

# **DE QUE FORMA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO PODEM USAR OS BENEFÍCIOS PARA RETENÇÃO DE SEUS PROFESSORES**

## **RESUMO**

Atualmente as empresas além de se preocuparem com as dificuldades referentes à crise financeira a qual o país está passando, estão bastante preocupadas com a rotatividade de seus profissionais. Essa problemática também é uma preocupação para as instituições de ensino superior, os quais estão sentindo a rotatividade por parte de seus professores. O objetivo deste trabalho é apresentar respostas para algumas questões direcionadas a diminuir essa rotatividade e com isso melhorar a competitividade das Instituições de Ensino Superior. A metodologia utilizada para identificar quais são os benefícios oferecidos pelas IES, além da pesquisa bibliográfica foram utilizados estudo de caso e pesquisa de levantamento. No decorrer da pesquisa de campo identificou que o problema não são os benefícios ou a quantidade dos mesmos, mas sim a falta de divulgação adequada por parte das IES, a maioria dos professores não tem conhecimento de quantos benefícios eles poderiam estar usufruindo. Conclui-se que para as IES, diminuir a rotatividade de seus professores e serem competitivas no mercado, conseguindo atrair novos talentos e manter os já existentes em seu quadro de profissionais, deverá inovar na forma de oferecer seus benefícios e principalmente melhorar a divulgação dos mesmos.

**Palavras-chave:** Benefícios, Comunicação, Atração, Retenção e Divulgação.

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente as empresas além de se preocuparem com as dificuldades referentes a crise financeira a qual o país está passando, precisam preocupar-se em não perder seus talentos. Talentos esses que contribuem como alicerce para auxiliar a empresa a lidar com esse período de crise. Essa preocupação em não perder seus funcionários, também é uma preocupação para as instituições de ensino superior, os quais estão sentindo a rotatividade por parte de seus professores.

Analisando os dados do Ranking de rotatividade da mão de obra que é divulgado pelo Sindicato dos Professores do Ensino Superior de Curitiba e Região Metropolitana (SINPES), o qual trás as informações de rescisões ocorridas no

período de 30/08/2013 a 31/08/2015, o que tem chamado atenção é o grande número de professores pedindo dispensa, de 1377 rescisões 549 foram pedidos de dispensa, o que equivale a 39,87%. Percentual esse que chamou atenção por estarmos em um cenário de crise econômica, onde as IE estão realizando dispensas na busca por reduzir seu gasto com folha de pagamento, e não dos profissionais estarem pedindo dispensa. Se desconsiderados os dados da Evangélica, instituição que realizou 111 demissões por estar encerrando suas atividades, o percentual de pedido de demissões fica ainda mais alarmante, passando de 39,87% para 43,36% de um total de 1266 rescisões.

Em se tratando de Instituições de Ensino, esses pedidos de dispensa durante o período letivo são muito preocupantes, pois a reposição desse profissional não é tão simples, é necessário encontrar professores qualificados em relação a titulação exigida pelo MEC, com perfil adequado a instituição e principalmente com disponibilidade. Todo esse processo se torna moroso e caro.

Um dos possíveis motivos para esses pedidos de demissão, pode ser a busca por empresas que oferecem mais benefícios ou benefícios que melhor se adequem a sua necessidade.

Uma das tendências que as empresas estão utilizando para motivar os colaboradores além de um bom ambiente de trabalho, uma remuneração adequada são os benefícios flexíveis oferecidos atualmente pelas empresas para retenção e captação de talentos.

Para Pianucci (2013), não é nenhuma novidade que a rotatividade consome boa parte da verba de treinamento das empresas. Para diminuir o *turnover*, o desafio constante dos administradores é encontrar novas maneiras de reter seus talentos humanos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos essenciais da pesquisa. Inicialmente, abordam-se a definição de benefícios sociais. Na sequência poderá ser percebida a diferença de benefícios sociais e benefícios espontâneos. E por fim, identificar quais são os benefícios oferecidos pelas empresas.

## 2.1 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DOS BENEFÍCIOS

Ao se pensar em desenvolver um plano de benefícios para oferecer aos seus funcionários, as empresas precisam se conscientizar da necessidade deste plano ser estratégico, onde devem ficar claro quais objetivos espera-se alcançar ao oferecê-lo.

“As estratégias e objetivos da organização dão forma às decisões que os executivos tomam a respeito dos benefícios” (MILKOVICK e BOUDREAU 2000, p. 442).

A partir do momento que se alinham a estratégia e os objetivos em relação aos benefícios oferecidos, atendendo as expectativas tanto da empresa quanto dos funcionários, o ganho em relação à satisfação e produtividade dos funcionários serão maiores.

Milkovich e Boudreau (2000) destacam que os benefícios são ofertados para atender a três objetivos:

1. Competitividade, incluindo custo/benefício.
2. Atendimento a legislação.
3. Escolhas que levam em conta o indivíduo, suas necessidades e preferências.

### 2.1.1 Competitividade

A competição no mercado de trabalho para atrair e manter os talentos humanos nas empresas, e conseguir mantê-los produtivos é um grande desafio.

Esse desafio é maior ainda quando precisamos manter o custo da folha de pagamento dentro um percentual o qual a empresa possa continuar competitiva e lucrativa em relação ao mercado, dessa forma os administradores devem conhecer o mercado em que estão atuando e quais são seus concorrentes, precisam saber quais são os benefícios oferecidos pela concorrência e porque esses benefícios estão atraindo novos talentos.

É necessário oferecer um pacote de benefícios interessante a seus funcionários, tornando esses benefícios um diferencial em relação a seus

concorrentes diretos. Dessa forma a tendência será perder menos profissionais para o mercado e para a concorrência.

### 2.1.2 Comunicação

De nada adianta oferecer um pacote de benefícios que aos olhos da empresa é maravilhoso, se não for bem divulgado.

Quando falamos em divulgação, começamos pela pesquisa de interesse em quais benefícios seriam mais importantes para cada funcionário, dentro de um rol de benefícios mencionados nessa pesquisa, o funcionário ira destacar quais para ele seriam importantes, após a tabulação desses dados a empresa terá condições de oferecer um pacote de benefícios de que venha atender ao interesse da maioria dos funcionários, estamos cientes que não será possível atender a todos, mas sim a grande maioria.

Para que essa pesquisa tenha o resultado esperado é necessário explicar claramente cada um dos benefícios mencionados no rol da pesquisa, para que ao funcionário escolher por algum deles na pesquisa, saiba exatamente o que esse benefício ira significar para ele e para sua família.

Quando a divulgação não for adequada, esses benefícios não serão valorizados por seus funcionários da maneira que deveria. Com isso a empresa tem um custo significativo com os benefícios e não consegue atingir os objetivos iniciais que é a satisfação dos seus funcionários e o aumento de produtividade.

