

PLANO DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Camila Lazzari Sgarabotto^a, Vanessa Dorigan^b, Vivian Soga Verona^c, Catherine Chiappin Dutra^d

^a Acadêmica no Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Acadêmica no Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^c Acadêmica no Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^d Especialista em Administração, professora do Centro de Negócios da FSG.

Resumo

Em mundo de empresas digitais e conectadas, as pessoas passaram a ser o grande diferencial das organizações. Deixaram de ser o desafio tradicional e tornaram-se a vantagem competitiva, e as empresas estão em busca dos melhores para atingir o sucesso almejado e projetado, (Chiavenato, 2014). Ao encontro deste contexto, o artigo buscou dar a sustentação para implantação de um programa de benefícios flexíveis como ferramenta de estratégia para o setor de gestão de pessoas. Para compreensão deste tema foi usado um estudo de caso, através do método de pesquisa quantitativa a fim de promover maior familiaridade com o problema em questão. Isto se explica pelo fato que o presente trabalho uniu levantamentos bibliográficos e experiência prática. Com o objetivo de levantar através da pesquisa os impactos que a implementação do plano de benefícios flexíveis teria na retenção e captação de talentos, para uma empresa do ramo de tintas em Caxias do Sul – RS, ao qual foi proposto um plano de Benefícios Flexíveis no formato de pontuação.

Palavras-chave:

Benefícios Flexíveis.
Estratégias de remuneração.
Retenção de talentos.

1 INTRODUÇÃO

A atual realidade corporativa de empresas digitais e conectadas, ou em tal busca, continua trazendo à tona, uma realidade, que ainda são necessárias pessoas, para operacionalizar a tecnologia, e estas precisam de motivação, para tornar a empresa competitiva.

Em um mundo contemporâneo, conectado e líquido, a busca da excelência corporativa não depende mais apenas da linha de produção. Cada vez mais, o consumo se tornou um ato político, e um dos critérios adotados para compra de um produto é relação da empresa com seus funcionários, Bauman (2013).

No novo contexto, as pessoas passaram a ser o grande diferencial das organizações. Deixaram de ser o desafio tradicional e tornaram-se a vantagem competitiva, e as empresas estão em busca dos melhores para atingir o sucesso almejado e projetado, Chiavenato (2014). Para tanto, a concessão dos benefícios tradicionais e obrigatórios, porém, não é suficiente para manutenção dos profissionais mais qualificados.

Envolto neste dilema da contemporaneidade, o mercado de trabalho vem passando por diversas mudanças e uma delas está vinculada a satisfação de seus funcionários. Nos últimos anos os bons profissionais deixaram de ser escolhidos unicamente pelas organizações e passaram também a avaliar e buscar a melhor alternativa para a sua carreira profissional e pessoal. Com isto, desafiam cada vez mais as empresas a apresentarem planos e diferenciais para manterem-se interessantes.

Um dos requisitos para as organizações alcançarem o êxito, é contarem não apenas com a força de seus trabalhadores, mas também com o engajamento dos mesmos. Na busca deste pódio diversas práticas surgiram, e entre elas está o programa de benefícios flexíveis, o que torna seu estudo por sobremaneira necessário. Com isto, o objeto do estudo propõe, por meio de pesquisa quantitativa, apresentar os possíveis prós e contras no emprego do plano de benefícios flexíveis em uma empresa do ramo de tintas. Identificando tendências que emergem o engajamento, retenção e captação de talentos, sendo esta ferramenta um possível diferencial.

Para tanto, o artigo divide-se em seções: a primeira apresenta o referencial teórico, abordando inicialmente o recorte teórico sobre o sistema de remuneração como elemento de motivação, o sistema de remuneração tradicional e variável e os impactos do sistema de remuneração variável, delimitando-se por fim no tema de benefícios flexíveis. A segunda seção expõe a metodologia utilizada, seguindo após para os resultados da pesquisa e análise dos dados coletados, trazendo à última seção, nas considerações finais, reflexões sobre a prática da ferramenta de benefícios flexíveis e possíveis contribuições para a proposta de implantação na empresa do ramo de tintas em Caxias do Sul – RS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O corporativismo não é um lugar onde as pessoas buscam diversão. O objetivo das empresas é a busca constante por resultados positivos e lucratividade. Tendo como base Chiavenato (2015), esta busca é de “maneira intensiva e obsessiva. A luta pela sobrevivência é feroz”. Desta forma, as organizações tendem a exigir e cobrar de seus colaboradores metas e objetivos cada vez mais expansivos e crescentes, sempre na busca por melhores resultados.

Ainda Chiavenato (2015), esta é a realidade – e esse cenário dificilmente sofrerá grandes alterações”. Porém, em meio a esse ambiente de competição e de cobranças, existe um grupo de empresas que consegue fazer do bom relacionamento com seus funcionários um dos motores para a competitividade e crescimento. Para essas empresas, criar e manter um ambiente de trabalho saudável não é só uma questão de bom-mocismo, mas de estratégia Chiavenato, (2015).

O homem busca o suprimento de suas carências e necessidades, sejam elas de cunho pessoal, profissional ou físico. Bohlander, Snell e Sherman (2003) as dividem em: necessidades intrínsecas e extrínsecas. As primeiras nascem no interior de cada indivíduo, e em geral, formam o caráter, podemos reconhecê-las como as necessidades sociais de relacionamento, de realização e de pertencimento. Levada ao âmbito profissional, para que esta necessidade seja atendida, ela deve estar alinhada aos valores organizacionais.

Em contrapartida as necessidades extrínsecas têm origem externa, e em geral, possuem caráter físico, tais como incentivos financeiros, serviços, auxílios que complementam a renda inserindo o indivíduo ao meio que vive.

2.1 Princípio de remuneração como elemento de motivação

O que é motivação para você? Esta pergunta tem diversas respostas, porém cada resposta depende do que é importante para cada indivíduo. Tudo depende das prioridades do momento de cada um. Griffin (2007) descreve motivação como um conjunto de forças que levam as pessoas a se comportarem de uma determinada maneira, podendo ser entendida como um conjunto psicológico, sendo considerado o estado interno de motivos e causas que fazem com que as pessoas se comportem de modo que as assegurem na realização de um objetivo.

