

**UNIÃO EDUCACIONAL DE CASCAVEL - UNIVEL
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL
TEAR ENSINO**

MARIANA SEIXAS GOMES

**PROGRAMA DE BENEFÍCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA
RETENÇÃO DE TALENTOS**

**CASCAVEL - PR
MARÇO 2014**

MARIANA SEIXAS GOMES

**PROGRAMA DE BENEFÍCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA
RETENÇÃO DE TALENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Pós Graduação *Lato Sensu* da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel em convênio com Tear Ensino como requisito para obtenção do Título de Especialista em MBA em Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Jonas Morales Azolini
Mestre em Administração pela
Universidade de Extremadura.

**CASCADEL - PR
MARÇO 2014**

MARIANA SEIXAS GOMES

**PROGRAMA DE BENEFÍCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA
RETENÇÃO DE TALENTOS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado pelo Programa de Pós Graduação da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel para obtenção do título de Especialista em MBA em Recursos Humanos.

Cascavel, Pr., 17 de Março de 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Jonas Morales Azolini
Mestre em Administração
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel
Orientador

Prof. Lúcio Scheuer
Mestre em Engenharia de Produção
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel

Dedico este trabalho a todas as pessoas que fazem parte da minha vida e que sempre me apoiaram em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho, especialmente ao meu esposo e pais que me incentivaram e apoiaram na realização de mais um sonho realizado.

Em qualquer tipo de organização nenhum capital humano é novo demais que não possa aprender ou velho demais que não possa se adaptar.

Érico Teixeira

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo verificar o programa de benefícios como ferramenta estratégica para retenção de talentos nas organizações, além de expor sobre o contexto dos programas existentes. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e a partir dos dados obtidos percebe-se que o programa de benefícios desde o início de sua existência nas organizações está diretamente ligado a fatores motivacionais que proporcionam a atração e retenção de talentos. A origem dos benefícios nas organizações é recente e visa proporcionar facilidades tanto para a organização quanto para os empregados, constituindo meios para satisfazer as necessidades humanas. Com os programas de benefícios as organizações possuem a facilidade na atração e retenção de bons profissionais, na qual proporcionará vantagens competitivas perante o mercado de trabalho. Com esta ferramenta as empresas conseguem reduzir alguns índices que prejudicam o trabalho, como absenteísmo e rotatividade. Este estudo mostrou como é necessário e importante que as organizações invistam em seu capital humano de forma a sempre focalizar em questões e atitudes que amparem o bem estar dos funcionários.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Programa de Benefícios. Retenção de Talentos.

ABSTRACT

This study aimed to verify the program benefits as a strategic tool for retaining talent in organizations, in addition to exposing on existing programs. A literature search was performed and the data obtained from one realizes that the program benefits from the beginning of its existence in organizations is directly related to motivational factors that provide the attraction and retention of talent. The origin of the benefits in organizations is recent and aims to provide facilities for both the organization and for the employees, constituting means to satisfy human needs. With programs benefit organizations have ease in attracting and retaining good staff, which will provide competitive advantages before the labor market. With this tool, companies can reduce some rates that undermine the work as absenteeism and turnover. This study showed how necessary and important for organizations to invest in their human capital in order to always focus on issues and attitudes that protect the welfare of employees.

Key- words: People Management. Motivation. Benefits Program. Retaining Talent.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores motivacionais, segundo Maslow.	17
Quadro 2 – Vantagens dos benefícios para a organização e para o funcionário.....	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.1.1 Tema	11
1.1.2 Delimitações do Tema.....	11
1.1.3 Apresentação do Problema.....	11
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específico	11
1.3 Justificativas do Trabalho	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão de Pessoas	13
2.2 Motivações no Trabalho	16
2.3 Contexto do Programa de benefícios	19
2.3.1 Benefícios mais utilizados	25
2.2 Retenções de Talentos.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
4 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a competitividade está bastante presente no mercado de trabalho e nas organizações, com isso a gestão de pessoas deve investir em estratégias para conseguir alcançar seus objetivos.

Uma possível ferramenta da gestão de pessoas para reter talentos para as empresas seria o programa de benefícios, no qual servirá como uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para satisfação de suas necessidades profissionais.

Os benefícios quando oferecidos de forma espontânea aos colaboradores, visa comprovar que as organizações precisam oferecer aos seus servidores uma melhor qualidade de vida para manter a qualidade no trabalho.

São inúmeras as vantagens de incluir um plano de benefícios nas empresas, na qual poderá ocorrer uma maior facilidade na atração e retenção de talentos, diminuição da taxa de absenteísmo, de rotatividade, além de aumentar a motivação destes colaboradores e maior qualidade de vida para os mesmos.

Com esta ferramenta estratégica as organizações terão mais sucesso na obtenção de mão de obra qualificada.

1.1 Contextualização

Quando as organizações incluem ferramentas estratégicas, como o programa de benefícios, percebe-se que estas conseguem atrair pessoas mais capacitadas. De acordo com o mercado competitivo presente, estes novos talentos evidenciam que estão em busca de suas necessidades pessoais e conseqüentemente de sua qualidade de vida.

Esta ferramenta estratégica, como diversas outras, tem como objetivo atrair e reter talentos que sejam principalmente atraentes ao mercado de trabalho. As empresas estão em busca de pessoas capacitadas e em troca os candidatos desejam receber benefícios atraentes.

Conforme exposto na revista Exame, Garcia (1999, ed.679) relata como "todas essas medidas têm um objetivo comum - atrair e manter os profissionais

competentes e talentosos dentro da empresa, não há segredo. Os melhores benefícios trazem os melhores benefícios".

Já de acordo com Pati (2013, ago.) relatado para a revista Exame, "é estimulando o profissional a pensar nas decisões de longo prazo, que as empresas evitam com que a preocupação seja apenas com ações que tragam retorno financeiro imediato". Demonstrando que os profissionais da atualidade não pensam apenas no salário, mas na remuneração como um todo.