### 2.1.3 Escolha do melhor benefício

Quando existe a participação dos funcionários na escolha dos benefícios , a empresa só tem a ganhar, com satisfação e comprometimento dos mesmos.

A escolha dos benefícios deve ser levada em conta:

- a necessidade de seus funcionários;
- a faixa etária da maioria;
- a localização da empresa;
- conhecer os benefícios oferecidos pela concorrência;
- conhecer a legislação vigente.

Quando o setor de benefícios se preocupa com os itens mencionados acima, a chance de desenvolver um plano de benefícios que venha trazer melhores resultados para a empresa e satisfação para seus funcionários é maior.

## 2.2 O QUE SÃO BENEFÍCIOS SOCIAIS

Muitas empresas oferecem a seus empregados uma remuneração variável, remuneração essa que é composta por um pacote de benefícios, oferecidos aos empregados e em algumas situações estendido a seus familiares.

Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado. (MARRAS, 2001, p. 137).

Os benefícios sociais, de acordo com Luz (2011, p. 03), “são produtos, serviços e direitos oferecidos aos funcionários pelas empresas, pelos sindicatos, pelo Estado e por entidades sociais, visando melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade das organizações”.

É comum encontrar empresas que oferecem benefícios muito interessantes, mas ao conhecer o ramo da empresa, fica fácil identificar que esses benefícios não foram oferecidos pensando somente no bem estar dos empregados e sim para atender uma exigência legal, nesse caso imposta pelos sindicatos, que em algumas categorias, como a dos metalúrgicos, são bem representativas. Algumas vezes, as empresas estão cumprindo a sua responsabilidade social ao concederem benefícios aos seus empregados,

Atualmente existe um grande grupo de empresas que além de atender a exigências legais, oferecem benefícios dos mais diferenciados a seus empregados para o bem estar e desenvolvimento dos mesmos e de seus familiares, essa atitude por parte das empresas leva a ter um grupo de funcionários mais satisfeitos e comprometidos com a empresa, dessa forma diminuindo a rotatividade.

Segundo Ricardo Luz (2011) os benefícios concedidos pelas empresas são decorrentes de sua responsabilidade social, e de quanto elas valorizam seus funcionários, mas algumas vezes são oferecidos por imposições legais ou por exigência de Convenção Coletiva de Trabalho.

Os benefícios estão vinculados também à qualidade de vida dos trabalhadores, pois proporcionam segurança econômica e financeira, satisfazem às suas diferentes

necessidades e os protegem contra determinados riscos aos quais estão sujeitos. Eles proporcionam aos trabalhadores uma melhoria do seu padrão social e econômico (LUZ 2011).

Para Chiavenato (1999) os planos de benefícios sociais surgiram da necessidade de reter as pessoas e reduzir a rotatividade, principalmente nas empresas cuja atividade é desenvolvida em condições rudes e adversas.

Hoje, os planos de benefícios são intensamente avaliados e discutidos quanto aos seus propósitos, custos e valores, responsabilidade pela sua administração, critérios de avaliação etc. (CHIAVENATO, 1999, p. 272).

## 2.3 BENEFÍCIOS LEGAIS E BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS

Existe uma grande variedade de benefícios sociais, e de definições de como são classificados.

Os planos de benefícios são classificados em: legal e espontâneo também conhecido como compulsório.

### 2.3.1 Benefícios Legais ou Compulsórios

Benefícios legais são aqueles oferecidos pelas empresas aos seus empregados, para cumprir uma obrigação legal, essa obrigação é imposta, pelos sindicatos, pela legislação trabalhista e pela previdência social, ou seja, a empresa não tem opção, caso ela não forneça os benefícios impostos por esses órgãos ela esta passível de multas.

Marras (2001) descreve benefícios compulsórios como sendo aqueles que a empresa fornece a seus empregados para atender as exigências legais. Sendo eles: complemento de auxílio doença, 13º salário, salário família, férias, salário maternidade etc.

### 2.3.2 Benefícios espontâneos

Diferente de benefícios legais que são impostos pela legislação, os benefícios espontâneos são todos aqueles oferecidos aos seus empregados por opção da empresa, pensando no bem estar, nas facilidades e comodidades que seu empregado venha a desfrutar, benefícios esses que se mostram a cada dia mais diversificados.

Benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria.

Segundo Chiavenato (1999) benefícios espontâneos são aqueles oferecidos pela empresa por mera liberalidade, sem que tenham obrigatoriedade, são conhecidos também por benefícios voluntários, sendo eles: Gratificações, Refeições, Transporte, Seguro de vida em grupo, Empréstimo aos funcionários, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convenio, Complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social, etc.

Marras (2011) menciona, quais foram os benefícios espontâneos mais encontrados no mercado, conforme pesquisa realizada em dezembro de 1999, destacaram se os seguintes:

QUADRO 1 – Tipos de Benefícios

<b>Tipo de Benefícios</b>	<b>% de incidência na amostra</b>
Restaurante	100
Seguro de vida	100
Assistência médica	100
Festas para empregados	75
Transporte	70
Cesta básica	60
Seguro de acidentes pessoais	60
Veículo designado	58
Clube para empregados	58
Pagamento de quilometragem	55
Assistência odontológica	50

FONTE: TIPOS DE BENEFICIOS, segundo pesquisa de MARRAS & ASSOCIADOS – CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO.

Além dos benefícios constantes nesta pesquisa Marras (2001) menciona que é comum encontrar outros benefícios, sendo eles:

- Empréstimos subsidiados;
- Seguro de vida;
- Complementação da aposentadoria;
- Gratificações salariais;
- Viagens de recreio;
- Assistência odontológica;
- Convênios (com farmácias, supermercados etc.);

- Cooperativas de crédito;
- Cooperativa de consumo;
- Estacionamento para automóvel;
- Cotas de clube;
- Banco de horas;
- Horário móvel;
- Áreas de lazer nos recintos da empresa;
- Creche para filhos de funcionários;
- Escolas próprias da empresa para filhos de funcionários;
- Subsidio a educação;
- Subsidio ao desenvolvimento pessoal;
- Assistência social as famílias dos empregados;
- Assistência psicológica ao empregado e seus familiares;
- *Check-up* anual;
- *Ticket* refeição.

### **3. RETENÇÃO DE TALENTOS**

Um dos maiores desafios para os gestores de pessoas atualmente, é descobrir uma forma eficiente de atrair e reter talentos. Para a empresa essa retenção de talentos significa produtividade e vantagem competitiva em relação à concorrência.

#### **3.1 TIPOS DE TALENTOS**

Quando se utiliza a palavra talento logo vem à mente algo subjetivo, mas que possui um conteúdo positivo e serve para designar o que existe de melhor em cada um de nós.

O dicionário Aurélio define talento como uma aptidão natural, algo como uma inteligência excepcional. Mas também o define como uma habilidade que pode ser adquirida.