A motivação depende do que é importante para aquela pessoa naquele momento de vida que se encontra. Com base no conceito de motivação, Lacombe (2005) entende que o ponto de partida para motivar as pessoas é conhecê-las e identificar suas necessidades, preferências e desejos, o que motiva uns, pode não ser válido para outros.

Acrescentando a dissertação, Bergamini (2006) entende que o comportamento motivacional existe quando aparece a interligação com um estado de carência interior, e que quanto mais enraizado este estado esteja no indivíduo, maior será sua motivação, permitindo que sua necessidade funcione como alavanca para a motivação, resultando assim em quanto maior a necessidade, maior será a motivação. No conhecimento de Robbins (2002), o termo motivação está relacionado a um processo responsável pela intensidade, direção e persistência

dos esforços de uma pessoa com o intuito de alcançar uma determinada meta. Para tanto, a motivação tem uma dimensão de persistência.

Assim, considera-se que os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que os objetivos sejam atingidos. Nessa visão, pode-se dizer que tendo um objetivo alinhado, estruturado e atingível (ou que pelo menos ela pense ser atingível) a pessoa terá a motivação para alcançá-lo. Mantendo seu foco na realização.

O relacionamento entre corporação e colaborador é de grande relevância no quesito motivação. No momento em que uma empresa busca se engajar numa política de remuneração de seu pessoal de acordo com o desempenho traçado e esperado, tal perspectiva traduz um princípio que reflete eficácia e que poderá trazer efeitos positivos na área da motivação de seus colaboradores.

Se no início deste século o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. (BERGAMINI, 2006, p.23).

No intuito de buscar estratégias organizacionais, o programa de remuneração variável tem como objetivo se tornar um capacitor entre os interesses da empresa em atingir os resultados e objetivos, e manter o equilíbrio na motivação dos funcionários. Para isso, no entanto, as organizações devem levar em consideração fatores que envolvam tanto o aspecto motivacional quanto o aspecto financeiro. Estes fatores podem ser traduzidos na elaboração de um planejamento estratégico, onde a visão de médio/longo prazo não ultrapasse a capacidade da organização.

A empresa que vislumbrar este sistema com o intuito de motivar seus funcionários, deverá estar bem estabelecida em seus objetivos, com metas bem distribuídas e coerentes ao macro e microambiente ao qual estão inseridas, tendo em vista escopos tangíveis para assim manter o motivacional do quadro de colaboradores. Diante disso, é possível perceber que um plano de remuneração variável deve possuir elementos condizentes com as necessidades e o comportamento motivacional humano, dessa forma tendo a possibilidade de criar um ambiente propício para despertar no colaborador o desejo de alcançar os objetivos traçados pela empresa e ainda ser reconhecido.

2.1.1 Sistema de Remuneração

Em um mercado com mudanças repentinas e tecnologias avançadas, as táticas das empresas devem seguir o mesmo passo. A facilidade e rapidez na comunicação faz com que reter talentos seja uma missão instantânea. Uma alternativa para isso são estratégias de remuneração diferenciada, que buscam incentivar e manter colaboradores nas organizações, focando nas suas competências e habilidades. A forma como ela é distribuída, é o que abordamos neste artigo.

Cada funcionário – como *stakeholder* interno – está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com conhecimento e competências desde que tenha certeza de receber uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam receber contribuições que conduzam ao alcance de seus objetivos. Resultados e recompensas são dois conceitos intimamente relacionados. Daí ocorre o conceito de remuneração total (CHIAVENATO,2014, p. 240).

Empresas que focam, em uma remuneração tradicional – salários por cargo, sem benefícios – correm o risco de não desenvolver a capacidade plena de seus colaboradores. Em muitos casos perdendo um potencial que auxiliaria no desenvolvimento da empresa, este, desmotivado busca um novo desafio no mercado de trabalho para ter benefícios que o alavanquem na busca de seus objetivos pessoais almejados. As limitações enfrentadas pelos sistemas tradicionais de remuneração são diversas, pois tendem a tratar ações diferentes de forma homogênea. Wood e Picarelli (1999) ponderam que não é considerado convenientemente as peculiaridades de empresas, áreas ou funções, este critério tem uma visão de futuro e a orientação estratégica, inibindo a convergência de esforços para objetivos comuns.

Dentro desta linha de raciocínio, Chiavenato (2003) discorre sobre a remuneração tradicional, que por ser fixa não motiva as pessoas à um desempenho melhor, tendo em vista que quando os salários são iguais e os desempenhos desiguais. Na busca constante por incrementar a eficiência e aumentar a produtividade as empresas ambicionam uma maior produtividade dos seus funcionários, porém a questão é: quem se beneficia? Somente a empresa, ou a empresa e o funcionário em conjunto? Nessa tratativa, a produtividade das pessoas aumenta e se mantém quando existe um impulsionador motivacional que gera interesse em produzir mais. Neste íterim entra a remuneração variável, que pode ser uma das alavancas que impulsiona o aumento de produtividade dos colaboradores.

Ocasionalmente Dutra (2012), discorre ao sistema de remuneração como o formato de concretizar a valorização das pessoas pela instituição, de uma forma complexa e importante em termos de gestão. Citando os fatores, e com base em Chiavenato (1999) pode-se dividir a remuneração nas seguintes categorias:

- a) Remuneração Direta: é o total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. Pode ser remuneração fixa ou tradicional (montante previamente ajustado entre o colaborador e a empresa a ser pago regularmente – mensal, semanal ou diário – pelo trabalho realizado) ou remuneração estratégica ou variável (montante a ser pago em razão de determinados resultados obtidos do trabalho da pessoa), podem ser de um ou de outro tipo ou uma combinação de ambos.
- b) Remuneração Indireta: é um agrupamento de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado. Geralmente é complementar a remuneração direta e visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em relação à organização.

2.1.2 Sistema de Remuneração Estratégica ou Variável

A remuneração variável ou estratégica é um dos tipos de remuneração ao qual podemos chamar de recompensa oferecida ao colaborador através de bônus, prêmios, comissões, entre outros em função do seu desempenho, da equipe ou da empresa como um todo. Normalmente está atrelada a metas e objetivos, estruturados e planejados pela organização Xavier (1999).

