

BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS: A INOVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Deborah Xavier Ribeiro Nogueira¹

Monalisa Silva Alves¹

Patrícia Aparecida Zaqueu Leonel¹

RESUMO

O principal objetivo é apresentar uma nova forma de motivar os colaboradores através da inovação dos pacotes de benefícios flexíveis no ambiente de trabalho, bem como esclarecer possíveis dúvidas sobre a introdução dos mesmos na empresa, através de pesquisas e estudos de viabilidade. O empreendedor deverá reconhecer que cada pessoa precisa ser motivada de forma diferente, pois cada qual tem necessidades e emoções distintas; Os novos benefícios poderão ser uma ferramenta poderosa, possibilitando a melhoria na produtividade e no comportamento dos colaboradores, proporcionando assim um retorno mensurável do investimento.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura Organizacional – Motivação – Inovação – Benefícios Flexíveis

1. INTRODUÇÃO

O aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente e discursivo na sociedade capitalista em que vivemos.

Antes da Revolução Industrial, não havia problemas com a motivação, pois a principal atividade econômica da época era o artesanato. Existiam as corporações de ofício, pessoal e não societária; onde nela o artesão assumia

AUTORES

¹ Discentes do 1º ano do curso de Administração.

a posição de chefia, era possuidor dos instrumentos de trabalho e auxiliado, geralmente, por membros da sua família e um número restrito de companheiros ou aprendizes, com ou sem fim comercial.

A Inglaterra foi o primeiro país a fazer a transição para uma sociedade industrial, o sistema de “fabricação para fora” originou as fábricas. Nesse sistema, os capitalistas entregavam matérias – primas e máquinas da produção têxtil para as famílias artesãs e pagavam por peça produzida.

Para poder exercer maior controle sob o desempenho de cada família, os comerciantes começaram então, a reuni-las em galpões, aumentando gradualmente a produtividade, e gerando um aumento na complexidade dos problemas nas fábricas, cujo um dos problemas era motivacional.

Os trabalhadores, então, ficaram totalmente a disposição do industrial e capitalista, ou seja, o trabalhador passou a ser outro elemento do processo de produção. O artesão transformou-se no operário especializado na operação de máquinas, o que desumanizou o trabalho. A ênfase foi colocada na eficiência, não importando a que custo humano e social.

Acreditou-se então, que o melhor incentivo a fornecer aos operários seria o dinheiro.

Frederick Winslow Taylor, o pai da Administração Científica, criou um sistema de organização industrial, acreditando que todos os colaboradores são iguais, e a administração científica iria aumentar a satisfação do trabalhador

Os operários começaram a ser pagos em função da produção, com salários adicionais. No entanto, percebiam que não podiam produzir além de certo nível, pois não podiam exceder as demandas do mercado, já que seriam despedidos, entrando em jogo a necessidade de segurança. Começam a aparecer as verdadeiras necessidades motivacionais e a administração científica chega a ter um número crescente de fracassos.

Influenciado por Taylor, Henry Ford, criou a linha de montagem móvel FORD, na qual o produto em processo deslocava-se por meio de esteiras, enquanto os operários ficavam parados. A administração é que decidia a velocidade de funcionamento das máquinas, não havendo qualquer negociação com sindicatos.

Com o ritmo acelerado da fábrica, poucos trabalhadores aguentavam trabalhar. A Ford então inovou. Reduziu a jornada de trabalho que antes era de 12 horas por dia, para 8 horas. E duplicou o valor do salário com a intenção de seus funcionários poderem comprar o produto que fabricavam. O que sem dú-

vida é opinião avançada até mesmo hoje em dia.

À medida que evidenciou o sucesso na Indústria, ela rapidamente foi se tornando o padrão de organização das empresas industriais nos EUA.

Outro destaque foi Georges Elton Mayo, que por experiência chefiou em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne. Esta experiência caracterizou-se como um movimento de resposta contrária à Abordagem Clássica da Administração, considerada pelos trabalhadores e sindicatos como uma forma elegante de explorar o trabalho dos operários para benefício do patronato.

Porém, foram realizadas uma série de experiências, reconhecendo que os operários buscavam mais do que dinheiro no trabalho e necessitavam de outros estímulos : pertencer a um grupo e serem considerados como membros significativos na empresa. Garantindo assim segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e auto-realização. Mayo iniciou, assim, o movimento de relações humanas.