1.1.1 Tema

Benefícios como forma de atrair e reter talentos dentro de uma organização.

1.1.2 Delimitações do Tema

Com a competitividade, as organizações que efetivamente desejam uma permanência no mercado essencialmente globalizado, devem investir em estratégias, assumindo novas responsabilidades pelo desempenho necessário ao cumprimento de metas e objetivos da mesma. Desta forma, o projeto apresenta o programa de benefícios como ferramenta estratégica da retenção de talentos.

1.1.3 Apresentação do Problema

Como o programa de benefícios utilizado como ferramenta estratégica amparará as empresas na retenção de talentos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar como o programa de benefícios deve ser utilizado como ferramenta estratégica da retenção de talentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar algumas políticas e práticas utilizadas pela gestão de pessoas para a retenção de talentos.
- b) Apresentar as vantagens e desvantagens da implementação do programa de benefícios nas organizações.
- c) Ressaltar como as organizações devem se preocupar com a gestão de pessoas para reter seus talentos.
- d) Explicar como o programa de benefícios influencia na retenção de talentos.

1.3 Justificativas do Trabalho

Entende-se que o presente trabalho justifica-se tendo em vista a possibilidade do tema apresentar e apontar novas ferramentas estratégicas para a retenção de talentos através do programa de benefícios.

Esta proposta de pesquisa é importante para orientar profissionais do assunto e diversas organizações sobre o acréscimo que haverá quando incluso o programa de benefícios as instituições, além de acrescentar ao conhecimento tradicional já percorrido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

Segundo Fischer (2002) em meados da década de 60 e 90 havia uma necessidade da gestão de pessoas ser vinculada às estratégias da organização, informações apontadas pelos pesquisadores da universidade de Michigan nos Estados Unidos da América, assim deveria ocorrer um melhor encaixe das políticas das organizações com os fatores ambientais.

No atual cenário da gestão de pessoas nas organizações deve-se ter como preceito fundamental a contribuição conceitual e prática para uma vida humana que possa ser mais benéfica e que possua resultados fidedignos de produtividade, desenvolvimento, qualidade e competitividade sustentável (FRANÇA, 2013).

As pessoas possuem um papel importante nas organizações, são elas que fazem parte, que decidem e agem em nome da empresa. Devendo existir sempre uma relação de duradoura ligação entre pessoas e organizações. Contudo, sem organização e sem pessoas não haveria a gestão de pessoas.

As organizações dependem das pessoas para atingir os seus objetivos e para as pessoas, as organizações são consideradas o meio através das conquistas pessoais.

Segundo Chiavenato (2010, p. 8) "a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações" é considerada uma área que constrói pessoas talentosas por meio de um conjunto integrado de processos, preservando o capital humano das empresas.

O princípio ativo de uma empresa são os indivíduos que nela estão presentes, existe uma necessidade do cuidado com estes profissionais tratando-os sempre como fonte de sucesso e elemento essencial da organização.

De acordo com Chiavenato (2009) o setor de administração de recursos humanos para conseguir manter e reter talentos na organização deve fazer com que o local de trabalho seja agradável, com uma boa receptividade, seguro e saudável, com uma remuneração adequada aos interesses do colaborador com benefícios atraentes e condizentes as necessidades dos mesmos.

Vários profissionais da área de gestão de pessoas relatam que o grande desafio são atrair e reter os talentos para as organizações. Tais desafios são pela busca no mercado de profissionais talentosos, o que justifica a aplicação de benefícios que promovam uma diferenciação na empresa, preparar e desenvolver pessoas, mantê-los e monitorá-los de forma a saber o que são e o que fazem. (CHIAVENATO, 2009).

A administração de recursos humanos sofre com mudanças da modernidade, o mercado atual é de uma época cuja a gestão de pessoas e com as pessoas na qual as mudanças e alterações que ocorrem são de certa forma intensas prevalecendo à importância do capital humano e intelectual.

As organizações verificam como é indispensável gerir talento humano para conseguir alcançar o sucesso da empresa, porém deve cuidar, pois ter pessoas não significa ter talento profissional. A gestão de pessoas deve saber criar métodos que venha auxiliar ao atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar o ativo principal que são as pessoas (CHIAVENATO, 2010).

É necessário que as organizações juntamente da gestão de pessoas consigam disponibilizar um contexto, ambiente interno que seja adequado para proporcionar crescimento das pessoas. Deve-se possuir uma cultura organizacional que inspire confiança, que possua um ambiente de fácil contato e comunicação entre os profissionais.

Segundo Chiavenato (2010, p. 55) o novo papel da gestão de pessoas deve se basear em “lidar com pessoas, com a organização do trabalho delas, com a cultura organizacional que as envolve e com o estilo de gestão utilizado pelos gerentes como gestores de pessoas”. Entretanto, saber que o capital humano é a parte mais importante do capital intelectual.

De acordo com Medeiros (2011) as organizações vêm passando por algumas modificações e com o passar do tempo, têm procurado adequar-se as pessoas. Ainda segundo o mesmo autor (2011, mai.), “com estas mutações ocorrentes surgiram nas organizações um novo departamento e uma nova filosofia de administrar uma organização”, ou seja, a administração de recursos humanos passou a ter como filosofia a valorização do potencial humano, considerado o maior patrimônio de uma empresa.

A estratégia organizacional tem como preceito o conceito de mudança organizada, referindo-se ao comportamento geral e integrado da empresa de forma a ter relação com o ambiente que a rodeia. As organizações precisam realizar análises de forma a mapear o ambiente para saber o que está no entorno.

O planejamento de recursos humanos deve ser utilizado pela organização, uma vez que é através dele que a empresa conseguirá prevenir as necessidades que haverá futuramente de profissional, decorrente disso a necessidade de recrutamento e seleção de pessoas, estabelecendo metas e objetivos a serem alcançados na área de recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 74) a estratégia organizacional é considerada uma manobra das empresas para se desenvolver em um ambiente competitivo, onde “a estratégia representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar turbulências externas e aproveitar os seus recursos e competências da melhor maneira possível”. Este tipo de ação deve ter como objetivo motivar e envolver todas as pessoas da organização.