Para Buckingham e Coffman (1999, p. 88) “habilidades, conhecimentos e talentos são elementos distintos no desempenho de uma pessoa. A diferença entre os três é que a habilidade e o conhecimento podem ser facilmente ensinados, enquanto o talento não pode”.

O **talento** são aptidões naturais que o ser humano tem para determinados assuntos. Em nossa era do conhecimento, talento passou a significar o acúmulo de aptidões naturais e adquiridas. O ser humano produtivo precisa do concurso do talento para o desempenho de suas funções e a realização de seus projetos de vida. O talento tanto pode ser inato quanto adquirido por meio do estudo e do desenvolvimento de habilidades específicas. Talento é uma aptidão que precisa ser despertada. Ser talentoso é saber usar a vocação e a habilidade com determinação, disciplina e criatividade, objetivando o desempenho que faz a diferença em um ambiente caracterizado pela competitividade.

Buckingham e Coffman (1999) destacam que o talento pode ser classificado em três categorias: talento de esforço, de pensamento e de relacionamento.

O talento de **esforço** explica o porquê da pessoa. Por que ela tem motivação para se esforçar cada vez mais, por que ela tem o desejo de se sobressair, por que ela é intensamente competitiva.

O talento de **pensamento** explica o como da pessoa. Como ela pensa, como pondera as alternativas, como chega as suas decisões.

O talento de **relacionamento** explica o quem da pessoa. Explica em quem ela confia com quem trava relacionamentos, com quem ela se confronta e quem ela ignora.

Esforço, pensamento e relacionamento: são essas as três categorias básicas do talento. Não importa o quanto anseie ser diferente, sua combinação de talentos e os comportamentos recorrentes permanecerão estáveis por toda sua vida.

### 3.2 A PROCURA DE TALENTOS

O administrador precisa saber com exatidão que talento procura para que sua equipe tenha destaque em suas atividades.

Esse é uma das dificuldades quando se inicia um processo de recrutamento, ao solicitar a contratação de um novo talento, nem sempre o solicitante consegue descrever exatamente que tipo de talento esta buscando.

### 3.3 COMO ENCONTRAR TALENTOS

Uma das maneiras de encontrar novos talentos é por meio do recrutamento interno, o qual é possível identificar verdadeiros talentos. A outra forma é por meio de recrutamento externo.

Mas para que a busca por novos talentos tenha sucesso é necessário saber qual o tipo de funcionário se esta buscando.

Ao delinear qualquer estratégia de atração e de seleção devem ser consideradas a estratégia e a cultura organizacional, as características do mercado de trabalho e a relação que mantem com a demanda de pessoal requerida pela organização.

Segundo Faissal (2009, p. 65) “é necessário fazer um levantamento junto as pessoas que estão solicitando a contratação, do que realmente precisam do que esse novo contrato vai desempenhar de qual resultado a empresa espera dele”.

Em paralelo o setor de recrutamento deve fazer uma pesquisa em relação aos candidatos entrevistados e currículos recebidos, de qual é o perfil do profissional disponível no mercado de trabalho, de quais são seus hábitos e interesses, e das propostas oferecidas pelos concorrentes, analisando esses resultados é possível desenvolver uma estratégia para atrair novos talentos.

Atualmente as tendências mostram de que não só as empresas escolhem seus candidatos, mas que, estes também escolhem as organizações que lhe apresentam propostas atrativas. Profissionais qualificados podem se dar ao direito de escolher em quais empresas querem trabalhar.

### 3.4 IMPACTOS COM A SAÍDA DE UM TALENTO

Muitas empresas desenvolvem programas de retenção de talentos, o qual visa diminuir o impacto com a perda desses profissionais. Com a saída de um profissional considerado um talento, a empresa terá:

- **Perda de conhecimento** – todo profissional que sai da empresa traz uma perda de conhecimento, seja no processo produtivo, seja no relacionamento com os clientes, no caso de um talento esta perda é maior.

- **Diminuição da produtividade** – dependendo da posição que o profissional desenvolvia a empresa sofrera diretamente o impacto na produtividade, e em alguns casos as tarefas desenvolvidas por esse profissional que saiu não serão desenvolvidas por ninguém, devido à falta de conhecimento dos demais.
- **Custos no recrutamento** – para um novo processo seletivo a empresa terá o custo de recrutamento, se for contratar por uma empresa terceirizada, o custo em média é de 1/3 do salário do novo contratado. Para cargos especializados ou Seniores, esse valor será bem maior. Se o recrutamento for feito pela própria empresa terá o tempo de seleção e análise de currículo, o tempo da entrevista, e em alguns casos a demora em encontrar um novo profissional com as qualificações adequadas a ocupar o cargo vago.

Outra forma de calcular esse custo é:

- 1º. Calcular o custo diário da produtividade perdida;
- 2º. Se o cargo for de vendedor, calcular a meta diária menos o custo das vendas;
- 3º. Para os funcionários que não forem da área de vendas, calcule a receita bruta menos os custos de vendas por funcionário.

Esses cálculos deverão ser adequados caso a caso dependendo do cargo o qual deverá ser substituído.

- **Qualificação** – outro custo significativo é com a capacitação desse novo funcionário para que ele desenvolva as qualificações necessárias para desenvolver um bom trabalho.

Quando é mensurado pelas empresas o custo e o transtorno envolvidos na rotatividade, fica fácil perceber o porquê tantas empresas estão em busca de estratégias eficientes para reter seus talentos.

### 3.5 COMO DESENVOLVER E MANTER SEUS TALENTOS

Segundo Goldsmith e Carter (2011, p. 01), algumas empresas como a Avon servem como estudo de caso sobre a retenção de talentos.

A empresa Avon Products, iniciou em 2006 um grande processo de reestruturação, mudanças essas que iriam afetar todos os aspectos organizacionais e exigiriam um enfoque para encontrar, formar e atrair talentos.

A empresa tomou essa atitude após perceber que entre os anos de 2000 a 2004 teve um crescimento acelerado, e sua infraestrutura e seus talentos não suportaram esse crescimento.

Algumas das mudanças anunciadas:

- Mudança de uma Estrutura Regional para uma Matricial.
- Enxugamento.
- Investimento Significativo em Talentos Executivos.
- Criadas Novas Competências.

Nessa reestruturação foi possível perceber que uma das lacunas na empresa era conseguir identificar e desenvolver os talentos internos, o grupo de gestão de talentos identificou as principais causas:

- Opacas: Não eram claro quais eram os talentos necessários para a empresa, e nem a forma de geri-los.
- Iguatárias: Todos eram avaliados da mesma forma.
- Complexas: As formas de avaliação e de gestão de talentos eram muito complexas.
- Episódicas: As pesquisas com funcionários não tinham uma regularidade na empresa, a frequência era determinada por cada gerente.
- Emocionais: As transferências de talentos e promoções eram influenciadas pelo conhecimento individual e não por um processo de gestão de talentos.
- Sem sentido: O RH não conseguiu responder a uma simples pergunta sobre a gestão de talentos, pois era algo muito complexo.