A partir de então começa-se a pensar na participação dos funcionários na tomada de decisões e na disponibilização das informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam. Foram sendo compreendidos aspectos ligados à afetividade humana e percebeu-se os limites no controle burocrático por parte das organizações como forma de regulamentação social.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

O que define uma empresa, primeiramente, nos aspectos ligados ao ambiente de trabalho é a sua cultura organizacional. Embora pesquisado no exterior desde a década de 50, somente a partir da década de 80 é que se tem dado maior atenção no Brasil.

As organizações estão introduzidas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando. A importância das pessoas, por sua vez, conduzem a formação da cultura da organização, essa é a origem das decisões estratégicas.

Schein apud Fleury et al. (1996, p. 20) afirma que:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adap-

tação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Cada empresa possui personalidade própria e pode ser rígidas e flexíveis, inovadoras e conservadoras, de cultura fraca ou cultura forte.

Cultura fraca é quando os valores essenciais da empresa estão equivocados e se chocam com os valores tomados, gerando menor grau de comprometimento com os funcionários e maior a probabilidade de fracassos.

Por outro lado, uma empresa com a cultura forte possui valores essenciais bem definidos e amplamente compartilhados, com maior força positiva nas lideranças sobre o comportamento dos funcionários e, menor rotatividade.

3. MOTIVAÇÃO

Ao se falar de cultura, conseqüentemente devemos pensar no conceito motivação, pois os colaboradores são quem proporcionam a empresa uma relação estável de empresa x cliente.

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu da necessidade de se corrigir a tendência a desumanização do trabalho, na Revolução industrial.

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

De acordo com Silva (2005),

A motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável. A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

Hoje o valor de trabalho esta passando por transformações em

seus padrões. Cada pessoa deve ser motivada de forma diferente, pois cada qual tem necessidades e emoções distintas.

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

A motivação deve ser vista como forma de valorizar o funcionário que deve se sentir parte da empresa e não apenas um simples funcionário cumprindo seus afazeres.

Abraham Maslow, propôs um tipo de classificação da Hierarquia dos Motivos Humanos, em que coloca as necessidades corporais ou filosóficas seguidas dos incentivos sociais que uma vez satisfeitos abrangem necessidades de auto realização.

A idéia de hierarquizar os motivos humanos foi a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade.

A teoria de Maslow, esta construída sobre a premissa de que as pessoas têm necessidade de crescer e desenvolver, como consequência da grande deficiência nas necessidades de auto realização e de estima; as empresas devem corrigir essas falhas. Uma necessidade não satisfeita pode gerar frustração, conflitos e stress.

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

4. BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS – UMA NOVA FORMA DE MOTIVAÇÃO

Atualmente no Brasil, as empresas estão aderindo aos pacotes de benefícios também conhecidos como benefícios flexíveis.

No Brasil, ainda não se teve a expansão esperada, apesar de ser muito comum nos Estados Unidos, na Europa e no México. A estruturação do programa varia de país para país e no mercado brasileiro é focado exclusivamente em benefícios. Já em alguns países europeus e no México, a estruturação do flex é voltada também à remuneração, com possibilidade de vantagens tributária dependendo das escolhas do empregado.

O princípio da “flexibilização” dos benefícios está pautado na variedade de pessoas e, portanto variedade de interesses. Através desses planos o colaborador pode optar, dentro de critérios determinados pela empresa, por quais benefícios quer receber e em que valores-teto.

A empresa define valores para cada benefício e estipula uma verba para o colaborador gastar dentro de um menu de opções em categorias, como plano de assistência médica, seguro de vida, bolsa educação. O colaborador compõe o mix que mais se ajusta às suas necessidades e uma vez por ano realoca sua escolha. No mesmo período, a empresa também tem a oportunidade de redefinir contratos com prestadores de serviços e modificar os preços das opções. Isso permite, ainda, que alguns reembolsos durante o ano possam ser feitos, caso o colaborador não tenha utilizado toda a sua verba.

É um eficiente sistema de gestão, proporcionando ganhos a todos os envolvidos. Os benefícios são aplicados a todos os colaboradores e não está vinculado a um programa de metas, no entanto, não precisa ser o mesmo para todos, o que ocorre no fornecimento de benefícios da maneira habitual.