O sistema de recompensas de uma organização é estabelecido a partir da ligação estratégica, que compõem a compensação da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, por meio do seu desempenho profissional, e destinam-se a reforçar a sua motivação e sua produtividade Dutra (2002). Cita-se abaixo um conceito de remuneração estratégica:

Denomina-se remuneração estratégica aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados da empresa que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em um determinado período. Essa afirmativa considera, portanto, que a remuneração estratégica faz com que os empregados passem a ser considerados em concordância a um conjunto de fatores que possuem e que influam diretamente nos resultados que possam oferecer à companhia. (MARRAS 2012, p. 122).

De acordo com essa denominação pode-se dizer que as estratégias da empresa serão definidas e dentro disso, metas serão estabelecidas e os colaboradores que se destacarem em diferentes momentos dos objetivos alcançados serão bonificados de uma forma pré-acordada. Sendo assim, torna-se viável para ambos os lados, mantêm-se a motivação do funcionário, incitando-o a novos desafios e novos objetivos, e alcance as estratégias traçadas pela organização.

Dentro deste denominador comum, deve-se atentar para um conjunto de fatores primordiais como características indispensáveis, de acordo com as necessidades de cada organização, que são: conhecimentos; habilidades; e atitudes, sendo assim tendo a possibilidade de alavancar as estratégias traçadas a curto, médio e longo prazo. Estas premissas e valores culturais devem estar na essência da organização.

Conforme a visão de Wood e Picarelli (1999), conclui-se que a remuneração estratégica é um catalisador para a convergência de energias na organização. Conforme o alinhamento ao contexto e à estratégia da empresa, auxiliando na geração de consenso e operando como alavanca nos resultados.

Incluso neste sistema de remuneração estratégica (também chamado de remuneração variável) estão diversos modelos praticados no mercado, os mais destacados por Marras (2012) são:

Tipo de remuneração	Definição e característica
Por habilidade (SBP – <i>Skillbasedpay</i>)	<p>Este sistema requer um investimento maior por parte da empresa em treinamento e desenvolvimento profissional, dessa forma sendo menos utilizado no mercado;</p> <p>Sua metodologia é através de recompensa, pois atinge o setor do colaborador, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos bem como as habilidades ou blocos de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do objetivo proposto;</p> <p>A recompensa financeira se dá conforme o avanço nas habilidades projetadas. Esta visão foi projetada através de Marras (2000). Tendo em resumo, o foco é deslocado do cargo precisamente, para a função do indivíduo, onde os blocos de habilidades determinam a remuneração, sendo assim, é verificada pela formação e capacitação dos funcionários envolvidos.</p>
Remuneração por competência (<i>pay for professional skill</i>)	<p>O que são competências?</p> <p>De acordo com Chiavenato (2003), significam características das pessoas que são necessárias para a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva, as competências constituem os atributos básicos das pessoas que agregam valor à organização;</p> <p>“Diferente da anterior, pois visa a área de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados, mais focada aos administradores, enquanto as habilidades vislumbram a área operacional e técnica”.</p>

Participação acionária (<i>stockownership</i>)	<p>Trata-se da distribuição de ações da companhia em detrimento dos resultados apresentados em determinado período. Mais comumente utilizado para a cúpula da empresa (gerentes, diretores, vice-presidentes, presidentes);</p> <p>Seu comprometimento é de longo prazo, pois vincula os objetivos partindo do pressuposto que quanto maior o desenvolvimento, crescimento e lucratividade maior será o valor das ações, dessa maneira gerando um sentimento de compromisso muito forte nos “sócios” da organização.</p>
Participação nos ganhos (<i>gainsharing</i>)	<p>Este modelo é mais praticado nos níveis inferiores da hierarquia organizacional, sobretudo na linha de produção, com foco na redução de custos dos processos produtivos, assim almejando uma maior produtividade;</p> <p>Uma das estratégias mais utilizadas é a de participação ou contribuição espontânea dos colaboradores em sugestões e ideias que, após previamente definidas por um comitê, são colocadas em prática na esteira produtiva;</p> <p>Através dos resultados obtidos com estas sugestões pré-selecionadas, os participantes recebem uma bonificação pré-acordada com a empresa.</p>
Participação nos lucros (<i>profitsharing</i>)	<p>Contempla com uma parcela em espécie a todos os funcionários da companhia através da distribuição da lucratividade no fim de determinado período;</p> <p>Este modelo é um tanto quanto contraditório, pois algumas empresas somente o cumprem por ser lei, já que o resultado final independe tão somente do esforço dos funcionários em gerar produtividade e lucro, e sim de toda uma gestão global da empresa e de possíveis manobras contábeis.</p>
Remuneração por resultado (<i>pay for performance</i>)	<p>No Brasil esta é a prática mais adotada nas empresas. Tende em atrelar a performance à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando os funcionários na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se sugeriu alcançar paralelamente com a empresa. Tem como vantagens a qualidade nos processos, otimização da produtividade, alavancagem na redução de custos, estimula o trabalho em equipe, impulsiona a participação individual e se torna autossustentável financeiramente. Para essa prática se tornar atrativa às equipes a empresa deve estabelecer metas tangíveis e mensuráveis.</p>

Quadro 1: Tipos de remuneração, definições e características
Fonte: elaborado a partir de Marra (2000) e Chiavenato (2003).

2.2 Benefícios

A convergência de energia e esforços entre empregado e empregador voltados para os objetivos estratégicos da organização, fazem com que se incluam outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas são determinadas baseadas em três naturezas de acordo com Chiavenato (1989):

- 1) Assistenciais: segurança e suporte em casos imprevistos.
- 2) Recreativos: lazer, diversão e estímulo para produção cultural.
- 3) Serviços: serviços e facilidades focado na qualidade de vida.