Através de um planejamento estratégico de gestão de pessoas, podem-se interligar os interesses da organização com os da gestão de pessoas, de forma a se encontrar em um único sentido. Desta forma haverá um favorecimento e incentivo ao alcance dos objetivos individuais de cada colaborador, alinhando talentos e competências com as necessidades da empresa.

A abordagem sistêmica usada atualmente nas organizações vem para substituir a clássica abordagem de segmentar, dividir e separar, o objetivo de juntar e não mais separar. Pois o foco não está mais nas tarefas, mas nos processos.

Conforme relata Chiavenato (2010) existem algumas bases do planejamento de gestão de pessoas que seriam a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho, trata-se de definir com antecedência qual a força de trabalho e os talentos imprescindíveis para a efetivação da ação organizacional futura.

2.2 Motivações no Trabalho

Desde o início do século XX, o tema motivação vem chamando a atenção de cientistas, o chamado estudo Hawthorne foi delineado com o objetivo de constituir a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os colaboradores (MARRAS, 2011).

A motivação humana é um grande desafio nas organizações, na qual diversas teorias tentam explicar a origem desta força aparentemente misteriosa. Segundo Bueno (2002) a motivação é considerada uma necessidade interior do indivíduo que não pode de alguma forma ser suprida, com isso, quando ocorre o final do potencial motivador, pode gerar no sujeito um sentimento de estima e auto-realização que conseqüentemente trará uma sensação de satisfação, onde fará crescer uma necessidade de buscar realizar novas potencialidades.

Quando o ambiente de trabalho possui condições físicas, de materiais e por qualidades psicológicas e sociais, conseqüentemente gera um sentimento agradável que irá refletir no relacionamento interpessoal e na produtividade do sujeito. Com isso, poderá haver uma diminuição de acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade dos funcionários (KRONE et al, 2013).

Devido às considerações, pode-se compreender a motivação como uma energia, um impulso interno ao sujeito, sendo considerada interior a cada indivíduo o fazendo reagir de forma espontânea para conseguir determinado objetivo. As organizações não possuem a capacidade de motivar as pessoas, porém podem transformar um ambiente propício aos objetivos de cada sujeito.

Vários estudos já foram realizados de forma a conhecer e desvendar os mistérios do fenômeno da motivação humana nas empresas. De acordo com Bueno (2002) com o aparecimento das novas organizações de trabalho, fez com que fosse despertado o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Tentativas em torno de descobrir quais seriam os fatores capazes de levar os colaboradores na direção dos objetivos da empresa, transformando-os em profissionais mais eficientes e eficazes nas suas tarefas.

O psicólogo Abraham Harold Maslow, criador da teoria da hierarquia das necessidades, procurou compreender o homem incluso a uma percepção

multidimensional. Conforme relata Bueno (2002) esta percepção multidimensional pode ser “considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada”.

Segundo Marras (2011, p. 26) Maslow relatou que "a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) - as mais simples - até as mais complexas ou psicológicas (autorrealização)".

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	Necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção: um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	A noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam; sua autoestima; o desejo de se sentir importante, competente e valorizado.
Autorrealização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Quadro 1 - Fatores motivadores, segundo Maslow.

Fonte: Marras (2011, p.26)

Maslow, após algumas divulgações de artigos, publicou um texto que discorria sobre a teoria da motivação no que instituiu por pirâmide ou hierarquia das necessidades humanas, chamada popularmente como ‘Pirâmide das Necessidades’, considerada um dos trabalhos mais dominantes da sua carreira. Ele identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou conforme uma escala ascendente de hierarquização.

Conforme as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surge como prioridade as de categoria acima, na qual irão passar a motivar intensamente o comportamento do sujeito. Torna-se assim um modelo flexível, uma vez que o próprio Maslow reconhece a existência de alterações no indivíduo, sobretudo quando diz respeito à amplitude das necessidades e ao momento em que se revelam como prevaletentes (PEREZ-RAMOS, 1990).

De acordo com o anuário das melhores empresas para se trabalhar do ano de 2013, realizada pela revista Você S/A, nota-se que as empresas que se mantêm nos primeiros lugares do ranking das melhores, são aquelas que se importam com o bem-estar dos funcionários de forma a proporcionar benefícios que auxiliem na saúde e que possuem prática para o desenvolvimento das pessoas, em consequência deste investimento cerca de quase 90% dos profissionais relata estar satisfeito e motivado no trabalho.

Segundo Bueno (2002) na gestão atual de pessoas, o conceito atribuído a capital intelectual, tem relação com as considerações realizadas por Maslow sobre a realização das pessoas no ambiente de trabalho. Verifica-se que as organizações devem esforça-se por buscar formas de estarem motivando os seus colaboradores, oferecendo espaço para iniciativa individual, para assim obter um melhor retorno dos mesmos.

As proposições teóricas de Maslow vêm possibilitando a organização de programas de desenvolvimento de recursos humanos nas empresas, fundamentados no conhecimento das capacidades e das necessidades de seus empregados (PEREZ-RAMOS, 1990).

Posteriormente Douglas McGregor, psicólogo e estudioso da área social, complementa as afirmações de Maslow reforçando que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. O estudioso apresenta a denominada teoria X e Y, no qual demonstra as distintas formas de "ser" do sujeito ou duas formas distintas de "ver" o sujeito (MARRAS, 2011).

A teoria de McGregor veio reforçar a maneira de se ver os indivíduos na sociedade industrial, não sendo considerados apenas como membros de grupos, mas, sobretudo, como indivíduos.

2.3 Contextos do Programa de benefícios

No decorrer da Primeira Guerra Mundial na Europa, ocorreram reivindicações de trabalhadores em busca de melhoria das condições de trabalho e salários. Segundo Junior e Silva (2014) desde a época de 1919 a Constituição Federal passou por grandes modificações, na qual somente no ano de 1988 foi aprovada a atual Constituição, que trata dos direitos trabalhistas.

