

# BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Soraia Kerber<sup>1</sup>, Alexandre Marcelo Schneider<sup>2</sup>

**Resumo:** O trabalho e a consequente remuneração torna-se meio de atender a várias necessidades elencadas na Pirâmide de Maslow. A remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. O último deles é tema deste artigo, mais especificamente, a remuneração flexível. A idéia do programa de benefícios flexíveis é permitir ao funcionário montar seu próprio pacote de benefícios, para atender suas reais e individuais necessidades. No artigo encontraremos o relato da experiência da implantação do programa pelas empresa Hp e Telet Sa e uma pesquisa da Watson Wyatt sobre as práticas de benefícios flexíveis no Brasil, os principais motivadores e os receios das empresas na sua implantação.

**Palavras-chave:** Necessidades. Benefícios. Flexíveis.

## 1 INTRODUÇÃO

O salário pode ser um fator importante para o recrutamento e seleção de pessoas, porém os benefícios passam a ser o diferencial na hora de contratar e reter talentos. No entanto, um número cada vez maior de empresas reconhecem a importância de desenvolver estratégias de remuneração diferenciadas, pois com ligeiras alterações, os pacotes de benefícios estão muito similares entre as empresas.

Surge então a flexibilização e personalização do benefício, com oferecimento de vantagens específicas a cada colaborador.

Esta pesquisa apresenta os aspectos relacionados à implantação de um programa de benefícios flexíveis, quais suas vantagens e desvantagens e os benefícios flexíveis sob a óptica da legislação.

O estudo abordou o tema Benefícios Flexíveis tratando-o de forma que houvesse a possibilidade de identificar as vantagens ao implantar um plano de benefícios baseado em dados levantados na bibliografia, na legislação, em periódicos e *sites* da área.

O problema deste estudo foi encontrar em que contextos um programa de benefícios flexíveis se tornaria viável para as empresas, mais especificamente o contexto mais apropriado para sua implantação, sistematizando o conteúdo sobre o tema disponibilizado por meio de referencial teórico e analisando a legislação vigente no país sobre a concessão de benefícios flexíveis nas organizações.

Independentemente do ramo em que uma organização esteja inserida, deve haver sempre a preocupação em buscar a melhor forma de remunerar seus colaboradores. Sendo assim, oferecer um plano de benefícios flexíveis atrativo para ambos, colaboradores e empresas, pode ser visualizado como um diferencial.

---

1 Formada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário UNIVATES. Acadêmica do Curso de Pós-graduação **lato sensu** em Gestão Estratégica de Pessoas.

2 Professor do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. Mestre em Administração.

## 2 REVENDO LITERATURA RELACIONADA

No início da década de 40, Abraham Maslow (apud LACOMBE, 2005) desenvolveu a sua teoria sobre a Hierarquia das Necessidades. A hierarquia de necessidades de Maslow é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização.

Maslow (apud LACOMBE, 2005) define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide:

- necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo;
- necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- necessidades sociais ou de amor (associação), afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;
- necessidades de estima ou status, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- necessidades de autorrealização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.



FIGURA 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: adaptado de LACOMBE (2005, p. 131)

O trabalho torna-se o meio de atender a várias das necessidades elencadas acima.

Chiavenato (1999, p. 17), também analisando essa teoria, diz que:

[...] as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos.

Se de um lado as organizações são constituídas de pessoas, por outro, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual elas podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de conflito, de esforço, completa Chiavenato (1999).

No entanto, Dejours (1992), numa visão menos otimista das organizações em relação à motivação, em sua obra relata que, se voltarmos ao período de desenvolvimento do capitalismo industrial, caracterizado pelo crescimento da produção, pelo êxodo rural, e pela concentração de novas populações urbanas, nos deparamos com elementos marcantes daquela época como: a duração de trabalho que chegou a atingir até 16 horas ao dia, emprego de crianças na produção industrial, salários muito baixos sendo insuficientes para assegurar o estritamente necessário.

