

IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE NO INTERIOR DE SÃO PAULO

Claudia Cobêro
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ e FAEX

Leandro Aparecido Daolio
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ

Resumo: O desenvolvimento do trabalho surgiu através da implantação de um plano de benefícios flexíveis em uma empresa de transporte em Monte Alegre do Sul- SP, o trabalho teve embasamento em revisões bibliográficas, o objetivo foi o desenvolvimento e implantação de um pacote de benefícios flexíveis, visando atender a necessidade de cada colaborador e assim impactar na produtividade e no clima organizacional. A implantação se deu através da divisão dos benefícios em três blocos, de acordo com o seu custo, o colaborador da empresa tem a opção de escolher um benefício de cada um dos três blocos para utilizar durante um ano. Foi elaborado um questionário para saber se o colaborador está satisfeito com a implantação do pacote. O clima organizacional melhorou na empresa, os colaboradores dificilmente faltam, o que acabou aumentando a produtividade, os colaboradores estão satisfeitos, e consequentemente houve um aumento da lucratividade para os sócios administradores da organização.

Palavras Chave: Plano - Benefícios - Flexível - Transportadora -

1. INTRODUÇÃO

O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos colaboradores uma maior satisfação para atender suas necessidades profissionais e particulares. Estes aplicados de forma espontânea comprovam que as organizações precisam oferecer aos seus colaboradores uma melhor qualidade de vida para aumentar a produtividade.

São inúmeras as vantagens de um plano de benefícios, as mais visíveis são as de se ter um quadro de funcionários comprometidos com o objetivo da empresa, a oportunidade de atrair e reter talentos, diminuir a rotatividade e o absenteísmo, além de aumentar a motivação.

Existem dois tipos de benefícios: os compulsórios e os espontâneos.

Entende-se como benefícios Compulsórios aqueles exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenções coletivas entre sindicatos. São benefícios que também são concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos sociais para a empresa. São exemplos de benefícios Compulsórios: 13º salário, férias, FGTS.

Os benefícios espontâneos são aqueles concedidos de forma natural sem exigência legal. São oferecidos na forma de vantagens ou facilidades para os funcionários, que tem por objetivo prover para o empregado e sua família qualidade de vida. São exemplos de benefícios espontâneos: Vale-alimentação, convênio médico, odontológico, restaurante.

Um conceito novo sobre benefícios está sendo aplicado por diversas empresas que é o pacote de benefícios flexíveis que é uma ferramenta que oferece aos colaboradores a escolha de seus benefícios, de acordo com as suas necessidades e os benefícios oferecidos pela organização. Assim a organização procura atender a necessidade de cada indivíduo, tendo uma resposta positiva a essa iniciativa, que traz vantagens de se tornar competitiva na hora de atrair, reter e manter talentos.

Porém, para este pacote funcionar perfeitamente a empresa precisa implantar algumas regras, como atribuir uma faixa a cada tipo de benefício, onde o colaborador poderá escolher apenas um benefício de cada faixa

Em uma empresa de transporte a aplicação deste plano é importante, pois há colaboradores das mais variadas faixas de idade, a necessidade de um motorista de 24 anos será diferente da necessidade de outro com 60 anos. Há também os casados que querem benefícios para a família e seus filhos, e os solteiros que querem investir em sua própria carreira.

Assim sendo o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Quais as ações necessárias para o desenvolvimento e implantação de um pacote de benefícios flexíveis na empresa de transporte analisada?

E teve por objetivo o desenvolvimento e implantação de um pacote de benefícios flexíveis, visando atender a necessidade de cada colaborador e assim impactar na produtividade e no clima organizacional.

1.1– OBJETO DE ESTUDO

A empresa de transporte citada no trabalho fica localizada em Monte Alegre do Sul-SP, está há 25 anos no mercado, possui três sócios, sendo um de Serra Negra e dois irmãos de Monte Alegre do Sul, 22 funcionários entre motoristas, monitoras, mecânicos e administrativo, atua no ramo de transporte de passageiros, com carros, vans, Micro-ônibus e

ônibus, fazendo transporte escolar, universitário, fretamento para outras empresas e viagens de turismo para todo o estado de São Paulo e Minas Gerais.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados os conceitos e teorias dos autores utilizados no desenvolvimento deste trabalho.