Estes benefícios são uma forma de remuneração complementar, na maioria das vezes não são recompensas financeiras diretamente, porém são maneiras de isentar determinados custos, desse modo sendo agregados ao rendimento fixo. Pode-se exemplificar alguns destes benefícios:

Alguns tipos de Benefícios:	
Restaurante	Cestas básicas
Vale Alimentação	Automóvel e despesas de combustível e manutenção
Vale Refeição	Vale-gasolina
Check-up periódico	Estacionamento na empresa
Vacinação	Seguro de vida
Assistência pré-natal	Plano de aposentadoria
Assistência psicológica	Previdência privada
Seguro em grupo para automóveis	Adicional por horas extras
Transporte em frota de ônibus	Aumento por mérito
Reembolso sobre custos à serviço	Auxílio-creche ou até mesmo creche interna
Bolsas de estudo para filhos de funcionário	Gratificação por assiduidade e pontualidade
Escola própria para filhos de funcionários	Prêmios de produção individual e em grupo
Programa de estágios	Reunião de confraternização
Incentivo a especialização no exterior	Vouchers diversos
Vale-cultura, biblioteca	Promoções
Plano de descontos em produtos da empresa	Colônia de férias
Uniforme	Banco de horas
Convênio bancário com isenção de tarifas	Sala de convivência dentro da empresa para uso nas refeições
Crédito consignado vinculado em folha de pagamentos	Áreas verdes na empresa
Taxas diferenciadas	<i>Wi-Fi</i>

Posto bancário dentro da empresa	Convênio de descontos em empresas
Abono por casamento e nascimento de filhos (além da lei)	Vale-farmácia
Calendário de compensação pré ou pós feriado	Auxílio-faculdade
Férias coletivas	Vale-academia
Eventos de reconhecimento	Plano de saúde
Eventos de tempo de trabalho	Plano dental
Subsídio ao desenvolvimento pessoal	Flexibilidade de horários

Quadro 2: Tipos de Benefícios

Fonte: Elaborado a partir de Bohlander (2010).

Cabe a cada empresa e seus funcionários entrarem em comum acordo das necessidades, sendo esta uma forma de valorizar e estimular o colaborador a estar, participar e se manter na empresa. Nesta dinâmica reduzindo a rotatividade e retendo talentos, quando nos dias de hoje esse é o maior patrimônio das organizações.

2.3 Avaliação de Desempenho

Como avaliar o desempenho humano? Primeiramente deve-se saber que o “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada” tendo por base o conhecimento de Marras (2000, p.173). Através deste entendimento pode-se fazer a avaliação de desempenho, que são as ferramentas que auxiliam o gestor na mensuração dos resultados obtidos pelo colaborador ou pela equipe em determinado período e área específica (conhecimento, metas, habilidades, ...).

Permeando a ideia de Marras (2000), conclui-se que através destas avaliações o analista (líder, gestor, acionistas, diretoria, quem mais possa interessar) pode medir o resultado do investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. Os objetivos almejados na utilização do instrumento de avaliação de desempenho através da perspectiva que se adota são: *feedback* com intuito de análise nos pontos fortes e fracos tendo em vista uma sugestão de melhoria e crescimento; meritocracia visando promoções e transferências; auxiliar no autodesenvolvimento; descobrir novos talentos; mensurar o grau de contribuição nos resultados; sugerir aperfeiçoamento nos pontos fracos e engrandecer os pontos fortes para sustentá-los.

De acordo com Pontes (2014), existem duas maneiras de analisar o desempenho dos colaboradores: quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa avalia o resultado em termos dos objetivos, avaliando em conjunto com o planejamento estratégico, regras do setor, indicadores,

e funções desempenhadas pela equipe. Por obstante a forma qualitativa segue o mesmo objetivo de avaliação, porém são combinados por desempenhos individuais, competências e destaques, assim seguindo para a avaliação final.

Existem diversos métodos de avaliação disponíveis, destacam-se os seguintes: escalas gráficas, incidentes críticos, comparativo, escolha forçada, 360 graus. Para cada propósito estratégico existem ferramentas específicas para atingir o resultado esperado.

2.4 O Impacto da Remuneração no Processo de Retenção de Talentos

Para uma nova economia, novas dinâmicas, novas abordagens. Como se diferenciar como empresa para atrair talentos e como se destacar para ser valorizado dentro da sua empresa? Estas questões são desafios constantes na gestão das organizações. O mundo digital está tomando conta, porém, pessoas precisam de pessoas, a interação humana não será substituída pelo virtual. Nosso globo é formado por seres vivos, e nesse interim deve-se focar que a sobrevivência serão novas formas de trabalho, de compartilhamento, de equiparação de igualdades. Vindo do encontro com esta prerrogativa temos a análise teórica de um escritor, que reforça esta visão.

É fundamental para atrair e reter talentos que, além de programas de gestão de pessoal modernos, flexíveis e ajustados à nova realidade, a empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador, voltado ao progresso, de contínuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem a diferença. (PONTES,2015, p. 23).

Pessoas são motivadas por desafios e este é o gancho necessário para as organizações se destacarem no seu segmento, tendo a oportunidade de fazer diferente, onde não somente a empresa ganha, mas o seu colaborador faça parte desse crescimento e ganhe junto.

3 METODOLOGIA

O procedimento metodológico tem como objetivo, este estudo que envolve a pesquisa do projeto interdisciplinar do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário da Serra Gaúcha – FSG. O estudo será realizado, descrevendo o formato de pesquisa, população, método de pesquisa, técnica de coleta e a análise dos dados.

O escopo da pesquisa se desenvolve por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa de Caxias do Sul atuante no ramo de tintas. De acordo com Yin (2016), o estudo de caso é uma investigação empírica que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto. Para Marconi e Lakatos (2008), o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso.

O formato de pesquisa é do tipo quantitativa, qualitativa e descritiva caracterizada por amostragem. De acordo com Gil (2002), a pesquisa quantitativa considera que tudo deve ser quantificável, o que significa descrever as informações e as opiniões e transformá-las em números e dados. Cerro, Bervian e Silva (2007) esse tipo de pesquisa tem objetivo registrar, analisar, coletar e interpretar um determinado grupo de pessoas. Segundo Grahan (2009), a pesquisa qualitativa está relacionada as experiências e intensões de indivíduos e ou grupos e podem ser tratados analisando-se o conhecimento, os relatos e as histórias.

A amostragem permite obtermos informações de um determinado grupo, o qual Akanime e Yamoto (2013, p. 30) define uma das partes fundamentais pois, “se a amostra não contiver informações adequadas, todo o tratamento estatístico realizado posteriormente não trará informações conclusivas sobre o estudo. Além disso, é possível tomar decisões erradas quando a amostra não é adequada”. Segundo Marconi e Lakatos (2006), caracteriza-se por uma parcela selecionada de indivíduos que fazem parte de um grupo.