O desenvolvimento dos planos de benefícios aconteceu no decorrer da Segunda Guerra Mundial, com o surgimento de necessidades devido à carência de trabalhadores e o controle existente do governo federal. Com isso as organizações criaram novas formas para conseguir atrair e reter os profissionais da época de maneira que estes não fossem vigiados pelo governo que não permitia os altos salários (JUNIOR e SILVA, 2014).

As organizações que querem atrair e reter profissionais talentosos no mercado de trabalho cada vez mais acirrado podem adquirir uma vantagem competitiva oferecendo um diversificado pacote de benefícios para seus funcionários. O Estudo Internacional de Tendências de Benefícios para Funcionários 2011 (IEBTS) mostrou que os trabalhadores brasileiros que recebem benefícios de seus empregadores são mais leais às suas empresas e apresentam uma taxa mais alta de satisfação no emprego.

O Programa de Benefícios está conectado ao processo de recompensas pessoais que é utilizado para incentivar os indivíduos e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. De acordo com Marras (2011) benefício pode ser definido como o conjunto de programas ou planos que a organização oferece como complemento ao sistema de salários.

Segundo França (2013, p. 81) "o profissional pode escolher a totalidade ou parte do conjunto de benefícios a partir de alternativas oferecidas pela organização, atendendo a suas necessidades ou situação de forma personalizada". As empresas conseguem, portanto, distribuir benefícios de forma flexível, de acordo com as necessidades das pessoas.

Para que os benefícios sejam úteis aos colaboradores, este deve se adequar as necessidades de cada um, com isso algumas organizações acabam flexibilizando

de acordo com o perfil de cada pessoa e o crescimento dentro da empresa. Os chamados benefícios flexíveis devem nortear da seguinte forma: a empresa oferece algumas opções de benefícios e os funcionários escolhem aquele que melhor se adequa as suas necessidades naquele momento; a organização também pode oferecer mensalmente um auxílio de duas opções de planos de benefícios, onde o colaborador usará por escolha aquela que melhor se encaixa as suas necessidades, se tornando uma verba adicional oferecida (CHIAVENTO, 2009).

Estes benefícios auxiliam as pessoas de forma indireta, proporcionando facilidades que se não fosse pela organização, deveria ser pago de forma total com o próprio salário. Este tipo de remuneração visa além de recompensar as pessoas pelo trabalho satisfatório pode vir a tornar a vida mais fácil e agradável.

Segundo Chiavenato (2009, p. 11) "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 atratividade intrínseca". As organizações devem ter como entendimento que existem outros tipos de benefícios sociais, como a segurança do cargo em que atuam na organização, o reconhecimento e a possibilidade de crescimento profissional.

O plano de benefícios serve a dois objetivos: o da organização e o dos indivíduos. Segundo Marras (2011, p. 127) "os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas..., auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida...". A empresa consegue tornar-se atrativa e competitiva ao mercado.

O Programa de Benefícios visa atender as necessidades das pessoas, podendo ser de caráter psicológico, que seria considerado como necessidades intrínsecas e extrínsecas, que significa satisfação dos fatores físicos (MARRAS, 2011). Os benefícios ajudam a vida das pessoas no exercício do cargo, fora do cargo, dentro e fora da empresa, ou seja, na comunidade.

Os benefícios podem ser subdivididos entre compulsórios e espontâneos. De acordo com Marras (2011, p. 129) "os benefícios compulsórios são aqueles que a empresa concede a seus empregados em atendimento às exigências da lei..." e "os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados

por vontade própria...", ou seja, visa atender as necessidades e como forma de reter talentos.

É interessante resaltar que as empresas brasileiras classificam os benefícios de acordo com o nível hierárquico da estrutura organizacional. O setor executivo de uma instituição tem a possibilidade de receber atrativos diferenciados dos demais e o operacional normalmente são oferecidos planos básicos.

Junior e Silva (2014) discorrem sobre algumas vantagens que o Programa de Benefícios pode oferecer as empresas:

As vantagens dos benefícios para as organizações são a elevação do moral dos empregados, redução da rotatividade, elevação da lealdade do empregado para com a empresa, aumento do bem-estar do empregado, facilitação no recrutamento e a retenção do pessoal, aumento da produtividade e diminuição do custo unitário de trabalho, demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados, reduz distúrbios e queixas e ainda promove relações públicas com a comunidade.

Ainda de acordo com Junior e Silva (2014) os empregados consideram como vantagens que os benefícios trazem são a oportunidade de oferecer conveniências não avaliáveis em dinheiro, assistência na solução de problemas pessoais, aumenta a satisfação no ambiente de trabalho, contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual das pessoas, oferecem formas que possam melhorar o relacionamento entre os funcionários, amortizar sentimentos de insegurança, melhora as relações com a empresa e reduzir as causas de insatisfação do indivíduo.

Verificou-se que a remuneração geralmente é feita de muitas formas, pois além do salário, também é constituída de benefícios sociais. Segundo Chiavenato (2009, p. 107) "a remuneração direta – o salário -, dentro dessa abordagem, é proporcional ao cargo ocupado, enquanto a remuneração indireta – os serviços e benefícios sociais – é geralmente comum para todos os empregados, independentemente do cargo ocupado".

Esses parâmetros principais no planejamento de benefícios, referente à posição da empresa, considera que os benefícios sociais são avaliados como forma de atrair, reter e motivar os talentos existentes na organização. Já os funcionários consideram uma forma de distribuição justa e adequação as necessidades das pessoas (CHIAVENATO, 2009).