Em vista de tal quadro, não caberia falar de saúde, em relação à classe operária de XIX. A luta pela saúde, nessa época, identifica-se com a luta da sobrevivência: “viver, para o operário, é não morrer”. Portanto, o operário pouco se realizaria dentro das empresas.

Para os efeitos desse artigo, além dessas concepções sobre o caráter realizador do trabalho e remuneração, é necessário também que se atente à legislação trabalhista. Foi criada no Brasil em 1 de maio de 1943, por meio do Decreto-Lei 5.452 a Consolidação das Leis do Trabalho -CLT, para regulamentar a relação Organização e Trabalho, unificando toda a legislação trabalhista já existente no Brasil na época, e portanto, disciplinando o que pode e o que não pode ser feito com relação à remuneração do trabalhador.

## 2.2 Conceito de Remuneração

Segundo Chiavenato (1999), a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes: remuneração básica, incentivos salariais, e benefícios.

A remuneração básica é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho.

Já os incentivos salariais, são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho, segundo Chiavenato (1999) podendo ser concedidos, como por exemplo, por meio de bônus e participação nos resultados a título de recompensa por objetivos alcançados.

Os benefícios, quase sempre denominados de remuneração indireta, terceiro componente da remuneração, podem ser concedidos por meio de vários programas, como o seguro de vida, transporte e refeições subsidiadas etc.

## 2.3 Definição de Benefícios

Os benefícios sociais estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização. Segundo Chiavenato (1999), as origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais se devem às seguintes causas:

- competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, seja para atraí-los ou para mantê-los;
- uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais;
- exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho;
- exigências da legislação trabalhista e previdenciária;
- impostos atribuídos às organizações, que passaram a localizar e explorar meios ilícitos de deduções de suas obrigações tributárias;
- necessidade de contribuir para o bem-estar dos funcionários e da comunidade.

Ainda, segundo Chiavenato (1999), os planos de benefícios sociais foram inicialmente orientados por uma perspectiva paternalista e unilateral justificada pela preocupação de reter pessoal e reduzir a rotatividade principalmente nas organizações, cuja atividade é desenvolvida em condições rudes e adversas. Rapidamente, a iniciativa se espalhou a quase todos os tipos de organizações. 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.

## 2.4 Desenho do Pacote de Benefícios

Cada organização oferece um plano de benefícios que é desenhado de acordo com critérios próprios e específicos. Na grande maioria das organizações, a definição das políticas tem sido unilateral, já que as reivindicações dos funcionários quase sempre se situam na área de salários.

Conforme Marras (2002), os planos de benefícios concedidos pelas organizações podem ser classificados de acordo com os grupos hierárquicos da estrutura organizacional, ou seja, é comum verificar que para cada nível da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional) encontrar-se-á um tipo de plano de benefícios diferenciado.

## 2.5 Benefícios Flexíveis

Segundo Dessler (2003), os planos de benefícios flexíveis foram inicialmente chamados de planos de cafeteria, porque, como em uma cafeteria, os funcionários podiam escolher entre várias opções de benefícios.

A ideia é permitir ao funcionário montar o seu próprio pacote de benefícios, com duas restrições. Primeiro, o empregador deve limitar o custo total de cada pacote de benefícios. Segundo, cada plano de benefícios deve incluir certos itens não opcionais, de acordo com a legislação.

O autor Chiavenato (1999) expõem os prós e contras dos benefícios flexíveis:

### **Prós:**

- os funcionários escolhem o pacote que melhor satisfaça às suas necessidades pessoais;
- os benefícios flexíveis ajudam a empresa a adaptar-se às necessidades mutáveis de uma força de trabalho mutável;
- aumenta o envolvimento dos funcionários e suas famílias e melhoram a compreensão dos benefícios;
- planos flexíveis permitem a introdução de novos benefícios a um custo menor. A nova opção é meramente adicionada como mais uma em uma ampla variedade de elementos a serem escolhidos;
- limita-se os custos e a organização tem a melhor forma de aplicação do seu dinheiro. Os funcionários escolhem dentro dessa limitação.