Para levantamento destas informações foi aplicado um questionário composto por oito questões, sete de múltipla escolha que definiram, faixa etária, tempo de empresa, relação entre empresa e salário, benefícios e prioridades, satisfação entre os benefícios oferecidos, os fatores que influenciam na permanência na empresa e a última questão descritiva constando a sugestão de benefícios para funcionários. Aonde buscou-se avaliar os benefícios oferecidos atualmente e a aceitação de um programa de benefícios flexíveis.

Os questionários foram impressos e aplicados diretamente aos funcionários, ao qual serve para o recolhimento de informações de um determinado grupo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados obtidos. Para quantificar os resultados obtidos, os questionários foram preenchidos pelas integrantes deste artigo no Google Docs para obter uma melhor análise.

Através dos dados coletados nessa pesquisa o desenvolvimento é realizado através de uma análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999) define como metodologia para descrever e interpretar os dados coletados. Segundo Gil (2002), este método permite a análise e interpretação dos dados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa de Tintas com sede em Caxias do Sul, atualmente conta com um parque fabril e uma Filial. Há mais de duas décadas, a empresa atua na fabricação e comercialização de tintas, posicionando-se no mercado brasileiro como uma empresa inovadora, tanto do ponto

de vista tecnológico como no aspecto produtivo. Conta com um parque industrial moderno que emprega altos padrões de tecnologia. Dessa forma, é possível um elevado nível de racionalização e otimização de processos, matérias-primas e tempo, o que gera mais agilidade e economia produtiva.

São mais de 50 profissionais entre engenheiros, técnicos e operadores, alguns com mais de 20 anos de experiência no mercado. A empresa detém padrões operacionais rígidos quando ao setor de recursos humanos. Todas as decisões, quanto a competências das funções, procedimentos de contratação de pessoal, aprovação de perfil de processos, entre outros, passam pela aprovação da coordenação e/ou gerência, com o assessoramento do setor de RH.

4.1 Descrição da amostra

A pesquisa realizada contabilizou 57 entrevistas, o questionário aplicado teve 8 questões de múltipla escolha. Para identificar e analisar o perfil dos colaboradores da empresa, a amostra foi descrita pelo gênero, idade, tempo de empresa, além de verificar o grau de satisfação e o grau de importância dos benefícios para cada colaborador. A coleta de dados foi realizada através de questionários aplicados aos funcionários posteriormente repassado os resultados ao Google Docs que facilitou o resultado da pesquisa. O gênero predominante foi o masculino com 63,2%.

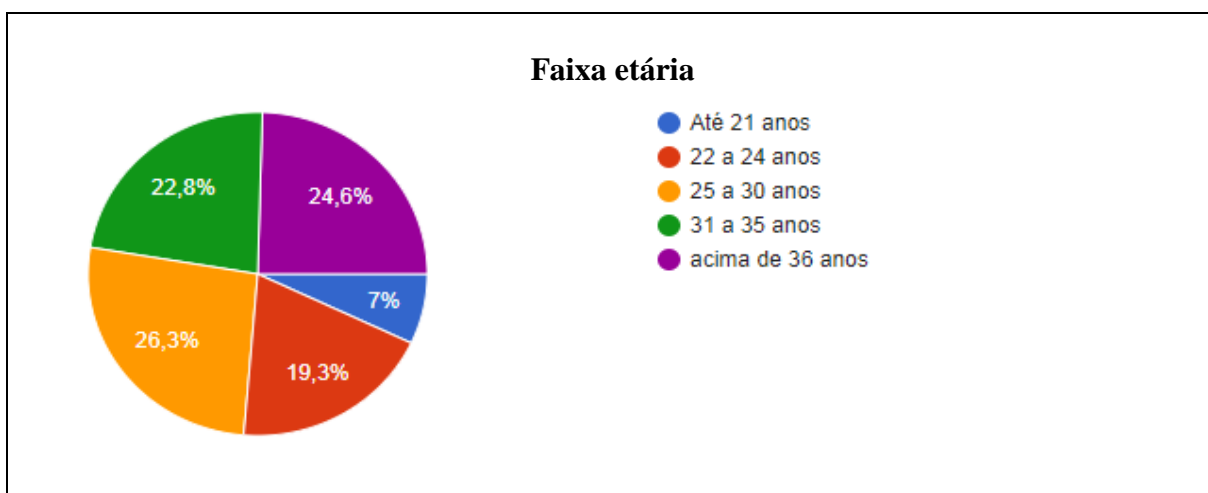


Gráfico 1: Faixa etária
Fonte: Autores (2018).

Conforme gráfico 1 a maioria dos entrevistados encontra-se na faixa etária de 25 a 30 anos, o que corresponde a 26,3%. Em segunda posição, com 24,6%, vem a faixa etária acima de 36 anos. Entre 31 e 35 anos, há 22,8%. E, com os menores índices, estão as faixas de até 21

anos, com 7%, e entre 22 a 24 anos, com 19,3%. Com isso, fica evidenciado que a maioria dos colaboradores se concentra entre as pessoas que estão buscando uma estabilidade na profissão.