2.1. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2001) A Administração de Recursos Humanos surgiu na década de 60, Dessler (2005) diz que a Administração de Recursos Humanos tem o papel de coordenar os interesses dos colaboradores e da empresa, estimulando os colaboradores a alcançarem propostas e ajudar a dar as condições necessárias para os mesmos trabalharem.

Gil (2001) destaca a importância do Departamento de Recursos Humanos, pois a área que trata da parte de recrutamento, seleção de pessoal, treinamento, desenvolvimento, avaliação do pessoal, entre outros.

Chiavenato (1999) define a gestão de pessoas como a “função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Gil (2001) caracteriza como uma função gerencial com o objetivo de conseguir a colaboração dos colaboradores que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Dutra (2002) diz que a gestão de pessoas permite a conciliação de expectativas entre a organização e os colaboradores da organização para que ambas possam conviver em plena harmonia.

2.2. REMUNERAÇÃO

Para Ribeiro (2006) a remuneração é o salário adicionado aos complementos, conhecido como os benefícios, para o autor a remuneração varia de acordo com a importância, escassez de mão de obra qualificada. Já Chiavenato a remuneração define o poder aquisitivo e a satisfação da hierarquia das necessidades individuais.

Dessler (2005) cita as tendências de remuneração que as empresas estão aplicando:

- Remuneração baseada em competências e habilidades: A remuneração não é calculada de acordo com o cargo ocupado, mas pelo conhecimento e habilidade exigidos para a função desempenhada.
- Remuneração por competências: Neste tipo de remuneração a competência é mais importante comparado ao tempo de serviço e a experiência que o colaborador possui.
- Banda Larga: Não é uma forma de remuneração direta, é uma estratégia para reduzir as faixas salariais na organização, juntando departamentos para realizar determinadas funções.
- Remuneração Variável: Forma de remuneração por mérito de cada colaborador, feitas através de metas individuais e organizacionais.

2.3. BENEFÍCIOS E TIPOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Marras (2000) defende que o Benefício é um campo extremamente importante na formação da remuneração, concedidos pelas organizações em complemento aos salários em espécie, que faz tornar a organização extremamente competitiva.

Dutra (2002) diz que benefícios trazem vantagens para a organização e aos indivíduos. Para a organização é importante porque atrai e retém talentos, para a produtividade dos colaboradores e também por reduzir os índices de rotatividade e absenteísmo, e melhora a qualidade de vida dos empregados, o que torna um diferencial competitivo para a organização. Para os colaboradores, os benefícios os fazem sentir importantes, ajudando ao colaborador garantir seu nível mínimo de qualidade de vida.

De acordo com Chiavenato (1999) os benefícios tem a intenção de ajudar o colaborador em três áreas da vida:

- No exercício do cargo: que são os benefícios utilizados para o crescimento profissional, tais como: prêmios e gratificações.
- Fora do cargo, mas dentro da empresa: benefícios que não são diretamente ligados à função, lazer, refeitório, transporte, entre outros.
- Fora da empresa: benefícios que são utilizados para a vida social (atividades comunitárias, recreação são exemplos).

Chiavenato (1999) classifica os benefícios em três classes:

1. QUANTO A SUA Exigência, que são divididos em:

- **Legais:** São todos os benefícios exigidos por lei ou convenção trabalhista, como: Férias, 13º salário, aposentadoria, horas extras, entre tantos outros.
- **Espontâneos:** São oferecidos por livre e espontânea da empresa:

Ferreira (2009) diz que este tipo de benefício não é exigido por lei, porém é o diferencial da organização. Gratificações, seguro de vida, transporte são alguns tipos de benefícios.

2. QUANTO À SUA NATUREZA

Milkovich(2009) classificam os benefícios em monetários e não monetários.

Benefícios monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, tais como 13º salários, férias, aposentadorias. Já os benefícios **não monetários** são oferecidos em serviços, vantagens e facilidades, refeitórios, assistência médica e transporte fretado, entre outros.