**Contras:**

- os funcionários podem fazer escolhas inadequadas e não irão se sentir seguros quanto a emergências previsíveis;
- os custos e a carga administrativa aumentam;
- a seleção é adversa – os funcionários escolhem apenas os benefícios que usam. A consequente utilização elevada de um benefício pode aumentar o seu custo.

Além dos aspectos elencados por Chiavenato (1999), é importante atentar para dois aspectos que devem também ser levados em conta na hora da implantação:

a) Como a escolha passa a ser livre, isso acaba diluindo a preferência por determinados benefícios e pode suscitar uma perda de escala na negociação com os fornecedores de determinado benefício;

b) Requer acompanhamento, pois escolhas erradas dos funcionários podem comprometer o caráter estratégico de alguns benefícios.

Com relação à configuração, as iniciativas no campo dos benefícios flexíveis se resumem principalmente a dois tipos, com eventuais variações:

a) Blocos de benefícios;

No sistema por blocos, a empresa cria agrupamentos de benefícios, cuja composição de cada grupo é baseada em suposições ou pesquisas do que é importante para nichos específicos de empregados dentro da empresa. Como exemplo, temos o nicho de jovens até 25 anos, mulheres solteiras acima de 40 anos, homens casados com filhos acima de 25 anos e vários outros que dependem do extrato social da força de trabalho da empresa.

É importante que, estrategicamente, a empresa inclua em cada bloco aqueles benefícios aos quais ela tenha interesse que todos façam adesão. Como o funcionário só pode optar por blocos, pode ser importante, para algumas empresas, por exemplo, incluir o seguro de vida em todos os blocos.

b) Sistema por pontos:

Nesse sistema, o funcionário pode escolher livremente entre todos os benefícios de uma lista, aqueles dos quais deseja usufruir, respeitando uma determinada quantidade de pontos que tem à disposição. Cada benefício representa um determinado número de pontos: esses pontos dependem muito mais de uma definição arbitrária e estratégica da empresa do que de uma relação direta de custo. Significa que, por estratégia da empresa, um determinado benefício, mesmo sendo mais caro, pode consumir poucos pontos do funcionário, como forma de estimular a adesão a este benefício.

As listas ou o número de pontos podem variar por nível hierárquico, desde que respeitados alguns critérios.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Em relação à forma de abordagem do problema, esta pesquisa foi do tipo Qualitativa e com base em seus fins, ela se caracteriza como do tipo exploratório. Roesch (1999, p. 131) afirma que “[...] se o propósito do projeto é explorar um tema que foi pouco estudado, utilizam-se pesquisas exploratórias”.

Conforme Samara e Barros (1997), os estudos exploratórios normalmente são realizados a partir de dados secundários. Estas fontes secundárias, segundo Mattar (1999), são aquelas que já obtiveram seus dados coletados, tabulados e analisados; são informações que estão à disposição para

consulta, compreendendo por exemplo, levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatística e levantamento de pesquisas realizadas.

Nesta pesquisa, os dados secundários foram coletados essencialmente através de pesquisa bibliográfica e anotações de conteúdo de aula.

#### 4 ABORDAGENS NO BRASIL

No Brasil, a prática dos benefícios flexíveis contou com o trabalho pioneiro da HP em 1997, segundo uma reportagem escrita por Bispo (2004).

Conforme a reportagem, procurando atender às necessidades de cada colaborador, a empresa implantou o Beneflex, com seleção de benefícios baseados no conceito de valor pessoal que os profissionais tinham. Assim, além dos benefícios gerais os colaboradores podiam optar por mais dez outros opcionais:

##### **Benefícios gerais HP:**

- assistência médica;
- programa Viva Melhor;
- seguro de vida;
- vale-refeição;
- transporte fretado (algumas unidades);
- auxílio-creche HP;
- auxílio-doença (complementar);
- empréstimo de emergência;
- compra de produtos HP;
- aposentadoria complementar (opcional).