O grupo de gestão de talentos percebeu que precisava com urgência modificar suas praticas, que deveriam ser de fácil utilização e principalmente efetivas. A partir dessa constatação as novas práticas seriam baseadas em dois princípios chaves:

- Executar no “o que”. Foi possível perceber que praticas de gestão de talentos simples, e bem executadas são utilizadas pelas empresas que consequentemente geravam grandes lucros.

- Diferenciarmo-nos no “como”. Foi adotado um modelo serio para aperfeiçoar lideres, sendo um processo simples, mas eficaz, que se revelou efetivo para mudar o comportamento de lideres.

Com a adoção desses dois princípios orientadores, iniciou se o processo de transformação de 180º nas práticas de gestão de talentos.

Após um ano e meio de reestruturação foi possível mudar os processos de talentos anteriores para:

- Do opaco ao transparente;
- Do igualitário ao diferenciado;
- Do complexo ao simples;
- Do episódico ao disciplinado;
- Do emocional ao factual;
- Do sem sentido ao significativo.

Com a mudança desses processos foi possível aos gestores saberem quais eram os talentos necessários para cada área da empresa, e de que forma desenvolvê-las, percebeu que, cada nível merecia uma atenção especial e diferenciada para identificar e manter seus talentos, os processos foram simplificados e receberam ferramentas para ajudar na avaliação e manutenção desses talentos, quando havia necessidade de tomar alguma decisão baseada nos talentos, os gestores possuíam informações qualitativas e quantitativas, ficou claro para os lideres quais os talentos que a Avon precisava para atingir o sucesso de curto ou longo prazo.

A revista Melhor Gestão de Pessoas em sua edição nº 312, de novembro de 2013, traz uma pesquisa muito interessante, **“Razões para manter: A importância da cultura organizacional para reter talentos”**.

Essa pesquisa realizada pela empresa Survey Monkey, com mais de 500 profissionais brasileiros, indica que 76% da força de trabalho sente-se pouco ou nada recompensada financeiramente, e 39% não se sente reconhecida pelo seu bom trabalho.

Com essa pesquisa foi possível identificar o baixo comprometimento dos profissionais com a cultura da empresa, um em cada três profissionais diz que pretende deixar o emprego nos próximos seis meses. Os profissionais de até 25

anos, esse número é ainda mais preocupante: um em cada dois pretende deixar seu emprego no mesmo período.

Segundo Becky Cantieri (2013) vice-presidente de RH da Survey Monkey, "Problemas com retenção de talentos podem causar prejuízos às empresas. De acordo com o instituto de pesquisa americano Gallup, estima-se que trabalhadores desengajados estavam custando cerca de 550 mil dólares por ano em atividade econômica nos EUA. Para mudar esse cenário, a resposta está na cultura organizacional"

Em uma pesquisa realizada com um grupo de profissionais de RH de empresas no Vale do Silício, quatro das cinco iniciativas apontadas por eles como fatores essenciais para a retenção de talentos são orientadas pela cultura.

A melhor maneira de avaliar a saúde da cultura de uma empresa é medir o engajamento dos funcionários. Para Becky Cantieri que conduziu a pesquisa com as empresas no vale do Silício, ter uma equipe envolvida é um dos indicadores mais importante do sucesso organizacional.

Para começar a construir uma cultura organizacional é necessário:

- Ser determinado: "Passe o tempo pesquisando e entendendo o tipo de cultura que você quer ter. Esta começa no momento em que você contrata seu primeiro funcionário".
- Construa bons condutores: estabeleça padrões de referência e mantenha-os ao longo do tempo para que você possa identificar o que está funcionando ou não. Reconhecer seus funcionários é algo extremamente valioso para a sua cultura. Os profissionais brasileiros querem trabalhar em um ambiente positivo em que se sintam valorizados. Um muito obrigado ou muito bem, tem um valor muito grande em relação à satisfação do funcionário.
- Não se distraia: Não adianta oferecer uma grande variedade de benefícios, se você tem um mau chefe, que não valoriza o talento de seus funcionários.
- Ouça e treine a liderança: a postura do gerente direto é de extrema importância para garantir o engajamento interno. A partir do momento que os funcionários percebem que seus superiores estão envolvidos e preocupados com o desenvolvimento de seus subordinados, irão contribuir cada vez mais para o sucesso da empresa.

A pesquisa lembra que a cultura é orgânica e está em constante mutação. É importante medir a eficácia do gerente e a satisfação no trabalho para conseguir construir uma cultura organizacional de qualidade e que seja satisfatório para todos.

Em novembro de 2013 a revista Melhor Gestão de Pessoas na edição 312, traz uma reportagem sobre a empresa Celulose Irani, o tema da reportagem é **Investir na Realização de Talentos**, reportagem de Dum de Lucca.

A lógica de que funcionários felizes produzem mais e melhor funcionou na Celulose Irani. O segredo é investir no sonho das pessoas.

A empresa foi fundada em 1941, referência no mercado brasileiro de embalagem de papelão ondulado e papel para embalagens, a Celulose Irani possui cerca de 1.800 colaboradores espalhados entre as unidades fabris do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, além de escritórios em Porto Alegre, São Paulo e Joaçaba (SC).

Com um RH mais estratégico, o capital humano ganhou destaque na empresa. Programas focados em capacitação e melhoria no desempenho de toda a equipe foram criados: o Cresce, Motiva, Supera, Cuida e Gera.

O objetivo inicial desses projetos era atingir o desenvolvimento e, conseqüentemente, a motivação dos colaboradores. A ideia deu certo, ajudou a melhorar a rotina de trabalho, diminuir o *turnover* e aumentar a produtividade.

QUADRO 2 – Detalhes dos projetos

Programa	Objetivos
<b>Cresce</b>	Foi criado para alinhar as ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas às estratégias da companhia. Dentro do programa, e com base na intenção estratégica, a empresa definiu algumas competências para serem desenvolvidas, que são trabalhadas e estruturadas em ações específicas com os colaboradores.
<b>Supera</b>	É um programa para a gestão de desempenho, que acompanha ao mesmo tempo competências e resultados, com os objetivos principais de estimular o desenvolvimento das pessoas e vivenciar a meritocracia, além de desenvolver a cultura do <i>feedback</i> e da gestão do desempenho individual. Nele, os colaboradores podem receber uma remuneração adicional que varia de 20% a 150% do salário nominal. Esse programa alimenta anualmente o plano de desenvolvimento individual na medida em que identifica gaps e oportunidades que são reportadas para a área de desenvolvimento humano.
<b>Cuida</b>	Estruturado para propiciar mudanças comportamentais e melhorar as condições físicas do ambiente de trabalho, o programa é constituído por um conjunto de procedimentos práticos e aplicáveis dentro de um modelo de gestão integrada de saúde e segurança.
<b>Motiva</b>	Definição adotada para o programa de gestão do clima organizacional. A metodologia utiliza pesquisas bianuais de clima dentro das melhores práticas, e os resultados geram planos para aperfeiçoar o bom ambiente. Para o diretor-presidente da Celulose Irani, o Motiva foca pessoas felizes trabalhando em equipe e produzindo muito mais.
<b>Gera</b>	Tem como objetivo assegurar que todas as pessoas contratadas estejam integradas e adequadas à cultura organizacional, que possam ser acompanhadas no seu desenvolvimento, e que, ao fim do vínculo profissional, a evidência de crescimento de ambos, empresa e colaborador, seja um dos resultados reconhecidos.