3. QUANTO AOS SEUS OBJETIVOS:

Ivancevich (2008) divide os benefícios em três classes:

Assistenciais: São os benefícios que tem por objetivo dar uma ajuda às famílias no caso de imprevistos e emergências, fora da vontade ou do controle do colaborador: Assistênciamédico-hospitalar, odontológica e empréstimos, seguro de vida são alguns exemplos.

Recreativos: oferecem ao colaborador, repouso, diversão, higienização mental. O autor inclui música no ambiente de trabalho, passeios e/ou excursões e atividades esportivas como exemplos deste tipo de benefício.

Supletivos: são os serviços que proporcionam aos colaboradores diversas facilidades, utilidades para ajudar aumentar a qualidade de vida, restaurante na empresa, ônibus fretado, flexibilidade de horários são alguns benefícios deste tipo.

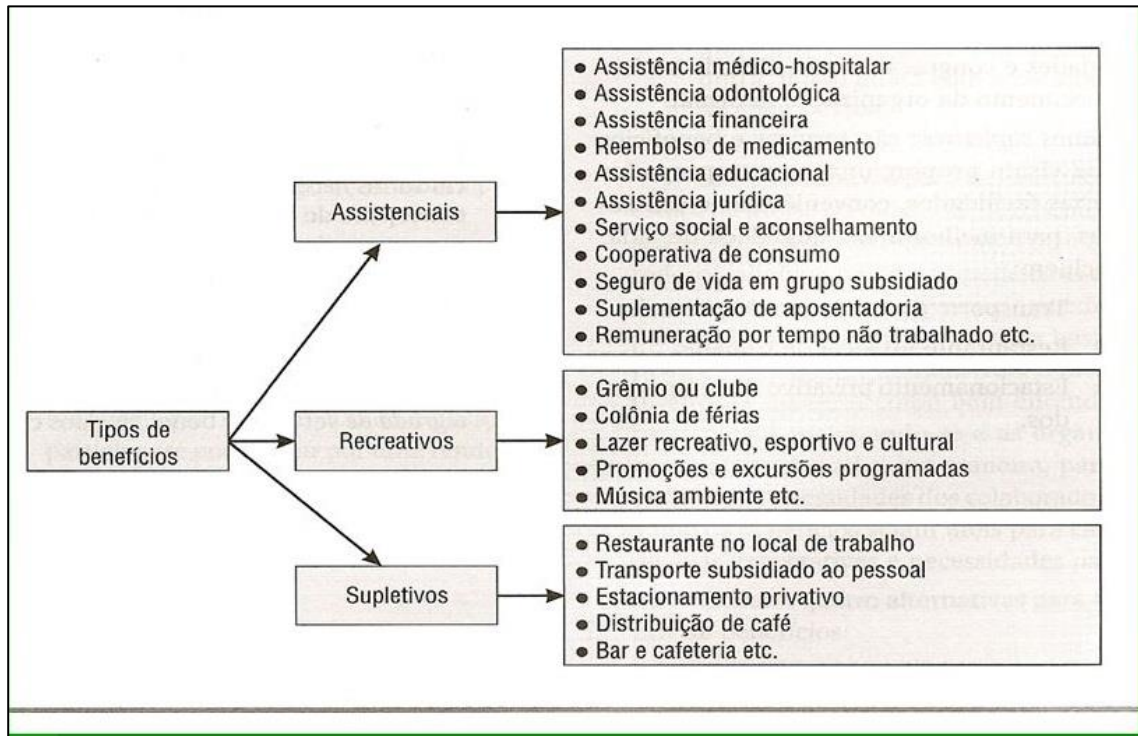


Figura 1: Os tipos de benefícios de acordo com os objetivos

Herzberg (1973) faz um comparativo entre os benefícios supletivos e a teoria das necessidades humanas, classificando os três tipos de benefícios com cada necessidade, conforme figura abaixo:

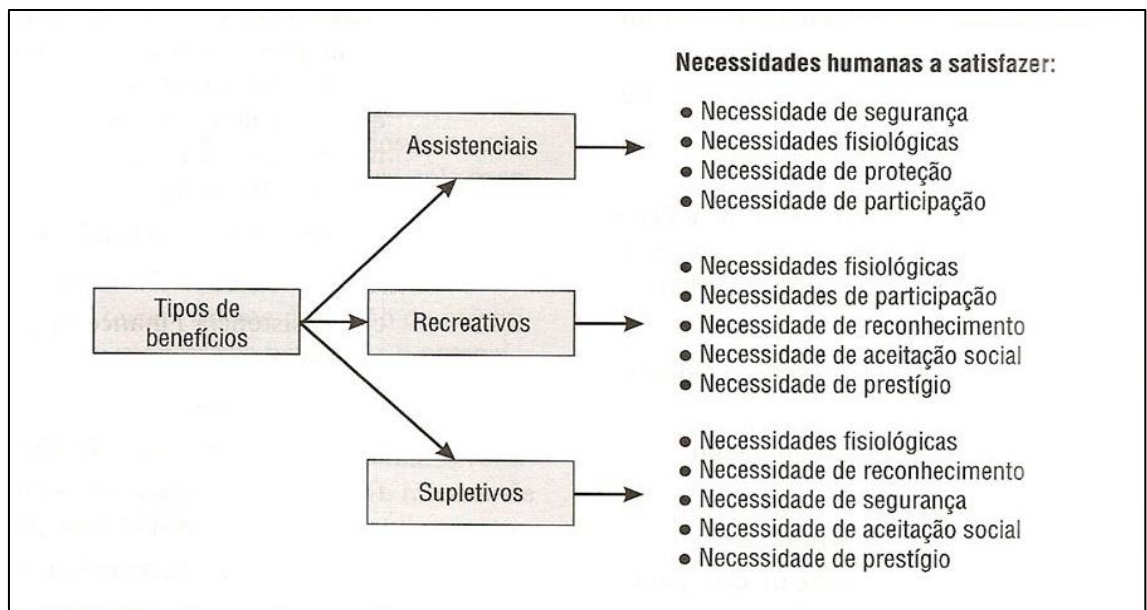


Figura 2: Os tipos de benefícios e as necessidades humanas

2.4-BENEFICIOS FLEXIVEIS

Para Bispo (2008) O programa de benefícios flexíveis é uma ferramenta que oferece aos colaboradores escolher seus próprios benefícios, de acordo com as suas necessidades e os benefícios oferecidos pela organização. Assim a organização atende a necessidade individual de cada colaborador, tendo uma reposta positiva a essa iniciativa, que traz vantagens de se tornar competitiva na hora de atrair e reter talentos e na questão de motivação.

Chiavenato (2000) entende que os próprios colaboradores devem administrar o pacote de benefícios flexíveis para bom funcionamento do plano e cita que as principais vantagens da aplicação do plano são a facilidade do controle dos custos e o colaborador ficar mais envolvido na gestão deste sistema.

Chiavenato ainda sugere quatro alternativas para a implantação do plano de benefícios:

- Benefícios padrão mais benefícios flexíveis: Alguns benefícios são concedidos para todos os colaboradores e outros ficam como opção para escolha, onde a organização faz as regras para estas escolhas.
- Benefícios Modulares: Os benefícios são separados por pacotes, onde cada colaborador escolhe o pacote de acordo com sua necessidade, sempre respeitando o valor limite.
- Livre escolha: a empresa passa um valor limite para cada funcionário, onde o mesmo poderá utilizar os benefícios que forem interessantes sem passar o teto mensal.
- Cash Livre: A empresa dá uma verba mensal ou anual para cada funcionário que compra os benefícios que forem interessantes, o colaborador terá que administrar o valor.

Marras (2000) cita que as principais dificuldades para a implantação dos benefícios flexíveis são soa altos custos de implantação e de manutenção e os riscos de utilização excessiva de alguns itens e outros não utilizarem com muita frequência.

3. METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho, utilizou da pesquisa exploratória, que de acordo com Oliveira (2004, p.134), “é a ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”.