##### **Benefícios flexíveis HP**

- assistência médica (suplementar);
- medicamentos;
- assistência odontológica;
- mensalidades de outros planos de saúde e/ou planos agregados;
- assistência educacional (complementar);
- auxílio-creche HP - complementar/suplementar;
- programa Viva Melhor (suplementar);
- vale-alimentação;
- vale-refeição (suplementar);
- auxílio-funeral.

A reportagem de Bispo (2004) relata que os benefícios flexíveis dessa empresa foram oferecidos por meio de pacotes personalizados, onde cada profissional tinha uma cota para gastar, variando entre R\$ 180,00 a R\$1.000, dependendo do cargo.

Para estruturar o sistema Beneflex, a equipe de Recursos Humanos da HP elaborou dois projetos pilotos. No primeiro foram oferecidos sete benefícios, sendo três descartados por serem considerados salário indireto: viagens pessoais, vale-combustível e educação para dependentes. Para fazer parte da lista dos flexíveis, o item deve ser visto como benefício aos olhos da Lei Trabalhista,



(não ser salário); Previdenciária, (não sofrer incidência de INSS); e Fiscal, (ser considerado despesa operacional e não constituir receita tributável para o funcionário).

Já no segundo projeto, a empresa informatizou o processo de composição dos pacotes de benefícios, pois passou de 30 para cerca de 1800 pessoas atendidas pelo Beneflex, isso em outubro de 1997.

O programa passou a funcionar por meio da Intranet que conta com *links* com a listagem de todos os benefícios disponíveis, as dúvidas mais freqüentes e informações de como o colaborador poderá criar seu pacote. Dentro do *software*, o beneficiário tem a conta virtual do Beneflex que permite o controle dos débitos da sua conta, possibilitando a administração dos seus gastos e seu saldo.

Pela reportagem, podemos elencar algumas constatações na implantação dos benefícios flexíveis pela Empresa HP, naquele período:

- dificuldade no trabalho pioneiro, pois havia muito conhecimento teórico e nenhuma prática que servisse de modelo;
- mudança de paradigmas entre os colaboradores, pois a partir da implantação do sistema, o funcionário passa a fazer a escolha do que é bom para si e essa responsabilidade não é mais da empresa;
- a empresa entende que passou a respeitar as necessidades individuais das pessoas, e com o mesmo valor de investimento conseguiu dobrar o leque de benefícios;
- o sistema de benefícios flexíveis passou a ser visto como um diferencial para atração e retenção de talentos.

Em outra reportagem também escrita por Bispo (2000), encontramos o *case* da Telet SA, primeira empresa gaúcha concessionária em telefonia móvel da Banda B. A empresa oferece aos seus funcionários uma planilha de 12 benefícios flexíveis, cada um com até cinco níveis de opções.

Para Paulo Amorim, gerente de tecnologia em Recursos Humanos (RH), a empresa resolveu optar pela flexibilização dos benefícios como forma de reconhecer e atender às diferentes necessidades de cada colaborador. “Depois que desenvolvemos um sistema com premissas voltado para nossos clientes, começamos a enfatizar uma sistemática para os nossos colaboradores”, (AMORIM apud BISPO, 2000, texto digital).

Ainda conforme Bispo (2000), no momento que ingressa na empresa, o funcionário recebe uma pontuação proporcional à função que irá exercer. Todos os benefícios são classificados de acordo com esses pontos - assistência médica/odontológica, seguro de vida, *check-up*, combustível, seguro de vida, entre outros. No caso da Telet, a empresa garante um pacote básico para os funcionários, que beneficia desde o gerente até a recepcionista, levando em consideração o número de dependentes. Este pacote básico inclui assistência médica e odontológica, alimentação e seguro de vida.

