demais obtiveram apenas 1% de importância.

10. Os benefícios oferecidos por sua empresa são de modalidade rígida (sem opção de escolha) ou flexível (com opção de escolha)?

Figura 11 - Percentuais de benefícios oferecidos de modalidade rígida ou móvel

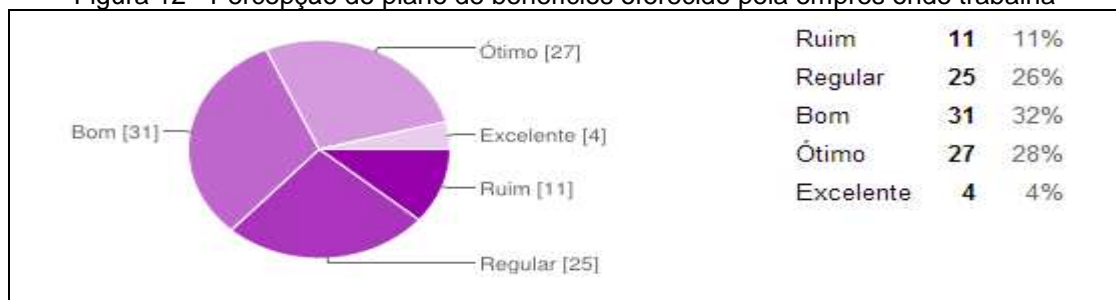


Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

A questão 10 demonstra que, mesmo que o assunto modalidade de benefícios flexíveis para a maioria dos pesquisados seja uma novidade, já existem algumas empresas que praticam e oferecem este tipo de modalidade de benefícios. Vilas Boas (2009) acredita que o plano de benefícios deve estar atrelado ao planejamento estratégico de gestão de pessoas. De certa forma, além de estar vinculado as estratégias da organização, também está reforçando o estilo gerencial e reforçando os traços culturais ao qual ela está inserida.

11. Como você percebe o plano de benefícios oferecido por sua empresa?

Figura 12 - Percepção do plano de benefícios oferecido pela empresa onde trabalha



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

O gráfico da questão 11 mostra que 62% dos entrevistados consideram os planos de benefícios oferecidos por suas empresas de bom a excelente. Sabe-se que assim como as necessidades humanas, as percepções variam de pessoa para pessoa, mas, de certa forma, para que um projeto organizacional ou estratégia

organizacional obtenha sucesso, a comunicação e o envolvimento entre todas as partes devem ser bem trabalhados. Mostrar aos colaboradores o real valor intrínseco dos benefícios através da comunicação poderá ajudar na estratégia em manter ou reter talentos dentro da organização. “As comunicações nas organizações devem proporcionar informações precisas, com as implicações emocionais apropriadas para todos os membros que precisam do conteúdo da comunicação [...] o aspecto relacional da comunicação, obviamente, afeta o processo.” (HALL, 2004, p. 157).

## **5 CONCLUSÃO**

Elaborar um questionário e aplicá-lo é uma das formas mais simples e honestas de retratar a opinião das pessoas sobre determinado assunto, por isso a opção em utilizar este instrumento de coleta de dados para analisar a modalidade de benefícios flexíveis foi fundamental para a pesquisa.

As transformações vividas pelas organizações nos últimos tempos estão exigindo uma grande reflexão a respeito das estratégias de benefícios como inovação para manter ou reter talentos. O plano de benefícios flexíveis, conforme apresentado, proporciona entre outras atitudes, um melhor controle financeiro tanto dos empregados em relação ao pacote de benefícios que mais se adéque a suas necessidades, quanto das organizações em relação ao controle de custos.

Dentro de todos os assuntos abordados podemos refletir mais sobre a maneira como as pessoas passaram a ser encaradas ou tratadas nas organizações, pois passaram a ser vistas como elementos que impulsionam a organização e talentos de forma que para mantê-los ou retê-los é preciso investir em novas alternativas. A motivação tem sido um desafio dentro das organizações, pois é através dela que os colaboradores de uma empresa, atuam melhor para serem reconhecidos e recompensados com variados benefícios de uma forma favorável no final de sua jornada de trabalho.

É importante ressaltar que, para que um plano de benefícios flexíveis seja bem sucedido é necessário que suas políticas sejam bem disseminadas dentre os funcionários e a toda organização. O processo deve ser bem planejado e cuidadoso para não pôr em risco os objetivos e estratégias da empresa. Antes de introduzir a modalidade de benefícios flexíveis é necessário realizar uma pesquisa interna para saber a satisfação dos colaboradores e o que melhor se adéque aos mesmos e a

empresa. Os seres humanos são diferentes, suas necessidades e capacidade de motivação são diferentes e o sucesso disso também dependerá da intensidade e dos objetivos de cada um para um progresso contínuo. Os planos de benefícios flexíveis só poderão levar a alta motivação quando todos os indivíduos perceberem o impacto que isso pode causar na sua vida profissional e pessoal, pois afeta suas necessidades, e entenderem o valor que isso representa.

De maneira geral, os benefícios flexíveis estão sendo uma ferramenta inovadora para o desenvolvimento organizacional e para os colaboradores, onde este menu de benefícios favorece tanto os colaboradores quanto a empresa. No Brasil não há muita expansão ou não se fala muito no assunto, entretanto, isso pode mudar com a busca de talentos advindos do mercado de trabalho que estejam mais envolvidos com as mudanças do mundo empresarial.

## REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia a dia das Empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CAMPOS, A.; GABAY, R. **Programas de benefícios flexíveis começam a decolar no Brasil**. Disponível em: <<http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/gestao/melhores-praticas/programas-de-beneficios-flexiveis-comecam-a-decolar-no-brasil>>. Acesso em: 03 fev. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

DUTRA, J. de S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e expectativas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

BASTOS, P. C.; FERNANDES, A. C. Benefícios flexíveis como uma inovação no ambiente de trabalho. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 72-91, jun. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, D. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf](http://www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2014.

VILAS BOAS, A. A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WOOD JUNIOR, T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.