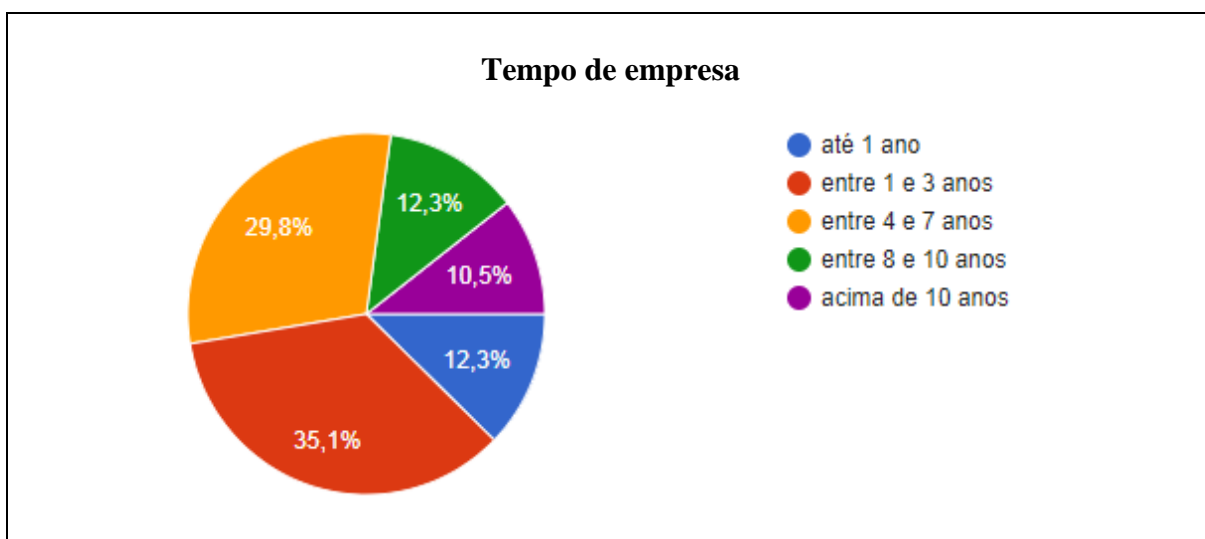


Gráfico 2: Tempo de empresa
Fonte: Autores (2018).

Através do gráfico 2 podemos observar que a empresa indicou baixa rotatividade, a grande maioria dos entrevistados está na empresa entre 1 a 7 anos, representando 64,9%, ou seja, 1 a 3 anos com 35,1% e 29,8 entre 4 a 7 anos de empresa.

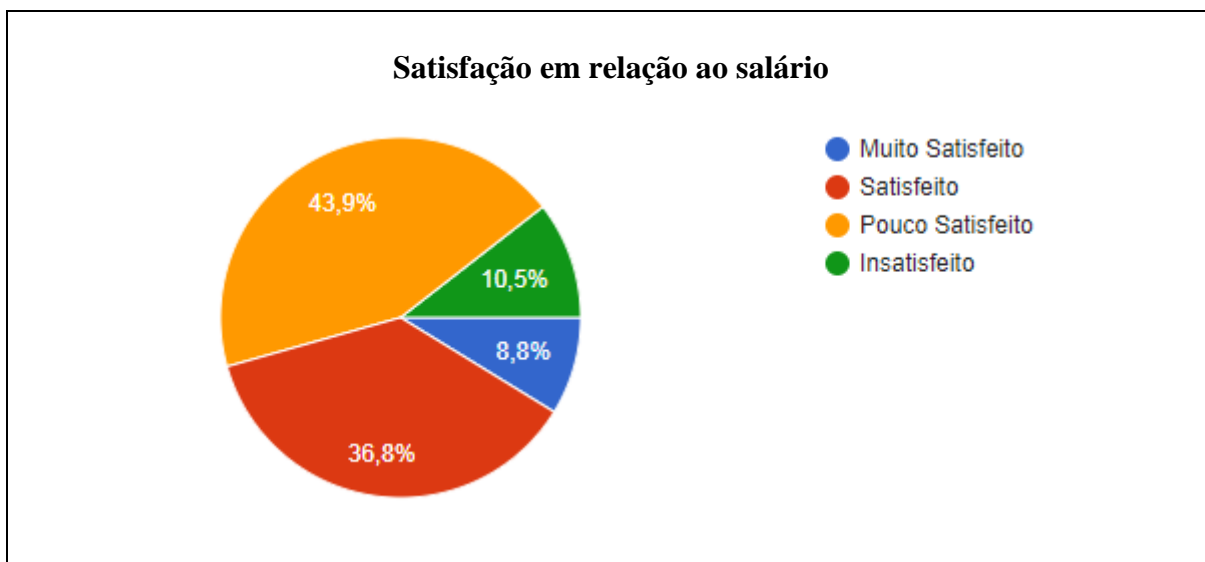


Gráfico 3: Satisfação em relação ao salário
Fonte: Autores (2018).

Apesar da empresa ter baixa rotatividade, a grande maioria representando 43,9 % está pouco satisfeito com o salário, porém quase na mesma proporcionalidade com indicador de 45,6% está satisfeito e muito satisfeito com o seu salário.

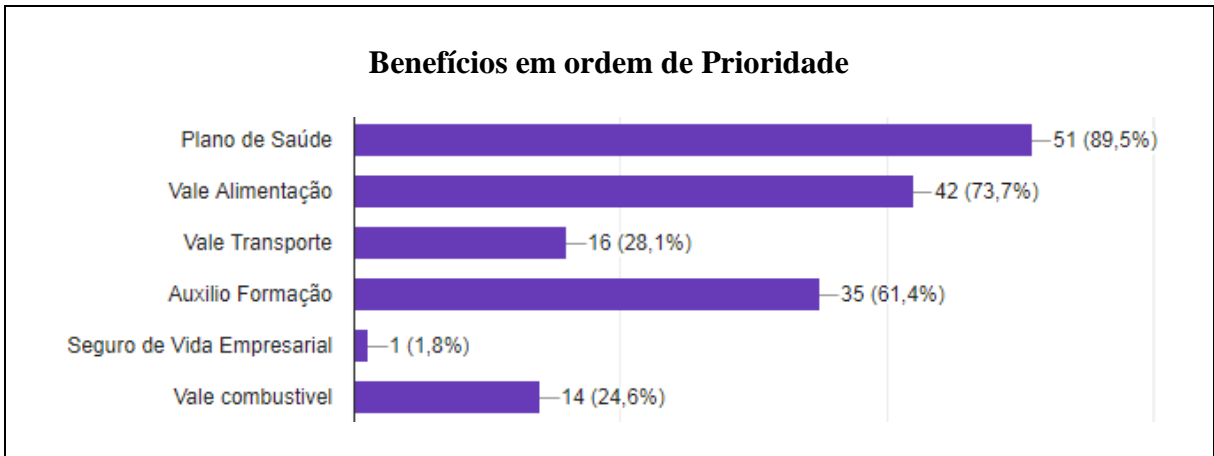


Gráfico 4: Benefícios em ordem de Prioridade
 Fonte: Autores (2018).

No gráfico 4 podemos verificar que o plano de saúde é o que tem maior prioridade para os colaboradores com 89,5%, em segundo lugar a alimentação com 73,7%, terceiro auxílio formação com 61,4%, em quarto vale transporte 28,1%, após vale combustível 24,6% e com apenas 1,8% seguro de vida. Segundo Chiavenato (1989), estes benefícios como uma forma de remuneração complementar, na maioria das vezes não são recompensas financeiras diretamente, porém são maneiras de isentar determinados custos, desse modo sendo agregados ao rendimento fixo.