FONTE: Autores (2015)

Os projetos iniciados em 2005, hoje, já atingiram praticamente 100% de todos os 1,9 mil colaboradores da companhia.

A ação de sempre aprimorar a capacidade dos colaboradores proporcionou um grande número de promoções, o que sinaliza que os programas de desenvolvimento humano estão dando certo.

Avesso ao termo retenção de talentos o diretor-presidente crê em "realização de talentos", o que significa dar a oportunidade para que esses profissionais se realizem, seja pelo treinamento ou pela oportunidade de perfil. "O que retém, na verdade, é a oportunidade de realizar cada vez mais. Mas é bom que o mundo permita que uma pessoa saia e entre um sucessor melhor."

Entre os principais resultados alcançados com os projetos é possível destacar o aumento de promoções – consequência dos recrutamentos internos –, o alto nível de satisfação das lideranças, a melhora no clima organizacional, além de uma queda no *turnover* e na redução do número de acidentes de trabalho.

E a lógica de que funcionários felizes produzem mais funcionou. A Celulose Irani deu um grande salto em produtividade no 1º trimestre de 2013: a receita operacional líquida de 123,8 milhões de reais foi 7,8% superior ao mesmo período de 2012.

#### **4 METODOLOGIAS DE PESQUISA**

A presente proposta de estudo configura-se pesquisa exploratória, visto que é necessário “analisar como a realidade e o tema são tratados pelas comunidades técnica, científica ou profissional e acadêmica” (MENDES, 2013 p. 39), a qual utilizará como procedimentos a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa de levantamento.

Entende-se por metodologia de pesquisa técnica e métodos aplicados para responder e esclarecer os questionamentos propostos.

Gil (2007, p. 17) define pesquisa “como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para o entendimento do 1º e 2º objetivo específico, serão adotados como procedimentos, pesquisa bibliográfica tendo como fonte coleta de dados, artigos, revistas e livros.

Para identificar quais são os benefícios oferecidos pelas empresas, além da pesquisa bibliográfica será utilizado estudo de caso e pesquisa de levantamento.

Referendando-se em Gil (2009), pode-se dizer que esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Ainda segundo Gil (2009), “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”.

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado.

Segundo Gil (2007, p. 41) “as pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir a hipótese”, assumindo em diversos momentos um formato de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Para Gil (2007, p. 54), estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

No quadro 3 é possível visualização das metodologias de pesquisa adotadas na elaboração desse trabalho.

QUADRO 3 – Metodologia de pesquisa

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Procedimentos de Pesquisa</b>	<b>Fonte de Coleta de Dados</b>
Definir o que são benefícios sociais	Pesquisa Bibliográfica	Artigos, revistas e livros.
Diferenciar benefícios legais de benefícios espontâneos	Pesquisa Bibliográfica	Livros, revistas e artigos.
Identificar quais os benefícios oferecidos pelas empresas.	Pesquisa Bibliográfica	Livros, revistas e artigos.
	Estudo de caso	Site de algumas empresas.
	Pesquisa de levantamentos	Site de algumas empresas, revistas e artigos. Professores por meio de questionário.

FONTE: Autores (2015)

## 5. ESTUDO DE CASO

Acredita-se que este artigo venha contribuir com importantes subsídios para a área de Recursos Humanos, as quais precisam identificar e desenvolver estratégias para resolver a grande rotatividade. Busca-se também mostrar aos empresários que os benefícios podem ser utilizados como uma ferramenta estratégica de gestão, a qual

pode ser medida pelo nível de satisfação dos funcionários que é traduzido em produtividade.

A justificativa teórica deste projeto consiste em identificar quais são os benefícios oferecidos pelas IES para atrair e reter talentos, dessa forma diminuir o alto índice de rotatividade e o custo dispendido em novas contratações.

Dentre uma das estratégias dos gestores de pessoas, para diminuir a rotatividade e atrair novos talentos para a empresa, estão às buscas em identificar quais são os benefícios oferecidos pelas empresas as quais estão conseguindo atrair e reter seus talentos.

Em abril de 2012, foi apresentada no site da Catho Online, uma reportagem na qual foram analisados os resultados de uma pesquisa sobre a Contratação, Demissão e Carreira de Executivos Brasileiros, por meio de um formulário online com 249 perguntas, o qual foi respondido por 46.067 participantes em abril 2011 pelo mesmo site. Para tabulação dessa pesquisa foram consideradas as respostas de profissionais com mais de 16 anos de carreira, e que trabalham para empresas privadas ou mistas no Brasil.

Nessa pesquisa a Catho destaca que, os três principais benefícios oferecidos aos colaboradores são: vale transporte (72%), assistência médica (64%) e vale refeição (54%). E os benefícios que as empresas menos disponibilizam estão os convênios e descontos comerciais (21%), estacionamento (20,5%) e, por último, celular (18,4%), conforme demonstrado no gráfico 1.

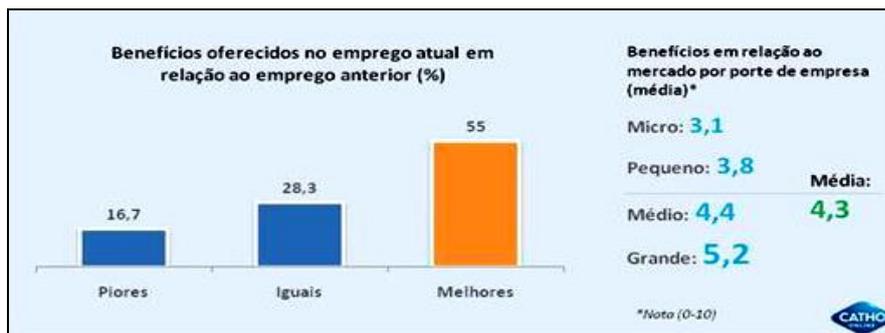
GRÁFICO 1 – TOP 10 benefícios mais oferecidos



FONTE: CATHO ONLINE (2012)

Outro fator que chama bastante atenção nessa pesquisa são os dados constantes no Gráfico 2, que indicam que os benefícios recebidos no emprego atual são melhores do que os recebidos no emprego anterior, mas se comparado com o mercado, os empregados consideram os seus benefícios abaixo da média, com exceção das empresas de grande porte.