3.1- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia proposta para a implantação do plano de benefícios flexíveis, primeiramente foi dividir os benefícios oferecidos pela empresa em blocos, de acordo com o seu custo para a organização. Foram divididos em três blocos, em cada bloco foram colocados como opção, benefícios que se ajustam aos casados e com família, aos jovens para investir em sua carreira, e os solteiros que querem investir em sua aposentadoria. Os blocos são estes:

- Bloco 1

<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Médica para seus dependentes, a empresa já oferece plano de saúde para o empregado.
<ul style="list-style-type: none"> • Bolsa de Estudos Universitário/Técnico integral para o colaborador e/ou seus filhos, no valor máximo de R\$ 400,00.
<ul style="list-style-type: none"> • Vale férias para o colaborador, onde a empresa oferece

uma viagem em local pré-determinado para o colaborador visitar em suas férias.

Quadro1: Bloco 1 de Benefício

- Bloco 2

<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio Creche, onde a empresa oferece metade do valor da mensalidade, no valor máximo de R\$ 200,00 para os filhos de colaboradores frequentarem creches privadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Previdência Privada: a empresa oferece uma porcentagem a mais do salário (10%) em uma conta para o colaborador investir no futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos: a organização oferece até cinco vezes o valor do salário do colaborador para o mesmo que está endividado, sendo descontado sem juros em seu pagamento.

Quadro2: Bloco 2 de Benefícios

- Bloco 3

<ul style="list-style-type: none"> • Vale Alimentação: a empresa oferece um valor (R\$ 150,00) para o colaborador gastar no supermercado para complementação da cesta básica
<ul style="list-style-type: none"> • Vale Refeição: o colaborador recebe o valor de R\$ 150,00 para consumir em restaurantes, durante aos finais de semanas, ou em jantares durante a semana.
<ul style="list-style-type: none"> • Vale combustível: o colaborador tem o valor de R\$ 150,00 para usar em postos de gasolinas, no abastecimento ou em óleos para o carro ou moto.

Quadro 2: Bloco 3 de Benefícios

Todos os funcionários têm como benefícios já garantidos: cesta básica, plano de saúde individual e restaurante na empresa.

Os pacotes de benefícios flexíveis seguem o seguinte critério:

Os colaboradores tem que possuir uma porcentagem de abstenção menor que 6% mensalmente e não sofrer nenhuma advertência por escrito de seu supervisor. Estando dentro destes requisitos cada colaborador terá que escolher, no setor de Recursos Humanos, um benefício de cada bloco que foi utilizado durante todo ano, não podendo neste intervalo de 1 ano a troca de qualquer benefícios. Após a implantação foi aplicado uma questão para todos os colaboradores sobre o grau de satisfação sobre o pacote de benefícios flexíveis, a pergunta será a seguinte: “Você está satisfeito com a nova implantação do pacote de benefícios flexíveis?”.

Com as seguintes alternativas:

- Muito Satisfeito,
- Satisfeito

- Insatisfeito,

A resposta foi colocada em urnas no refeitório da empresa que foram apuradas depois de todos responderem com o objetivo de verificar se o pacote está funcionando ou não. Foi distribuído um papel, pelo departamento de RH, durante o almoço do colaborador, no refeitório, sem a necessidade de identificação do colaborador que preenchia o seu grau de satisfação e colocava na urna.

4 - RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com este trabalho.

4.1 - ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Foi criada uma folha com uma questão, para os colaboradores analisarem a implantação da gestão de benefícios na empresa.