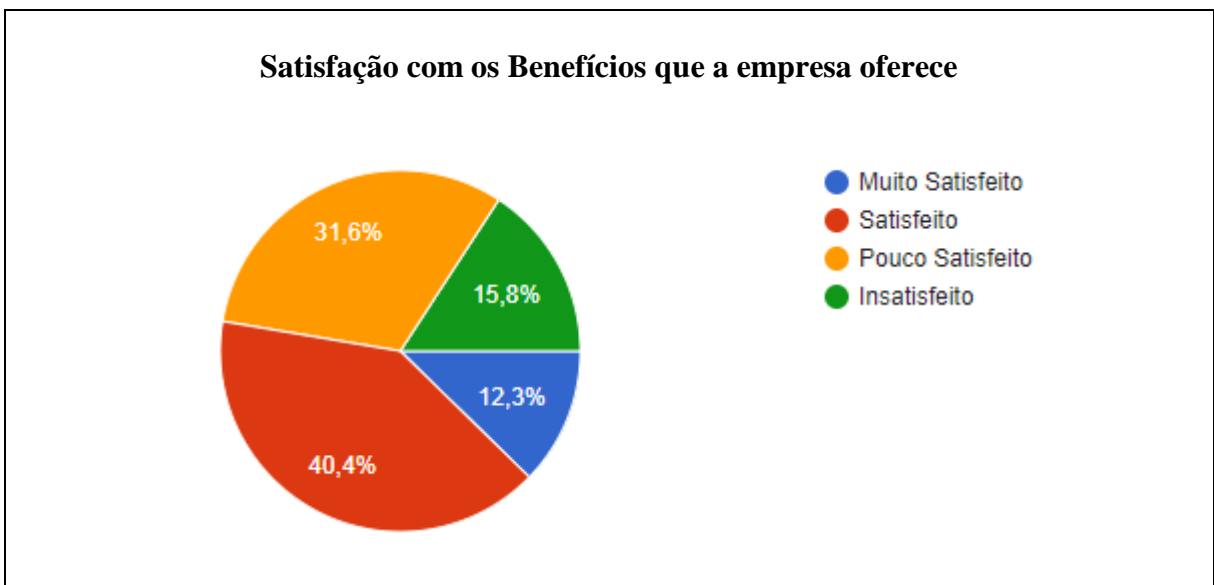


Gráfico 5: Satisfação com os Benefícios que a empresa oferece.
 Fonte: Autores (2018).

Neste gráfico observamos a satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos pela empresa. A maioria com representatividade de 52,7% está satisfeito e muito satisfeito em relação aos benefícios. Com a proposta de uma possível implementação de Benefícios Flexíveis este saldo de 15,8% insatisfeito e 31,6% pouco satisfeito poderá ser revertido em uma melhora no indicador.

Fatores que Façam Permanecer na Empresa	%	Respostas
Ambiente de Trabalho	80,70%	46 Respostas
Os Benefícios	71,90%	41 Respostas
Salário	35,10%	20 Respostas
Gosto do que faço	17,50%	10 Respostas
Os amigos que tenho dentro da Empresa	24,60%	14 Respostas
Oportunidades de Crescimento	24,60%	14 Respostas
Falta de Oportunidade no mercado	36,80%	21 Respostas
Realização Profissional	7%	4 Respostas
Frequência de Feedback	0%	
Reconhecimento	3,50%	2 Respostas

Quadro 3: Fatores que façam Permanecer na Empresa
Fonte: Autores (2018).

Nesta tabela podemos observar os fatores que levam os funcionários a permanecerem na empresa. Com 80,70% maior índice está o ambiente de trabalho e logo em segundo lugar os benefícios.

Na última questão descritiva sobre os Benefícios que consideravam fundamental e que a empresa não oferece foram citados pelos colaboradores os seguintes: Auxílio Farmácia, Auxílio Creche, Implantação de Bônus para colaboradores que não faltam, Participação de Lucros, Auxílios Clínicas Odontológicas, parcerias com academias e premiação por tempo de empresa.

Analisando os resultados obtidos pela pesquisa junto aos colaboradores e as estratégias da empresa, a sugestão seria para a implantação de um plano de benefícios flexíveis de livre escolha, ou seja, a organização concede uma verba-limite para cada empregado que o utiliza, conforme a sua escolha e vontade. Quanto à configuração, a sugestão seria de sistema por pontos, em que o funcionário pode escolher livremente entre todos os benefícios de uma lista, aqueles os quais deseja usufruir, respeitando uma determinada quantidade de pontos que tem à disposição. Levando em considerações todas as informações evidenciadas até o momento,

seguem alguns passos a serem considerados para a implantação de um programa de benefícios flexíveis:

1) Escolha de um grupo de beneficiados pelo novo programa: no primeiro momento o ideal é fazer um teste da nova forma de concessão dos benefícios. A sugestão é iniciar com um determinado grupo de colaboradores e após análise e avaliações estender para os demais.

2) A concessão do benefício deverá estar atrelada a metas, resultados, tempo de empresa e absenteísmo, conforme:

a) benefícios serão concedidos aos colaboradores a partir de 6 meses de empresa;

b) cada ponto corresponde a um determinado valor, estipulado pela empresa versus estratégia e orçamento. A soma deles gera um crédito para ser dividido por livre escolha do funcionário dentro das opções ofertadas e os pontos estipulados através do quadro abaixo.

6 meses a um ano de empresa	5 pontos
1 ano a 2,5 anos	10 pontos
2,5 anos a 5 anos	15 pontos
5 anos a 10 anos	20 pontos
10 anos a 15 anos	25 pontos
Acima de 15 anos	30 pontos
Absenteísmo 50% em 6 meses	5 pontos
Absenteísmo 0% em 6 meses	10 pontos
Metas do setor 50% atingidas em 6 meses	5 pontos
Metas do setor 100% atingidas em 6 meses	10 pontos

Quadro 4: Forma de pontuação

Fonte: Criado pelas autoras.