GRÁFICO 2 – Benefícios oferecidos no emprego atual X anterior



FONTE: CATHO ONLINE (2012)

Outro item de grande relevância identificado nessa pesquisa foi de que é possível notar grandes diferenças entre benefícios aos quais os profissionais acham relevantes e gostariam de receber e os benefícios que as empresas oferecem, conforme demonstrado no Gráfico 3.

GRÁFICO 3 – Ranking de relevância de Benefícios



FONTE: CATHO ONLINE (2012)

Adriano Meirinho, diretor de marketing da Catho Online, afirma que: “Grande parte das empresas ainda têm o hábito de oferecer aos profissionais apenas os

benefícios mais comuns do mercado. No entanto é interessante que as empresas comecem a mudar esse tipo de prática e procurem um equilíbrio entre o que os colaboradores realmente esperam e julgam necessário, e o que elas podem oferecer dentro de suas possibilidades”.

Outra pesquisa com dados importantes para esse levantamento de benefícios é a pesquisa da Towers Watson, o qual seu resultado é apresentado na reportagem da revista Melhor Gestão de Pessoas, edição nº 297 de agosto de 2012, a pesquisa que esta em sua 29ª edição, conduzida com 198 empresas nacionais e multinacionais de diversos segmentos para identificar quais são os benefícios oferecidos aos seus funcionários.

Na mesma reportagem, César Lopes, líder da área de benefícios/saúde da Towers Watson, ao examinar detalhadamente os principais benefícios oferecidos pelos empregadores no país, identificou que a pesquisa chama a atenção para alguns benefícios sendo eles:

- **Employee Assistance Program (EAP)**, serviço esse que oferece apoio jurídico e psicológico ao indivíduo que tem problemas pessoais que possam afetar seu desempenho em casa e no trabalho. Anteriormente era oferecido por 20% das empresas e agora já responde por 36%.
- **Plano de saúde a aposentados**, conforme prevê o artigo 31 da Lei 9.656/98, 42% das empresas participantes na pesquisa oferecem esse benefício, sendo 5% a mais que no ano anterior.
- **Plano de saúde a companheiros do mesmo sexo** teve um aumento significativo nas empresas que passaram a aceitar os companheiros do mesmo sexo como dependente, no ano de 2010 era oferecido por 41% das empresas e agora já são 66%.
- **Previdência privada complementar** está presente em 79% das empresas pesquisadas. "O Brasil conta, hoje, com uma economia bem mais estável e inflação controlada, o que proporciona mais segurança para poupança de longo prazo", afirma Lopes.

Além dos benefícios mencionados por Lopes, é perceptível o aumento do número de empresas que passaram a oferecer, comparando as pesquisas de 2010

para o ano de 2011, muitos outros benefícios aos empregados, alguns visando o bem estar físico, psicológico e financeiro, outros benefícios oferecidos visam o desenvolvimento pessoal, conforto e outros são considerados mimos.

Pode-se perceber que além dos benefícios abordados na pesquisa, 97% das companhias oferecem outros itens, desde auxílio-creche, estacionamento a presentes para funcionários e outros mimos (demonstrado na tabela 1 - Outros auxílios, mimos e descontos).

TABELA 1 – Outros auxílios, mimos e descontos

<b>Outros auxílios, mimos e descontos</b>	
<b>Confira outros itens oferecidos por boa parte (97%) das empresas pesquisadas</b>	
Auxílio-creche	78%
Estacionamento	77%
Automóvel/combustível	74%
Reembolso parcial ou integral de cursos de idiomas	70%
Auxílio funeral	69%
Cesta de Natal	67%
Desconto/convênios comerciais	61%
Auxílio-educação	50%
Desconto em academias de ginástica	49%
Cesta básica	36%
Presentes para funcionários/dependentes	34%

FONTE: revista Melhor Gestão de Pessoas, edição nº 297 (08/2012)

Observando o resultado de pesquisas como esta, identifica-se a tendência dos empregadores em relação aos benefícios oferecidos. Onde o grande desafio dos empregadores esta em comunicar adequadamente e obter a valorização desses benefícios por parte dos empregados. A partir do momento que o pacote de benefícios for bem divulgado e reconhecido pelos empregados, as empresas conseguem perceber que boa estratégia representa dentro de uma organização para reter, motivar e atrair bons profissionais.

### **Política de Benefícios**

Mais uma pesquisa efetuada no site da RH Central, a qual destaca que a empresa ao adotar uma política de benefícios passa a ter uma ferramenta eficiente de gestão de pessoas.

Nesta pesquisa destacam-se algumas empresas pelos benefícios oferecidos aos seus funcionários e pelos resultados obtidos com a política de benefícios.

Uma das empresas é a indústria química de base Miracema-Nuodex localizada em Campinas (SP), os 210 funcionários recebem um pacote de benefícios de dar inveja a muitos colaboradores de grandes empresas.

A Miracema além dos benefícios comuns oferece aos seus funcionários, bolsa de estudo, telecurso, material escolar para os filhos dos funcionários até completarem 18 anos, cesta de natal, convênio farmácia, papelaria, brinquedos no natal, ambulatório médico e odontológico no local de trabalho.

O resultado desse pacote de benefícios oferecidos pela empresa Miracema foi visível aos seus gestores, o *turnover* diminuiu a praticamente zero, o absenteísmo tem uma média de 0,8 ao mês, e o comprometimento dos seus colaboradores é consideravelmente alto.

Resultados como esses obtidos pela Miracema, responde a pergunta que muitos empresários fazem. Se o custo gasto com os benefícios oferecidos espontaneamente vale a pena?

Os empresários precisam ter em mente que os benefícios podem ser utilizados como uma ferramenta estratégica de gestão, não só em relação à política salarial, mas também em nível de satisfação dos funcionários, que é traduzido em produtividade.

O que é necessário é que tenha um planejamento antes de implantar um programa de benefícios na empresa, que seja possível identificar quais são os benefícios que realmente vão fazer a diferença para os funcionários da sua empresa, esses benefícios precisam ter um valor agregado, valor esse que varia conforme os interesses particulares.

Para que o custo dos benefícios não seja muito alto para as empresas na formação dos pacotes, muitas buscam formas de reduzir o custo dos benefícios fazendo com que os funcionários assumam parte do custo. É o conhecido benefício voluntário.

Metade dos trabalhadores brasileiros que atualmente recebem benefícios de suas empresas disse ter interesse em mais oferta de benefícios espontâneos.