De acordo com Amorim apud Bispo (2000), além de ser democrática, a flexibilização dos benefícios oferece ainda outras vantagens. Entre elas, ele cita a oportunidade que a empresa oferece aos colaboradores, para que estes reatrem suas reais necessidades, dando opções de escolha; aumento da competitividade no mercado de trabalho e a própria flexibilidade do benefício, que valoriza o colaborador.

Pesquisa realizada em março de 2008 pela Watson Wyatt, empresa de consultoria de capital humano, que contou com a participação de 162 empresas dos mais variados tamanhos e segmentos, levantou informações sobre as práticas de benefícios flexíveis no Brasil, os principais motivadores e os receios em adotar tal abordagem (WATSON WYATT, 2009a).

Segundo o *site* [www.empregos.com.br](http://www.empregos.com.br), que sintetizou a pesquisa da Watson Wyatt, temos as seguintes constatações:

1. Apesar de a grande maioria das organizações não adotar um programa formal de Benefícios Flexíveis (apenas 4% o faz), foi possível observar que 27% das empresas que não possuem esse modelo desejam efetuar algum estudo em breve sobre o tema, enquanto 18% das entrevistadas já estudou a viabilidade de implantar o programa, mas decidiu não seguir em frente com o modelo. Estas últimas apontaram os riscos legais (50%) e os custos do programa (43%) como os principais fatores que frearam a implantação do “flex”.

2. Das companhias que possuem o modelo de benefícios flexíveis, 60% adotam o modelo de preços e créditos, que tem como características a permissão da flexibilização de diversos benefícios a serem “comprados” de maneira individual, com custo e contribuição relacionados aos benefícios e fórmula de cálculo com vários atributos para diferenciar os créditos individuais. As outras 40% informaram possuir o modelo de preços e créditos com conta de gasto flexível, cuja principal diferença em relação ao modelo anterior é a criação de conta flexível para utilização do saldo não gasto com os benefícios, em modelo conhecido como “full flex”.

3. Quando questionadas sobre os principais motivadores para a implantação de um modelo de benefícios flexíveis, todas as empresas que já adotam essa abordagem afirmaram “reter talentos” e “atrair talentos”, seguidos por “satisfazer as necessidades dos empregados nas diferentes etapas de sua vida” e “diferenciar-se da concorrência” com 83% das respostas. Já aquelas que não adotam o modelo responderam “satisfazer as necessidades dos empregados nas diferentes etapas de sua vida” (80%), seguido por “reter talentos” (66%), “atrair talentos” (59%) e “demonstrar ao empregado o valor dos benefícios” (54%).

4. Tanto as organizações que possuem um programa formal de benefícios flexíveis quanto as que não possuem tal abordagem, apontaram os “riscos legais/trabalhistas” (67% das que possuem e 68% das que não possuem) e a “administração do programa” (67% das que possuem e 65% das que não possuem) como os principais inibidores para a implantação de um programa dessa natureza.

5. O estudo observou ainda que, das empresas que já adotam o modelo, todas utilizaram pareceres jurídicos para sustentar a posição da implantação do programa, e não houve demanda judicial após sua introdução. Outro importante resultado foi de que todas as participantes reportaram uma melhoria na satisfação dos empregados em virtude da implantação do programa de benefícios flexíveis e, diante dos resultados obtidos, pretendem manter o modelo.

#### 4.1 Por onde começar

Antes de decidir pela implantação de um programa formal de benefícios flexíveis, a empresa deverá efetuar um estudo de viabilidade do projeto. Muitas variáveis deverão ser consideradas, principalmente: custos, sistemas de controles, legislação. Outras questões como tamanho, setor de atividade e dispersão geográfica podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso da iniciativa.

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 por meio 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 da sua faixa.