3) A escolha dos benefícios a serem flexibilizados por ordem de importância: com base na pesquisa realizada, a sugestão dos benefícios a serem flexibilizados seriam:

a) plano de saúde e assistência médica: oferece ao colaborador uma cobertura superior à oferecida atualmente, estendendo a acesso a acomodações privadas e a reembolsos e a tratamentos não cobertos pelo plano.

b) auxílio-educação: desde que direcionado às atividades afins da empresa, os colaboradores que optarem por esse benefício podem diminuir seus custos diretos com

educação, como: conclusão de ensino fundamental, médio, graduação, pós-graduação e treinamentos.

c) vale combustível e transporte: este benefício possibilita a escolha de utilização de meio de transporte para locomoção.

d) outros vales como academia, cultura, seguro de vida: estarão no portfólio de opções e que podem trazer satisfação e bem-estar para o funcionário.

4) Estudo jurídico: sugere-se uma análise jurídica do novo pacote de benefícios para verificar a legalidade e evitar futuras reclamações trabalhistas.

5) Estabelecimento das regras de funcionamento quanto:

a) valor: o valor será atrelado a pontuação atingida e o somatório dos pontos resultará no valor a receber através de benefício.

b) adesão: é necessário formalizar a escolha dos benefícios feita por cada colaborador, sugere-se a elaboração de um contrato, o qual poderá ser alterado uma vez a cada 6 meses sendo permitida a alteração quando houver mudança na estrutura familiar (casamento, divórcio, nascimento de filho, falecimento de beneficiário).

6) Tempo de empresa: seguindo os dados coletados na pesquisa, os funcionários citaram a premiação por tempo de empresa como um diferencial, ao qual poderá ser implantado um programa para atender esta demanda e valorizar as pessoas que investem e permanecem na empresa com premiações a cada 5 anos, como por exemplo, uma viagem, um final de semana em um lugar diferente, um jantar especial com a família, uma joia (relógio, gargantilha), placas de homenagem.

7) Estratégias de comunicação: este item é de extrema importância para o sucesso da implantação do programa. Orienta-se que a empresa organize reuniões e palestras para esclarecer todas as dúvidas e para que os benefícios fiquem evidenciados.

Num primeiro momento, poderá acarretar muitas dúvidas e questionamentos tanto por parte dos colaboradores quanto por parte da direção. Além disso, para ser percebido como benefício, os colaboradores deverão ter essa visão e, para isso, todas as dúvidas deverão ser sanadas, bem como serão necessários investimentos em endomarketing e em material informativo.

É importante salientar que, para o novo sistema de concessão de benefícios ter êxito, ele deverá estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, com regras claras entre ambas as partes, indicadores e formato de avaliação, descritos, assinados pela empresa e pelo colaborador, onde evidência com clareza, formas de atingimento.

A liberdade de escolha aproxima os colaboradores e a organização por meio da transparência. Os trabalhadores se mostram motivados devido às opções que possuem para montar seu pacote de benefícios, e a empresa ganha com isso produtividade e economia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Exposto neste artigo a importância da conectividade entre empresa e seus colaboradores. A busca pelo diferencial é tanto da empresa, como das pessoas e, um está atrelado ao outro. Assim, um dos motivos do sucesso de uma organização está ligado ao engajamento de seus profissionais e a busca constante do aperfeiçoamento.

Com o passar dos anos os sistemas, modelos e formas de fazer algo vão mudando conforme surgem novas necessidades criadas pelos próprios indivíduos e as empresas precisam ficar atentas a estas transformações, exigindo uma reflexão a respeito das estratégias de remuneração.

A proposta vem ao encontro do formato de troca, “eu dou, eu recebo” e a implantação de um programa de Benefícios Flexíveis de forma estruturada, planejada, atrelada a metas e objetivos pré-estabelecidos acordados entre as partes, pode ser uma vantagem competitiva.

Importante ressaltar que a implantação de um plano de benefícios flexíveis deve ser feita respeitando as políticas internas e externas, a função e o cargo de cada funcionário, e não diferenciando um colaborador do outro, possibilitando a escolha que atenda às necessidades de cada indivíduo. Por ser um grande diferencial para a organização, porém não é o único fator de retenção dos mesmos, pois os benefícios só levam a motivação quanto os indivíduos se sentem parte da equipe.

Desta feita, percebe-se que não adianta a implantação de um sistema de benefícios flexíveis, se o local de trabalho não for adequado, algo evidenciado na pesquisa deste artigo. Não existem benefícios que motivarão um funcionário a trabalhar em um ambiente de trabalho opressor; a curto prazo a necessidade pode obrigar o mesmo a suportar tais condições, mas há médio e longo prazo tal situação não se sustentaria.

Os benefícios flexíveis são uma melhoria significativa no sistema de remuneração, contudo, eles devem estar inseridos em contexto condizente, em uma empresa que atenda as demais necessidades dos trabalhadores, como um ambiente de trabalho sadio.

6 REFERÊNCIAS

AKANIME, Carlos Takeos; YAMAMOTO, Roberto Katsuhiro. **Estudo Dirigido de estatística Descritiva**. 3ª ed. São Paulo, Editora Érica/Saraiva

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª Ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

BRISOLLA Jr., C. B. **A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial: um estudo no setor bancário**. Dissertação (Mestrado em Administração) - USP, São Paulo, 1994.

BOHLANDER, George, Scott Snele. **Administração de Recursos Humanos** – Tradução da 14º edição Norte – Americana, 2010.

BOHLANDER, George, Scott Snele. **Administração de Recursos Humanos** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CASTRO, D. R. **O Desafio de Atrair e Reter Talentos em Organizações na Contemporaneidade**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro: Anais, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo; Atlas S.A., 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

- GIBBS, Graham. **Análise de Dados Quantitativos** Ed. Bookman e Artmed. 2009
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRIFFIN, Ricky W. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atila, 2007.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Mudando paradigmas na administração de salários**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3Ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Remuneração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MENDONÇA, M, Costa Furtado. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. REVISTA EDUCAÇÃO. Porto Alegre: N°37, mar. 1999.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12º Ed. São Paulo: LTr, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- WOOD JR, Thomaz; PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração: por habilidades e competências**. 2Ed. São Paulo: Alas, 1999.
- WOOD JR, T.; PICARELLI F, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**.

Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.