### **GVT – Inovação e vantagens**

Na reportagem “Empresas Inovam nas vantagens oferecidas”, de 08 de setembro de 2012, disponível no *site* do Estadão, apresenta uma reportagem com a GVT, empresa telefônica do grupo francês Vivendi, com sede em Curitiba, onde ela

trás uma inovação na forma de disponibilizar os benefícios a seus funcionários, a empresa decidiu inverter a lógica: são os funcionários que definem as vantagens que vão obter. A empresa baseou a ideia em um sistema de pontos. Dependendo do cargo e do nível hierárquico, o funcionário recebe um determinado número de pontos a ser usado em benefícios – e pode adaptá-los às necessidades de seu estilo de vida.

À *la carte*. O vice-presidente de recursos humanos da GVT exemplifica que nesse benefício o empregado pode escolher: gastar mais em vale refeição no restaurante ou vale alimentação no supermercado.

Esse tipo de vantagem diferenciada, na visão do executivo, tem a função de construir a reputação da GVT em um mercado que disputa profissional qualificado.

Segundo Costa (2012), "é uma arma para atrair talentos". Para retê-los, diz o executivo, é preciso ir ainda mais longe e oferecer bônus de longo prazo. A GVT oferece prêmios em ações para determinados níveis hierárquicos. Mas só pode vender os papéis quem permanecer no mínimo três anos na companhia.

Isso demonstra a inovação e criatividade das empresas, mediante ao uso dos benefícios para atrair e reter talentos.

Analisando os casos acima mencionados, é possível perceber casos de sucesso quando a oferta de benefícios é pela modalidade flexível, pois assim os colaboradores conseguem escolher aqueles que melhor atendem suas necessidades.

Para agregar esta percepção, buscou-se desenvolver uma pesquisa de campo que mostrasse qual o conhecimento dos professores das instituições de ensino Superior, sobre os benefícios que a eles são oferecidos.

Utilizou-se o grupo "professores universitários" por ser um grupo profissional, que muitas vezes fica alheio a questões administrativas e mais ainda quando de assuntos de RH. Pelo distanciamento que existe entre o RH das IES e a sala de aula ou mesmo sala dos professores.

Essa pesquisa foi direcionada a professores de 13 instituições de ensino superior, escolhidas por conveniência, sendo duas Universidades, quatro Centro Universitárias e sete Faculdades. A pesquisa não foi direcionada ao RH das instituições e sim aos professores, para que fosse possível perceber se os mesmos tinham conhecimento de todos os benefícios ofertados pela instituição onde prestam serviço.

Todas as instituições são particulares, e estão localizadas em Curitiba e região metropolitana.

Para essa coleta de dados, foi entregue aos professores uma tabela na qual eles deveriam descrever quais os benefícios ofertados pelas instituições onde eles trabalham.

## **5 ANÁLISE DA PESQUISA**

A partir da análise das empresas pesquisadas foi possível perceber o diferencial de cada uma em relação aos benefícios oferecidos.

Pesquisa da Catho de 2011, sobre a Contratação, Demissão e Carreira de Executivos Brasileiros, participaram da pesquisa 46.067 profissionais, nesta pesquisa os benefícios que se destacaram foram: Vale Transporte (72%), Assistência Médica (64%) e vale refeição (54%). Os menos oferecidos são: convênios e descontos comerciais (21%), estacionamento (20,5 %) e celular (18,4%).

Pesquisa da Towers Watson de 2011 teve a participação de 198 empresas nacionais e multinacionais, nesta pesquisa identificou se que as empresas estão oferecendo novos benefícios sendo eles: Assistência Jurídica e Psicológica, Plano de saúde a aposentados e cônjuge do mesmo sexo.

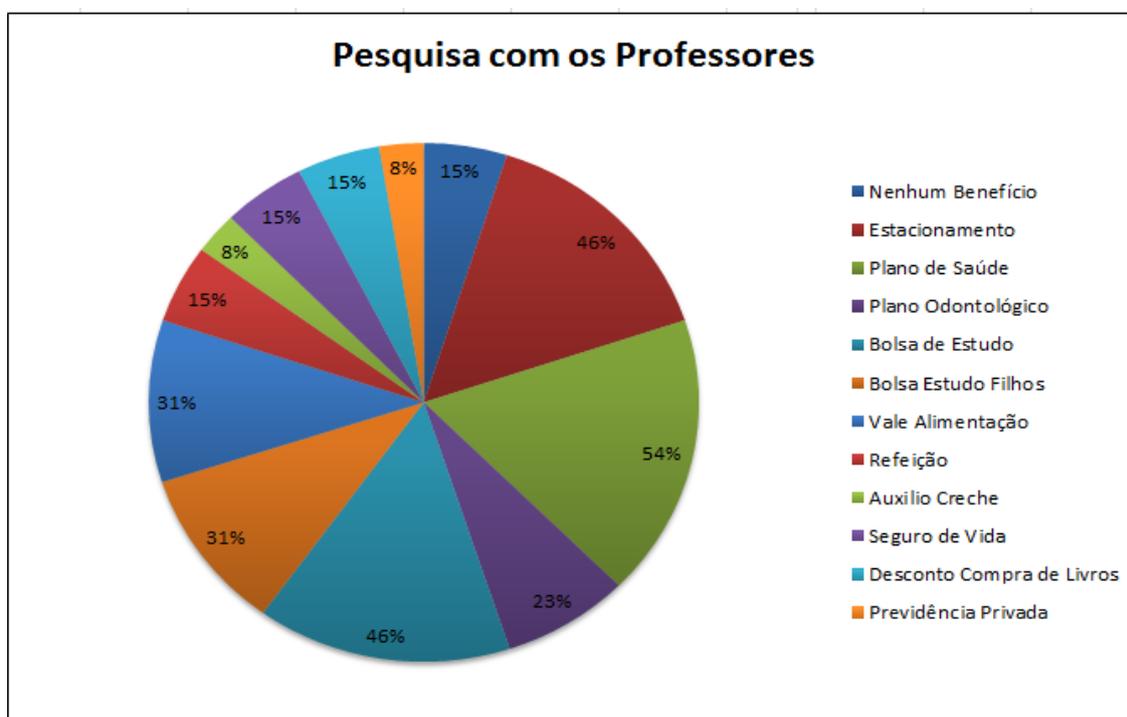
Das empresas pesquisadas pela Towers, 100% oferecem plano de saúde, 90% plano odontológico, 90% auxílio alimentação, 90% seguro de vida, 79% previdência privada, 73% empréstimos, 69% carro, 67% complemento auxílio doença, 63% farmácia, 36% serviço de apoio ao indivíduo, 4% benefícios flexíveis. Além desses benefícios as empresas oferecem outros considerados pela pesquisa como mimos e descontos, são eles: 78% auxílio creche, 77% estacionamento, 74% automóvel/combustível, 70% reembolso de cursos de idiomas, 69% auxílio funeral, 67% cesta de natal, 61% convênios comerciais, 50% auxílio educação, 49% desconto em academias de ginástica, 36% cesta básica, 34% presente para funcionários e dependentes.