Vantagens dos benefícios	
Para a organização	Para o funcionário
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eleva a moral do funcionário. ▪ Reduz a rotatividade e o absenteísmo. ▪ Eleva a lealdade do funcionário para com a organização. ▪ Aumenta o bem-estar do funcionário. ▪ Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal. ▪ Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho. ▪ Demonstra as diretrizes e os propósitos da organização para com os funcionários. ▪ Reduz distúrbios e queixas. ▪ Promove relações públicas com a comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro. ▪ Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais. ▪ Aumenta a satisfação no trabalho. ▪ Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual. ▪ Oferece meios de melhor relacionamento social entre os funcionários. ▪ Reduz sentimentos de insegurança. ▪ Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social. ▪ Oferece compensação extra. ▪ Melhora as relações do funcionário com a organização. ▪ Reduz as causas de insatisfação.

Quadro 2 - Vantagens dos benefícios para a organização e para o funcionário

Fonte: Chiavenato (2009, p. 124)

Segundo Chiavenato (2009, p. 108) “o benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais”. Os itens mais importantes em pacotes de benefícios são: transporte de pessoal, alimentação, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, seguro de vida em grupo, plano de empréstimos pessoais, serviços sociais, assistência jurídica, plano de seguridade social e grêmio ou clube.

Na atualidade os planos de benefícios estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização. De acordo com Junior e Silva (2014) as origens e o crescimento acelerado dos planos de benefícios devem-se aos seguintes fatores:

- exigências dos empregados quanto aos benefícios;
- exigências dos sindicatos e das negociações coletivas;
- legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;

- competição entre as organizações na disputa pelos recursos humanos disponíveis seja para atraí-los ou para mantê-los;
- controles salariais exercidos pelo governo, principalmente no caso de salários elevados, seja no caso da regulamentação de índices oficiais de reajustamento salarial por dissídio ou acordo sindical, sejam no caso de controles indiretamente efetuados nos reajustes de preços dos produtos ou serviços fornecidos pelas organizações;
- altos impostos atribuídos às organizações e aos empregados: ambos passaram a localizar e a explorar meios lícitos de fazer deduções de suas obrigações tributárias.

Os planos de benefícios e serviços são planejados para orientar os colaboradores em algumas áreas da vida, que seria no exercício do cargo; fora do cargo, mas dentro da organização e fora da empresa (na sociedade). De acordo com Chiavenato (2009) estes podem ser considerados de acordo com a sua exigência, natureza e objetivos.

Existe uma classificação quanto à sua exigência legal, à sua natureza e quanto a seus objetivos. A primeira é classificada em benefícios legais, que seria aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou convenção coletiva entre sindicatos, podendo ser pagos pela empresa ou órgãos previdenciários, exemplo: férias, aposentadoria, salário-família, horas extras ou como benefícios espontâneos, que são concedidos pelas empresas por livre espontaneidade, exemplo: refeições, transporte, empréstimos, assistência médica.

A segunda é classificada quanto a benefícios monetários que seria aqueles concedidos em dinheiro na folha de pagamento e que geram encargos sociais deles decorrentes, exemplo: férias, gratificações, aposentadoria, 13º salário ou benefícios não monetários que são oferecidos na forma de vantagens para os usuários, exemplo: seguro de vida em grupo, refeitórios, transporte.

A terceira é classificada em planos assistenciais, que visam prover o colaborador e seus familiares de alguma condição de segurança em situações inesperadas, exemplo: assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social, assistência financeira ou os planos recreativos que se refere ao lazer podendo se estender a família, exemplo: clube, atividades esportivas, passeios ou existem ainda os planos supletivos que visam ocasionar certas facilidades para melhorar a

qualidade de vida, exemplo: transporte da empresa, restaurante no local de trabalho, estacionamento próprio da organização (CHIAVENATO, 2009).

Existem alguns critérios para a criação de um plano de benefícios sociais, no qual se deve coletar opiniões de um grupo de pessoas de áreas distintas para que discutam e avaliem qual será o mais adequado, reforçando que existem vários objetivos e critérios para a criação deste tipo de programa (CHIAVENATO, 2009).

As organizações utilizam do chamado princípio do retorno do investimento considerado como um regulamento para que as empresas apenas utilizem de algum benefício quando houver retorno das pessoas para a melhoria da instituição. As empresas devem utilizar estes programas de benefícios para atrair e reter os melhores talentos e ter certeza que estes custos valerão apenas para a organização. Caso este princípio seja violado e não haja retorno positivo para a empresa, esta deve entender como uma tentativa sem retorno do investimento aplicado.

O princípio da mútua responsabilidade demonstra que as empresas devem dividir os custos com os funcionários de forma que os mesmos se sintam em mútua responsabilidade e solidariedade perante aos benefícios disponíveis. Este princípio visa que as pessoas cooperem entre si para um único objetivo do grupo e valorizem os benefícios oferecidos (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 122) o programa de benefícios deve atender a alguns requisitos devendo "ser vantajoso, a longo termo, tanto à organização como os seus funcionários; ser aplicável em bases econômico-financeiras viáveis e defensáveis; ser planejado e custeado entre organização e funcionário (...)".

O objetivo geral de um programa de benefícios sociais é o de conseguir atrair as pessoas a participarem da empresa, ou seja, além de ter vantagem para a organização trará também para os novos funcionários. Atualmente a existência de tanta variedade e criatividade mostra o quanto às organizações visam criar condições favoráveis de melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

Deve-se planejar e traçar medidas de benefícios cautelosas com objetivos bem definidos de curto ou longo prazo, pois ao mesmo tempo em que as pessoas possam vir aderir à ideia, poderá haver críticas severas referentes a algum item. Pois os benefícios podem passar de investimento a custos quando não são

compreendidos como positivos pelos colaboradores, não como vantagens, mas como obrigações da empresa; assim, o retorno do investimento irá tornar-se complexo e de difícil mensuração.

Segundo Chiavenato (2009) geralmente os objetivos definidos de um programa de benefícios sociais seria o de melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, do clima organizacional, que haja uma redução da rotatividade e absenteísmo de pessoal, que facilite o setor de recursos humanos para a atração e na manutenção dos talentos da empresa.

2.3.1 Benefícios mais utilizados

Os benefícios estão diretamente ligados à permanência do funcionário na organização, visto que alguns trocariam de empresa em virtude deles, porém recebendo a mesma remuneração.