No entanto, a sua utilização e aplicação não podem gerar riscos desnecessários a empresa. É por isso que ainda há muito receio por parte das empresas para avançar na implantação de um programa formal de benefícios flexíveis.

Um ponto que deve estar bastante claro é que antes de optar pela implantação, a empresa deve efetuar um estudo de viabilidade para analisar se questões como tamanho, setor de atividade, dispersão geográfica, dentre outros, podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso da iniciativa.

O estudo de viabilidade engloba:

- Comparação dos seus benefícios com o mercado;
- Análise demográfica da sua população;
- Análise do custo atual;
- Desenho de Benefícios Flexíveis com créditos por tipo de funcionário;
- Pontuação para benefícios atuais;
- Sugestão de novos benefícios e pontuação destes;
- Sugestões de regras de Seleção Adversa e Controle Administrativo;
- Análise de custo por características demográficas;
- Análise do impacto financeiro de planos e possíveis migrações.
- Distribuição por vários fatores, incluindo dependentes;

As empresas que estão introduzindo o benefícios visam:

- O aumento da satisfação do funcionário;
- Atração e retenção;
- O aumento da percepção dos funcionários a respeito do pacote de benefícios;
- O aumento do entendimento dos empregados a respeito do valor da remuneração total;
 - A empresa determina o quanto quer gastar com benefícios, restringindo a exposição ao aumento nos custos dos benefícios. Também passa a ter controle sobre os custos do programa, decidindo como e quando aumentá-los;
 - Melhor controle de custos com benefícios no longo prazo. Isso acaba reduzindo a pressão dos empregados por novos benefícios, já que a gama de opções é desenhada para atender às necessidades de todo e qualquer funcionário;
- Sistema menos paternalista.

Apesar da grande maioria das empresas não adotarem um programa formal de Benefícios Flexíveis (apenas 4% adotam). De acordo com uma pesquisa realizada pela Watson Wyatt, com a participação de 162 empresas dos mais variados tamanhos e seguimentos, foi possível observar que mais de um quarto das empresas que não possuem esse modelo desejam efetuar algum estudo em breve sobre o tema, enquanto, por outro lado, cerca de um quinto das empresas já estudaram a viabilidade de implantar o programa, mas decidiram por não seguir em frente com o modelo.

Quando analisadas as vantagens que os programas flexíveis geram tanto para as empresas quanto para os colaboradores, a flexibilidade será necessária para que as empresas tenham pacotes de benefícios competitivos e, com isso, consigam atrair e reter os talentos necessários para atingir as boas metas de crescimento.

4.1 . HEWLETT PACKARD (HP) – A PIOEIRA DOS BENEFÍCIOS FLEX

No Brasil, a prática dos benefícios flexíveis contou com o trabalho pioneiro da HP que em 1997, procurando atender às necessidades de cada colaborador, implantou o “flex”. Com sua sede localizada em Palo Alto, Califórnia, nos Estados Unidos, a HP é um fornecedor global de soluções de tecnologia para consumidores, negócios e instituições. As ofertas da empresa incluem infra-estrutura em Tecnologia da Informação, computadores e dispositivos de acesso

peçoais, serviços globais e sistemas de imagem e impressão para consumidores, empresas e mercado corporativo. No Brasil, a corporação possui sede em Alphaville, São Paulo, e conta com cerca de 1.300 colaboradores.

Segundo o projeto original, o funcionário pode escolher os benefícios flexíveis que atendam às suas necessidades e conveniências, permitindo que sejam montados pacotes personalizados. Cada profissional tem uma cota para gastar e essa, por sua vez, varia de 180 a 1.000 reais de acordo com o salário e o cargo. A cota mensal é definida a partir da valorização média dos benefícios flexíveis, conforme prática do mercado (frequência, cargos elegíveis, classe dos benefícios etc). Anualmente, a organização realiza uma pesquisa no mercado de referência, geralmente no setor de tecnologia, para saber o que as empresas estão oferecendo e quanto esses benefícios custam. Vale ressaltar que o saldo pessoal do flex não pode ser convertido em dinheiro.