Pergunta: Você está satisfeito com a nova implantação do pacote de benefícios flexíveis:

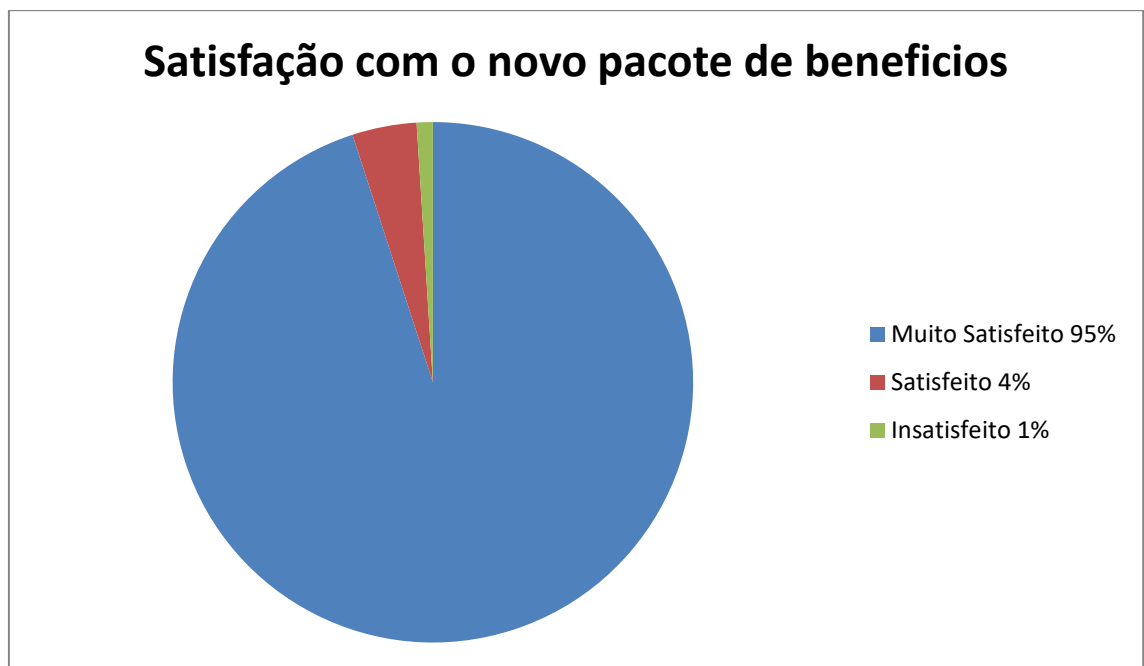


Figura 3 – Nível de satisfação dos colaboradores com o pacote de benefícios

A pesquisa mostrou que a maioria está totalmente satisfeita com a implantação deste pacote, pois os benefícios conseguem atender a necessidade individual de cada colaborador, fazendo que os mesmos produzam mais, por estarem motivados. Gerando uma lucratividade maior para a organização. Com a implantação deste plano a procura por vagas para se trabalhar na empresa aumentou, podendo escolher mais os talentos para incorporar na organização.