Neste contexto, verifica-se que as empresas necessitam investir nos programas de benefícios para que o funcionário se sinta motivado e satisfeito para realizar o trabalho, o que poderá influenciar na família, amigos e comunidade de modo geral.

Abaixo consta a lista de benefícios mais requisitados nas organizações modernas.

- Alimentação:

As empresas percebem a necessidade de implantar este tipo de programa de benefícios em prol da orientação nutricional e saúde dos seus colaboradores.

De acordo com o Jornal Cruzeiro do Sul (2013), as organizações que oferecem o benefício da alimentação aos seus colaboradores devem estar atentas a algumas determinações estipuladas para essa prática e que são tomadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

O serviço de alimentação é orientado pelo Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), no qual condicionam sobre o ambiente onde deverá ser distribuída a alimentação dos colaboradores, devendo ser contratado pelas

empresas nutricionistas dependendo do caso de refeições produzidas dentro da empresa.

Segundo Rogick (2010) “programas de promoção de saúde e prevenção de doenças é outra ação positiva das empresas, pois orienta os colaboradores, inclusive com cuidados paliativos a doenças crônicas e para própria empresa previne os altos custos com planos de saúde”.

Existe a possibilidade das organizações de prestar o atendimento de alimentação aos trabalhadores por três maneiras, sendo uma delas tendo o serviço no próprio local da empresa, ou que serão entregues devidamente embalados, na forma de cestas básicas ou por meio do fornecimento de alimentação coletiva. (Jornal Cruzeiro do Sul, 2013).

- Previdência privada:

Segundo Chiavenato (2009) é considerado um dos planos mais custosos para a organização, pois requer um valor alto de investimento. Existe uma diversidade de planos de previdência privada que é baseada em contribuições feitas pelo sujeito mensal ou periodicamente durante alguns anos.

A principal diferença entre os planos de previdência privada oferecida são a taxa de administração realizada, a taxa cobrada por instituições financeiras para gerir recursos de terceiros, e o repasse da renda obtida em aplicações financeiras (CHIAVENATO, 2010).

- Assistência médico-hospitalar:

É considerado um dos benefícios que mais motiva as pessoas dentro de uma organização.

Segundo Oliveira e Leoni (2008) apud Carraher et al (2003) se a organização não conseguir que os colaboradores avaliem os benefícios de assistência médico-hospitalar proporcionalmente aos custos equivalentes, o empregador pode estar desperdiçando investimento que poderia ser mais bem utilizado como pagamento direto para facilitar a atração, retenção e satisfação desses funcionários.

- Auxílio educação:

As organizações que oferecem aos colaboradores o benefício de auxílio educação estão dando a possibilidade de que realizem cursos técnicos ou de especialização, com o objetivo de melhorar o aperfeiçoamento profissional.

Os valores que são gastos pela empresa com o auxílio educação não compõem a base de cálculo da contribuição previdenciária, ou seja, não compõem o salário-contribuição para fins da contribuição patronal (20%), RAT (antigo SAT), nem para as conhecidas como contribuições a terceiros (Sebrae, Sesc, Senai, etc) (VAISMAN e LABATUT, 2012).

Segundo Vaisman e Labatut (2012, mai.) “o Superior Tribunal de Justiça (“STJ”) já consolidou entendimento de que os valores incorridos para cursos técnicos, profissionalizantes ou de pós-graduação, não são considerados salário *in natura*” ou seja, não há natureza remuneratória na liberação dessa verba ao colaborador.

As empresas quando decidem aplicar esse benefício aos seus funcionários, cumpre uma meta de responsabilidade social, que repercutirá na comunidade e também investir na qualificação das pessoas, assim este custo irá oferecer retorno positivo para a organização. Esse plano de formação educacional pode consistir em um instrumento de planejamento realizado das empresas.

- Atividades recreativas:

As atividades recreativas são aquelas que a organização disponibiliza com o objetivo de motivar os funcionários para uma ação diferente, como local e instalação para lazer e jogos no período das refeições, música ambiente, excursões programadas, clube social, entre outros atrativos que visa distrair os colaboradores do stress diário.

- Seguro de vida em grupo:

Algumas empresas buscam pela segurança do colaborador, disponibilizando seguro de vida em grupo como forma de benefícios, no qual pode ser pago totalmente pela empresa, ou pode ser oferecido seguro referente a viagem a serviço, para automóveis, ou ainda a possibilidade de adicionar dependentes ao seguro.

- Transporte:

Benefício disponibilizado referente à condução para o pessoal por meio de ônibus contratada ou própria da empresa, condução diferenciada para o pessoal do executivo, despesas com combustível, estacionamento privativo, entre outros quesitos referentes a transporte.

- Facilidades:

Existem outras facilidades que as organizações podem disponibilizar aos funcionários como o fornecimento gratuito de uniformes de trabalho, assistência legal e fiscal, plano de sugestões, horário móvel de trabalho, planos de empréstimo pessoal, posto bancário dentro da empresa, abono por casamento ou nascimento de filhos (além da estipulada em lei), entre diversos outros benefícios que venham a atrair as pessoas para a organização.

2.4 Retenções de Talentos

Verifica-se que na atualidade existe uma guerra entre as organizações para que se consiga captar novos talentos e com isso notam-se alguns impactos no processo de recursos humanos. As organizações tem se conscientizado de que as pessoas possuem um diferencial competitivo e que deve dar valor a este capital humano, pois os talentos são considerados os pilares da instituição (ALMEIDA, 2004).

O talento refere-se a um conjunto de competências que a pessoa necessita ter para conseguir se diferenciar das outras, os profissionais considerados talentosos são avaliados como insubstituíveis, desempenhando papel importante para as empresas. Vale resaltar que existem profissionais que não possuem as exigências necessárias.