A empresa GVT, oferece um pacote de benefícios, intitulada por ela como *À La Carte*, dentre vários benefícios oferecidos pela empresa o funcionário, dentro de uma pontuação estipulada por cargo, tem direito a escolher quais benefícios lhe são mais importantes e montar o seu pacote de benefícios. Além desses benefícios, a empresa oferece para determinados níveis hierárquicos prêmios em ações.

Da pesquisa de campo aplicada aos professores das instituições de ensino superior, alguns índices chamam a atenção, como os 15% de instituições que não ofertam nenhum benefício, fato este que não é verídico, uma vez que no mínimo os benefícios legais são ofertados, um desses benefícios é o desconto em mensalidade para os professores e seus dependentes, o qual é um benefício determinado pela Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), quase na totalidade dos professores participantes da pesquisa ficou claro o desconhecimento de todos os benefícios oferecidos por sua instituição de ensino. Esse desconhecimento em alguns casos é devido o professor dar aula em varias instituições ou por ter outra ocupação, dessa forma não tem muito contato com o setor administrativo da IES, outro motivo é a falta de divulgação adequada dos benefícios oferecidos pelas instituições, em uma instituição a qual tivemos acesso eles oferecem 11 benefícios, e o professor só tinha conhecimento de 04 benefícios.

Nessa pesquisa o benefício que mais se destaca é o Plano de Saúde com 54%, na sequencia o Estacionamento e a Bolsa de Estudos com 46%, no gráfico 04 podemos observar os benefícios e sua proporcionalidade.

Gráfico 4 - pesquisa com professores



Autores (2015)

De nada adianta ter bons benefícios disponíveis para seus funcionários, se eles não tiverem conhecimento, ou seja, esses benefícios não poderão ser considerados como ferramenta para atrair e principalmente reter seus profissionais.

O que esta faltando em muitas dessas instituições é divulgar os benefícios, de forma que eles sejam conhecidos e valorizados por seus profissionais.

## **6 CONCLUSÃO**

Nas empresas e pesquisas analisadas nesse artigo percebe-se que as empresas estão inovando em ações e estratégias para atrair e principalmente reter seus profissionais, essas estratégias são em relação aos benefícios oferecidos, que atualmente não são mais somente para cumprir com as obrigações legais, mas sim como uma forma de melhorar a remuneração. Vale lembrar que não é um benefício isolado que fará a diferença, mas sim a combinação de vários benefícios.

Na pesquisa de campo com os professores, foi possível perceber que o que esta faltando, não é a oferta de benefícios, mas sim a divulgação dos mesmos para seus professores, das 13 instituições de ensino pesquisadas 07 são de grande porte a qual oferecem benefícios sim, mas na percepção dos professores são ofertados muito poucos, ou nenhum beneficiam isso mostra o desconhecimento por parte dos mesmos.

Uma dessas instituições, o professor pesquisado menciona que a IES oferece 04 benefícios, e na realidade essa IES oferece 11 benefícios.

A pesquisa de campo teve grande valor ao conteúdo deste trabalho e, por meio dela, foi possível identificar que o grande problema esta em não divulgar da forma correta os benefícios oferecidos na empresa, dessa forma não sendo valorizado da forma merecida, e se os funcionários desconhecem os benefícios, esses não serão uma ferramenta a qual ira ajudar a reter os talentos existentes na empresa e com certeza não será um atrativo para atrair novos profissionais.

Além de ser necessário divulgar amplamente e principalmente valorizando esses benefícios, é importante que as empresas desenvolvam seu pacote de benefícios de uma forma a qual venha atender as necessidades de seus funcionários.

Quando existe a participação dos funcionários na escolha dos benefícios, a empresa só tem a ganhar, com satisfação e comprometimento dos mesmos.

A escolha dos benefícios deve ser levada em conta:

- a necessidade de seus funcionários;
- a faixa etária da maioria;
- a localização da empresa;
- conhecer os benefícios oferecidos pela concorrência;
- conhecer a legislação vigente.

Quando o setor de benefícios se preocupa com os itens mencionados acima, a chance de desenvolver um plano de benefícios que venha trazer melhores resultados para a empresa e satisfação para seus funcionários é maior.

Tendo esse mapeamento dos benefícios é possível apresentar um programa de benefícios flexíveis, semelhante o qual a GVT oferece a seus funcionários.

Conclui-se que para as IES, diminuírem a rotatividade de seus professores e serem competitivas no mercado, conseguindo atrair novos talentos e manter os já existentes em seu quadro de profissionais, deverão inovar na forma de oferecer seus benefícios e principalmente melhorar a divulgação dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

- BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. **Primeiro quebre todas as regras!** as melhores práticas dos melhores executivos. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CATHO. Pesquisa aponta relevância dos benefícios oferecidos pelas organizações, de acordo com os profissionais. **Catho on-line**. Barueri-SP. 1996- . Disponível em: <http://www3.catho.com.br/institucional/2012/04/pesquisa-da-catho-online-aponta-relevancia-dos-beneficios-oferecidos-pelas-organizacoes-de-acordo-com-os-profissionais/> > Acesso em: 11 maio 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 271-272.
- Empresas inovam nas vantagens oferecidas. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 08 set. 2012, Economia. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,empresas-inovam-nas-vantagens--oferecidas--,927534,0.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2015.
- FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV Ed., 2009. 65 p.
- GIL, Antônio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007, 17 p.
- GIL, Antônio Carlos *apud* MENDES. Guia de metodologia da pesquisa para a pós-graduação. **MOODLE**, FAE Centro Universitário. 2013. 35 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLDSMITH, Marshall; CARTER, Louis. **Melhores Práticas em Gestão de Talentos**: Como as principais empresas do mundo gerem, desenvolvem e retêm os melhores talentos. 1.ed.Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- LOPES, Cesar. Mudanças nos pacotes. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**. São Paulo: Segmento: 2012- . Disponível em: <http://www.revistamelhor.com.br/textos/297/artigo264576-1.asp>>. Acesso em: 11 maio 2015.
- LUZ, Ricardo. **Gestão de benefícios, a experiência brasileira**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos** – do operacional ao estratégico, São Paulo, Futura, 2001. p. 137-139.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas. 2000. p. 442, 443, 447.
- PIANUCCI, Jair. Uma nova forma de reter pessoal. **Revista Melhor – gestão de pessoas**. São Paulo: Segmento: 2012- .

Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/305/artigo280617-1.asp>>.  
Acesso em: 14 jun. 2015.

**REVISTA MELHOR GESTÃO PESSOAS**, edição 312, novembro 2013, São Paulo:  
Segmento: 2012-p. 60-64 e 66.

<http://www.sinpes.org.br/revistaeletronica/>> Acesso em 04 novembro 2015.