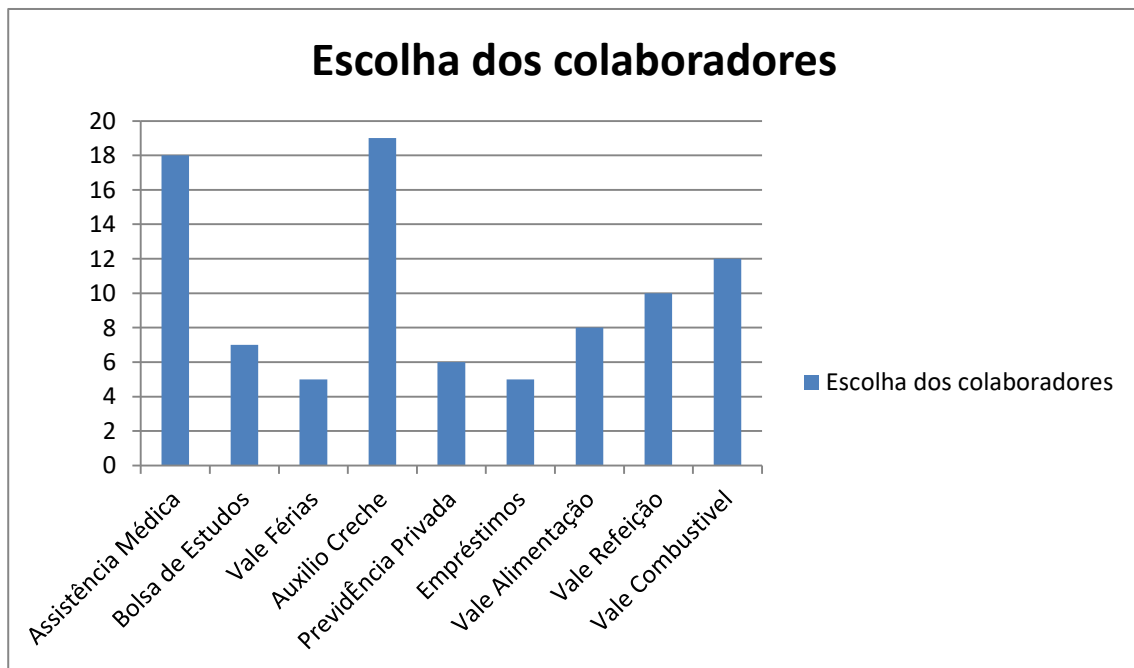


Figura 4: Gráfico das escolhas dos colaboradores

4.1. TABELA ANTES E DEPOIS

Abaixo segue a planilha de antes e depois, fazendo um comparativo mostrando as melhorias da implantação.

Antes	Depois
Nível de absenteísmo alto, segundo o setor de RH.	Redução das faltas dos colaboradores.
Rotatividade de colaboradores e perda de talentos para o concorrente	A empresa retém colaboradores e os funcionários da concorrência procuram emprego na empresa
Colaboradores desmotivados, causando baixa produtividade.	Aumento da produtividade com colaboradores com suas necessidades atendidas.

Quadro 4 : Planilha antes e depois

O quadro mostra que o cenário mudou totalmente com a aplicação, os colaboradores estão mais satisfeitos, produzindo mais, os talentos estão sendo retidos e a procura por vagas na empresa aumentou muito. Com isso a lucratividade da empresa aumentou.

Os colaboradores escolheram respectivamente nos blocos 1, 2 e 3 : Assistência Médica, auxílio Creche e Vale combustível, as escolhas mostram que os colaboradores estão mais preocupados com a família, porém já era esperado, pois a maioria dos colaboradores são casados e tem filhos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho foi uma prova da importância dos conhecimentos adquiridos durante os oito semestres do curso de Administração, para a reestruturação da política de benefícios da empresa.

As principais dificuldades encontradas foram a elaboração do projeto da implantação do plano, devido a resistências dos sócios da empresa, por receio de aumentar os custos, porém com a devida apresentação o problema foi resolvido.

A implantação deste novo plano de benefícios, além de aumentar a produtividade dos colaboradores dentro da empresa, que ficaram muito mais satisfeitos, afetou também a concorrência, pois até os colaboradores dos concorrentes procuram a empresa a fim de conseguir emprego, sendo que antes da implantação, a operação era totalmente contrária.

Para manter o sucesso deste plano de benefícios flexíveis deve-se o setor de Recursos Humanos fazer pesquisas com os colaboradores a fim de saber se a necessidade de cada colaborador mudou para oferecer pacotes novos de benefícios, para os colaboradores se sentirem importantes para a empresa, assim aumentando cada vez mais a produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BISPO, Patrícia. Acerte na concessão de benefícios. 2008 Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Entrevista/4993/acerte-na-concessao-de-beneficios.html Acesso em: 18/09/2015
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**: Como Reter Talentos nas Organizações. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p129.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DELINGHAUSEN, Celso. O funcionário escolhe o Benefício que quer. 2009. Disponível em: http://www.fathorconsultoria.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=19:o-funcionario-escolhe-o-beneficio-que-quer&catid=2:noticias&Itemid=9. Acesso em: 25/09/2015
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas. Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, Marisa da Silva. **Benefício social para retenção de talentos**. 2009. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/20351850/Beneficio-Social-para-retencao-de-talento>. Acesso em: 18/09/2015
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HERZBERG, Frederick. **O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho**. São Paulo, 1973.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 8.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**/ George T. Milkovich, John W, Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. -1.ed.-7reimpr.-São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004, p. 134.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Saraiva, 2006.