Conforme relata Micheletti (2013) o talento é aquele que consiti em agregar “várias competências técnicas e intelectuais; demonstra interesse pelo seu trabalho e pela empresa; tem ampla cultura geral; tem uma capacidade de adaptação rápida e flexível e, o mais importante, sabe lidar com gente, é um líder carismático; uma

pessoa de impacto”. A partir do momento que é possível identificar o profissional em potencial, deve-se utilizar instrumentos específicos para mapear os talentos, e a organização deve investir no sujeito através de programas de desenvolvimento e benefícios.

Algumas pessoas carecem de treinamento, orientação e que a organização invista na valorização de seu capital humano para conseguir desenvolver as competências indispensáveis, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que ainda não estão totalmente desenvolvidas.

De acordo com Boog (2001) existe nas empresas uma necessidade de implementar programas de treinamento que o mercado de trabalho exige para que se torne competitivo, devendo treinar, educar, e investir nas pessoas. Os profissionais estão em busca de organizações dispostas a investir no crescimento e desenvolvimento profissional, com isso a implementação de benefícios faz com que as empresas retenham e mantenha bons talentos.

De acordo com Almeida (2004, p. 107) “a gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional”. A organização deve verificar as estratégias, realizar uma análise das necessidades e ter uma definição de competências que busca, para assim direcionar a melhor maneira para captação e retenção dos talentos.

As organizações atualmente não estão apenas buscando profissionais que demonstram possuir competências técnicas e sim em busca especificamente dos aspectos qualitativos do indivíduo. A cada dia as empresas valorizam a variedade de estilos existentes, os comportamentos e a qualificação dos profissionais.

Para conseguir reter bons talentos, a empresa necessita investir em treinamentos, cursos, sempre proporcionando ao indivíduo desafios e oportunidade de mostrar criatividade. Nota-se que o desenvolvimento dos talentos de uma organização não é mais uma questão de escolha, mas de sobrevivência no mercado de trabalho. A junção de atrair, desenvolver e reter se tornou uma vantagem competitiva. De acordo com Chitero (2013) “um talento não é alguém que se destaca apenas no âmbito profissional; é necessário cultivar o lado pessoal; um talento deve ter, acima de tudo, qualidade de vida”.

A gestão de talentos possui algumas etapas, sendo a primeira a captação e seleção. Deve-se ressaltar que as estas duas etapas devem caminhar juntas para assim se conseguir um bom resultado do processo. Durante a captação dos talentos, é importante informar as vantagens e benefícios que a organização disponibilizará, porém deve-se ter em mente que o candidato irá cobrar posteriormente estes direitos, então deve-se ter muita cautela para evitar expectativas errôneas.

Segundo Almeida (2004, p. 108):

Trabalhando em conjunto com o setor de planejamento de RH, os técnicos que atuam na atividade de captação e seleção podem oferecer análises e projeções de uma variedade de cenários possíveis do mercado de trabalho e dos concorrentes, que identifiquem e antecipem competências e habilidades que poderão reorientar o banco de talentos e os esforços de retenção, treinamento e de desenvolvimento interno.

Para conseguir atrair os profissionais talentosos, as organizações necessitam melhorar sua empregabilidade, definindo melhor as políticas de organização mantendo-a de forma clara e objetiva para o entendimento do colaborador. Para evitar o aumento da rotatividade às organizações não devem iludir as pessoas, e sempre manter uma boa imagem, possibilitado o desenvolvimento, salário compatível com mercado e plano de carreira, assim conseguirá ter um maior poder de atração e retenção dos talentos.

De acordo com Almeida (2004) estudos comprovam que o salário deixou de ser considerado o maior atrativo de uma organização, com isso atualmente as melhores práticas da gestão de pessoas para retenção de novos talentos seria: imagem da empresa (75%), desenvolvimento (43%), salário (28%) e carreira (23%). Já em outras pesquisas, é comprovado que uma boa imagem da empresa no mercado, um atrativo pacote de benefícios que consiga satisfazer as necessidades das pessoas e por último os altos salários, são os fatores que mais relevantes pelos candidatos durante um processo de seleção de profissionais.

Quando a organização possui um foco voltado para os talentos, quando se tem líderes convictos da importância deste talento e sabe quais ações tomar para mantê-los, torna as atividades de seleção em um enfoque estratégico para encontrar pessoas que se destacam e se diferenciam no mercado.

De acordo com Almeida (2004) as estratégias mais utilizadas por empresas para captar e selecionar pessoas deve ser no cuidado em definir uma política voltada para talentos bem delineados, buscando a venda de uma imagem positiva e real da organização para o mercado de trabalho, que a área de recursos humanos tenha parceria com os gerentes, otimização dos procedimentos de seleção, atração de candidatos passivos, captação como processo contínuo, utilização da tecnologia nos processos e manter uma avaliação dos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica, que é uma modalidade de pesquisa com o objetivo de reconstruir o conhecimento científico adquirido sobre um problema. Segundo Amaral (2007), a pesquisa bibliográfica é um passo essencial em todo trabalho científico que vai influenciar todas as etapas de uma pesquisa.

A pesquisa bibliográfica tem por intuito conhecer as distintas formas de contribuição científica que se cumpriram o propósito de determinado assunto ou acontecimento (OLIVEIRA, 1999). Essa pesquisa permitiu a incidência de uma série de informações, para confirmar ou não a existência de uma determinada hipótese que é ou foi objeto de estudo de outros pesquisadores.

Essa pesquisa teve como finalidade: fazer um levantamento histórico sobre o tema; manter-se atualizado sobre o tema selecionado; e aclarar o referido tema para que as pessoas obtenham mais conhecimento da área (AMARAL, 2007). Assim, a escolha do material a ser estudado teve como foco o objetivo do trabalho, visando a um melhor esclarecimento sobre o tema, em que se pode encontrar informações seguras e claras, sendo estas as mais atuais possíveis.

O levantamento bibliográfico teve como base o uso de livros e artigos de periódicos científicos. Sendo esses artigos consultados em base de dados como os sites: Scientific Electronic Libracy online - scielo (www.scielo.br); Periódicos Eletrônicos de Psicologia (pepsic.bvsalud.org/) e livros/obras publicados de França (2013); Marras (2011); Chiavenato (2009) e (2010) e Almeida (2004).