Para estruturar o sistema, a equipe de Recursos Humanos da HP elaborou dois projetos-pilotos. A primeira experiência durou seis meses e vigorou de novembro de 1996 a abril de 1997. Nessa fase, foram escolhidas 30 pessoas para teste em um corte transversal, ou seja, o público-alvo era heterogêneo e composto por colaboradores que representavam todos os níveis e os departamentos da empresa. O segundo projeto-piloto funcionou de maio a outubro de 1997 e atendeu cerca de 1.800 pessoas. Devido ao aumento significativo de profissionais que seriam atendidos, a empresa precisou informatizar o processo de composição dos pacotes de benefícios e recorreu à sua própria tecnologia, criando assim um software de administração do sistema.

As dificuldades do pioneirismo - Quando os benefícios flexíveis foram implantados, a HP deparou-se com alguns obstáculos. Como era um trabalho pioneiro no Brasil, a primeira dificuldade enfrentada foi o fato de existir muito conhecimento teórico e nenhuma prática que servisse de modelo para a organização. E para completar o quadro, naquela época, também não havia consultorias especializadas no assunto. A outra dificuldade enfrentada pela equipe de RH era trabalhar uma mudança de paradigmas entre os próprios colaboradores, pois a partir da implantação daquele sistema, o funcionário passaria a fazer a escolha do que era bom para si e essa responsabilidade não mais seria da empresa.

“Quando implantamos o sistema, acertamos, erramos e aprendemos com nossa própria experiência. Mas como trabalhamos com projetos-pilotos, a experiência foi vista como um teste. Outro fator que nos ajudou, foi que recebemos apoio integral da nossa matriz”, lembra o diretor de RH da HP e um dos

idealizadores do sistema, Jair Pianucci.

4.2. A ESCOLHA DOS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS E A CLT

A escolha dos benefícios deve ser adequada à realidade de vida dos colaboradores. Por exemplo, as necessidades de um empregado solteiro são diferentes de um empregado casado e mais ainda de um casado com filhos.

O programa, no entanto, deve ter o cuidado de não gerar diferenças de oportunidades entre empregados com a mesma finalidade, ou seja, devem-se fixar os benefícios de possível escolha para empregados da mesma faixa salarial.

A empresa deverá, para iniciar, conhecer o custo dos benefícios hoje fornecidos, e então criar um “pacote” de benefícios flexíveis, evitando alteração prejudicial. A experiência de algumas empresas demonstra uma administração através de pontos concedidos a cada empregado de acordo, por exemplo, com sua faixa salarial. O empregado pode, respeitando a limitação de pontos, optar pelos benefícios constantes de sua faixa.

Desde que esses pontos sejam exatamente os mesmos para empregados com a mesma situação objetiva não há risco de alegação de discriminação. O programa deve ter uma divulgação ampla e clara, evitando qualquer caracterização de prejuízo ao empregado afastando ou minimizando o risco de consideração de nulidade da alteração e eventual pagamento de diferenças, por nulidade (artigo 468 CLT).

O empregado deve optar pelo pacote de maneira inequívoca documentadamente, seja através de sistema, seja através de opção escrita, mas de qualquer maneira sua opção deverá ser arquivada em seu prontuário. A autorização de desconto em folha deve também ser firmada de maneira bastante clara, para evitar devoluções futuras (art 462 CLT).

A empresa pode permitir, também dentro de critérios administrativos seus, a alteração de opção dentro de determinado tempo, não permitindo qualquer alteração fora dos prazos fixados (exemplo: anualmente). Os pontos não podem de forma alguma ser convertidos em dinheiro, pois nesse caso haverá configuração de remuneração com natureza salarial.

A empresa deverá redobrar cuidados com o fornecimento de benefícios cuja natureza salarial não esteja afastada pela lei, fornecendo-o somente quando necessários ao exercício da função, (ex. Automóvel para função externa) ou meio de comunicação com a empresa (ex. celular, laptop).

Assim, nesse caso não é aconselhado que tais benefícios façam parte do pacote de benefícios flexíveis. Além dos benefícios citados pela empresa, também gastos com a educação podem fazer parte do pacote de benefícios, pois tem natureza salarial afastada pelo artigo 458 CLT.

Com efeito, o artigo 462 da CLT considera indevidos os descontos não previstos em lei ou contrato coletivo (acordo ou convenção). Agindo assim, a empresa estará mais protegida juridicamente. O Acordo Coletivo deve prever as formas de opção: autorização de desconto, exercício da opção, eventual alteração, e outros elementos previstos em lei.