Sempre que a empresa implanta uma política de benefícios deve se preocupar com a natureza jurídica desse fornecimento. A legislação trabalhista considera salário utilidade as vantagens fornecidas ao empregado e que configurem uma economia de seus gastos quando tais vantagens não são fornecidas como ferramentas ou instrumentos de seu trabalho. Há ainda que se analisar e



evitar a configuração de prejuízo ao empregado dos benefícios atuais. A assessoria jurídica deverá emitir parecer sobre o programa de benefícios flexíveis para sustentar a implantação do programa e é importante também que a alteração da forma de concessão dos benefícios seja efetuada por meio de instrumento de negociação coletiva.

Entre os aspectos fundamentais a serem lembrados na implantação, estão:

- a) Elaboração de um termo de adesão claro, especificando a livre opção do funcionário e a sua ciência quanto ao que está abrindo mão em cada uma das opções que realizar;
- b) Negociação prévia e formalização com o sindicato da categoria;
- c) Especificação de um “período de carência” ou intervalo de tempo mínimo para que cada funcionário possa alterar sua opção. Para aproveitar seu caráter flexível, é importante que o funcionário possa alterar suas opções quando mudar sua configuração familiar ou social; no entanto, não pode fazer isso sem limitador de tempo, para evitar o aspecto oportunista.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos relatos da experiência de implantação do programa de benefícios flexíveis nas empresas HP e Telet SA, nota-se mais pontos favoráveis do que desfavoráveis na adesão aos benefícios flexíveis. Isso também foi observado no levantamento bibliográfico.

Ambas as empresas concordam que o plano flexível valoriza mais o colaborador e atende às suas reais e individuais necessidades.

Por meio da pesquisa realizada pela Watson Wyatt (2009a) constata-se que, quando questionadas sobre os motivos que levaram ou levariam à implantação do programa flexíveis, as empresas responderam “satisfazer as necessidades dos empregados nas diferentes etapas da sua vida e reter ou atrair talentos”.

Os benefícios flexíveis podem ser adotados por qualquer empresa, independente do tamanho, perfil e ramo de atividade. No entanto, o desenho para cada organização será diferente.

A empresa que adotar o sistema de benefícios flexíveis deverá, portanto, ficar atenta à precificação do programa (para que não acarrete aumento nos custos), ao acompanhamento jurídico e ao bom planejamento da administração, incluindo o uso de um sistema para administrar a cota de benefícios.

O correto gerenciamento do plano de benefícios, além de manter a satisfação de quem o usufrui, garante que os recursos da empresa sejam aplicados de maneira correta.

O programa de benefícios flexíveis, para a empresa, é uma forma de reter e atrair talentos. Tendo em vista maior satisfação dos funcionários, passa a ser um diferencial competitivo no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **Benefícios: uma escolha do funcionário!** 2000. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Salario\\_Beneficio/Materia/2048/beneficios-uma-escolha-do-funcionario.html](http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Materia/2048/beneficios-uma-escolha-do-funcionario.html)>. Acesso em: 3 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **HP dá a receita dos benefícios flexíveis.** 2004. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Salario\\_Beneficio/Reportagem/3991/hp-da-a-receita-dos-beneficios-flexiveis.html](http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Reportagem/3991/hp-da-a-receita-dos-beneficios-flexiveis.html)>. Acesso em: 3 maio 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do Trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

MARRAS, Jean Pierre **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz dos Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

WATSON WYATT. **Benefícios Flexíveis**. 2009a. Disponível em: <[http://www.watsonwyatt.com/latin-america/media/Benef%C3%ADcios\\_Flex%C3%ADveis\\_PORT.pdf](http://www.watsonwyatt.com/latin-america/media/Benef%C3%ADcios_Flex%C3%ADveis_PORT.pdf)>. Acesso em: 5 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Tendências em Benefícios Flexíveis**. 2009b. Disponível em: <<http://empregoscombr.wordpress.com/2009/07/31/tendencias-em-beneficios-flexiveis/>>. Acesso em: 12 maio 2010.