Para o levantamento de dados da pesquisa, foram utilizados os seguintes descritores para a obtenção de um melhor resultado: Programa de benefícios; retenção de talentos; gestão de pessoas; motivação.

A metodologia utilizada para a análise das informações colhidas foi realizada a partir da seleção de assuntos referentes aos objetivos do projeto. Sendo essa leitura prévia de capítulos, transcrição e resumo dos artigos científicos e livros.

4 CONCLUSÃO

O trabalho forneceu dados de uma revisão teórica atual, sem remeter às publicações mais clássicas, utilizando desses materiais apenas o que era de mais relevante ao objetivo proposto.

Entretanto, apesar da evolução em algumas questões existem outras que merecem ser apontadas como em fase de desenvolvimento, como a pesquisa e planejamento correto dos profissionais de recursos humanos e organização referente a implantação do programa de benefícios que melhor se adéqua as necessidades da empresa, para que não haja erros futuros e consigam reter os melhores talentos.

Outro ponto importante que dados atuais revelam é o interesse das pessoas em procurar por organizações que valorizam a questão do bem-estar dos funcionários de forma a oferecer pacote de diversos benefícios que possam se estender principalmente a familiares, além do salário atrativo.

As organizações tem enfrentado a chamada competitividade em busca de pessoas talentosas, hoje os profissionais vão à busca de empresas que ofereçam desafios no trabalho e de novas expectativas de remunerações.

Na era da modernidade, verifica-se que não é somente o colaborador que necessita da empresa, mas também a empresa necessita do colaborador. As pessoas carecem ter no ambiente de trabalho, aquele sentimento de estabilidade segundo Maslow descreve assim o profissional conseguirá oferecer o retorno que as organizações instituem de expectativas do investimento realizado.

Verifica-se que os benefícios mais utilizados pelas organizações e mais aceito e procurado pelas pessoas são os planos de saúde, de previdência privada, alimentação no local de trabalho, auxílio educação, entre outros requisitados.

Deste modo, uma sugestão para os futuros estudos que relacionem a programas de benefícios como estratégia de retenção de talentos para as organizações seria no intuito de contribuir na promoção do modelo de ação nessa área será a de divulgar mais dados estatísticos sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos*. – São Paulo: Atlas, 2004.

AMARAL, João J. F.. *Como fazer uma pesquisa bibliográfica*. Fortaleza, jan. 2007. Disponível em:

<<http://www1.eeg.uminho.pt/economia/caac/pagina%20pessoal/Disciplinas/disciplinas%202009/ecp/ECP%202009/TRABALHOS/bibliografia.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2014.

BOOG, Gustavo G (coord.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUENO, Marcos. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002*. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 01 de abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. - 6. ed. rev. e atual. - Barueri, SP: Manole, 2009. - (Série Recursos Humanos)

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - 6º reimpressão.

CHITERO, Flaviane Forti. *Atração e retenção de talentos*. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Atracao-e-retencao-de-talentos&idc_cad=nrpfz56h>. Acesso em: 09 de mar. 2014.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos - PHR: conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1. ed. - 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2013.

GARCIA, Adriana. *Os benefícios estão ficando cada vez mais flexíveis*. 679ed. 1999. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0679/noticias/os-beneficios-estao-ficando-cada-vez-mais-flexiveis-m0053617>>. Acessado em: 09 de nov. 2013.

JORNAL. *Cruzeiro do Sul. Alimentação dos funcionários em empresas seguem regras do Ministério do Trabalho*. p. 001 do caderno B, Sorocaba-SP, 2013.

Disponível em:< <http://www.cruzeirodosul.inf.br/materia/502276/alimentacao-dos-funcionarios-em-empresas-seguem-regras-do-ministerio-do-trabalho>>. Acesso em: 12 de abr. 2014.

JUNIOR, Ilton Curty Leal; SILVA, Anne Jéferson C. da. *A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente – Um panorama da região sul fluminense*. 2014. Disponível em:< http://www.aedb.br/seget/artigos06/554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf>. Acesso em: 02 de fev. 2014.

KRONE, Daniela et al. *Qualidade de vida no trabalho*. In: Anais da VI Mostra Científica do Cesuca, v.1, p. 1-15, n. 7 (2013), Cachoeirinha – RS. Disponível em: < <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/496>>. Acesso em: 04 abr. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDEIROS, Emmanuela Suzy. *A gestão de pessoas como ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos talentos organizacionais*. 2011. Disponível em:< http://www.sato.adm.br/artigos/a_gestao_de_pessoas_como_ferramenta.htm>. Acesso em: 14 de abr. 2014.

MICHELETTI, Camila. *Sua Empresa Faz Retenção De Talentos?*. 2013. Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=&idc_cad=i02swno3f>. Acesso em: 30 de mar. 2014.

OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de, LEONE, Rodrigo José Guerra. *Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários*. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* [online]. 2008, vol.9, n.2, pp. 104-127. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000200006&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 de abr. 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. xx, 320 p.

PATI, Camila. *Os benefícios que as empresas oferecem para os executivos*. Agosto, 2013. Disponível em:<<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/os-beneficios-que-os-executivos-recebem>>. Acesso em: 09 de nov. 2013.

PEREZ-RAMOS, Juan. *Motivação no trabalho: abordagens teóricas*. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 de abr. 2014.

ROGICK, Andrea. *A importância da boa alimentação nas empresas*. 2010. Disponível em:< http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?cod_tema=3108>.

Acesso em: 12 de abr. 2014.

VAISMAN, Fernando; LABATUT, Andrew Laface. As novas regras ao auxílio educação. 2012. Disponível em:<
<http://www.abrhnacional.org.br/component/content/article/818-as-novas-regras-ao-auxilio-educacao.html>>. Acesso em 14 abr. 2014.

VOCÊ S/A. Revista. *As melhores empresas para você trabalhar*. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2013/>>. Acesso em: 13 de abr. 2014.