4. CONCLUSÃO

Conclui-se que a motivação tem sido um desafio desde a Revolução Industrial, pois é através dela que os colaboradores de uma empresa sejam qual for, atuam melhor para serem reconhecidos e recompensados com variados benefícios de uma forma favorável no final de sua jornada de trabalho.

Para serem aplicados esses benefícios deve ser feita uma pesquisa interna, de satisfação e o que melhor se adéqua aos colaboradores e ao mesmo tempo a empresa. Os seres humanos são diferentes uns dos outros não só em termos de capacidade para execução de determinadas tarefas, mas também por sua vontade de fazer as coisas. A motivação depende da intensidade dos seus motivos e estes podem ser definidos como necessidade, desejo, ou impulsos oriundos e dirigidos para objetivos, que podem ser consciente ou inconsciente.

De maneira geral, os “benefícios flexíveis” estão sendo uma ferramenta inovadora para o desenvolvimento organizacional (DO), por enquanto em grandes empresas, onde este menu de benefícios favorece tanto os colaboradores quanto a empresa; No Brasil não houve muita expansão, entretanto, isso pode mudar com a chegada de novos administradores que estejam mais envolvidos com as mudanças do mundo empresarial.

5. REFERÊNCIAS

ABREU, Cíntia Alves Sanches de. Apostila: Teorias da Administração. 1ª série – Diurno, 2009. 25 – 33p.

BENHAME, Maria Lucia. Benefícios Flexíveis: Riscos e Procedimentos. Ar-

tigo.Disponível em: < http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asdp?interesse=4&cod_tema=1722>.Acessa do em: 29 Out.2011.

BISPO, Patrícia. HP dá receita dos Benefícios Flexíveis. 21 Dez 2004.Disponível em < http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Reportagem/3991/hp-da-a-receita-dos-beneficios-flexiveis.html: Acessado em: 29 Out. 2011.

CAMPOS, Andrea; GABAY, Ronn.Programas de Benefícios Flexíveis começam a decolar no Brasil.01 Jun 2010.Disponível em : < <http://www.portalcallcenter.com.br/gestao/melhores-praticas/programas-de-beneficios-flexiveis-comecam-a-decolar-no-brasil>>.Acessa do em : 29 Out 2011.

E porque adotar uma política de benefícios flexíveis. 03 Mar 2004.Disponível em : < http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo_artigo.asp?o=%7B9074D3DA-E15F-40F7-B663-7A1CBF3FBD38%7D> Acessado em : 29 Out.2011.

FELIPPE, Maria Inês. Os desafios da motivação. Disponível em: <http://www.portaldomar.keting.com.br/Artigos/Desafios_da_Motivacao.htm> . Acesso em: 13 Set.2011.

FRADINHO, Paulo. Benefícios Flexíveis: O flex num ambiente de mudança. Disponível em: <<http://www.mercer.pt/articles/1388615>>. Acessado em: 20 Set.2011.

LOPES, Cesar. Tendências em benefícios flexíveis: Pesquisa Watson Wyatt – August 2009. Disponível em:<<http://www.watsonwyatt.com/render.asp?catid=1&id=21960>>.Acessa do em: 20 Set. 2011.

MARCONDES, Thienne. Novo método para motivação de Recursos Humanos: O funcio nário escolhe o benefício que quer. Reportagem. Jornal Carreiro e Sucesso, Ed.84ª.Disponí vel em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=2389>. Acessado em: 13 Set. 2011.

MENDES, Jerônimo. O que é Cultura Organizacional? Disponível em <<http://www.admi-nistradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-cultura-organiza>

cional/46093/ > Acesso em: 24 Ago. 2011.

MOTA, Marcelo Marques. Motivação no ambiente organizacional. Disponível em:<[http:// www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/5199/motivacao-no-ambienteorganizacional.html](http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/5199/motivacao-no-ambienteorganizacional.html)> Acessado em: 24 Ago. 2011.

PUGLISI, Maria Lucia Ciampa Benhame.Os planos de benefícios flexíveis como instrumento de gestão – Riscos e cuidados.Revista Contabil & Empresarial Fis-colegis.22 de aneiro de 2010.Disponível em: < [http://www.portalerh.com.br/portal2006/artigos/edicao38.as p](http://www.portalerh.com.br/portal2006/artigos/edicao38.asp) >. Acessado em: 29 Out. 2011.