

## PROPOSTA DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS PARA INDÚSTRIA DE FERRAMENTAS PARA USINAGEM

### RESUMO

**Curso Superior de Tecnologia em  
Gestão de Recursos Humanos  
3º Período**

**Orientadora**

Professora      Me.      Lucélia  
Mildemberger

**Autores**

- Ana Cristina Garcia Sedlacek
- Fabiele de Cássia Alves da Cruz
- Gabrielle Bonete Vitor
- Jady Kadrine Pedretti
- Mikaela Alana Rodrigues Soares

*Para a elaboração deste trabalho foi realizada uma Pesquisa de Campo na Indústria de Ferramentas para Usinagem. O objetivo deste trabalho é elaborar uma proposta de solução, analisando as causas do problema, buscando alternativas de solução e por fim elaborar um plano de ação para reduzir o alto índice de rotatividade da empresa. Os métodos e técnicas utilizados para compor o trabalho foram: entrevista não estruturada, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa na internet, Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Benchmarking, Matriz Gut, e 5W2H.*

*O programa de benefícios e Gestão de pessoas foram os principais temas abordados no trabalho. Através de pesquisas realizadas ao longo do trabalho, observamos que empresas que possuem benefícios, visando aumentar a qualidade de vida do colaborador, retém maiores talentos, pois valorizam o profissional. Em nosso plano de ação verificamos algumas propostas de soluções, para beneficiar o colaborador de forma justa e eficaz.*

**Palavras-chave:** 1 – Benefícios. 2 – Rotatividade. 3 – Gestão de Pessoas. 4 – Retenção de talentos.

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos diferenciais de uma organização são os benefícios que ela propõe para seus colaboradores. Não só uma remuneração bem paga, mas também complementos como clima organizacional, motivação e pôr fim a valorização.

Os profissionais têm como objetivo buscar dentro de uma organização o bem-estar, a qualidade de trabalho e a satisfação de suas necessidades tanto básicas, quanto de autoconsumação. Promover incentivos aos colaboradores além de manter a motivação, pode-se levar a redução da rotatividade, a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, aumento da produtividade e do nível de comprometimento dos funcionários, podendo então elevar a aproximação tanto da empresa, quanto do colaborador. (CHIAVENATO, 2004).

Além de serem competitivos no mercado de trabalho, esses benefícios são utilizados para proteger o bem-estar físico e mental dos colaboradores visando estruturas básicas do ser humano (MARRAS, 2009).

O assunto principal deste trabalho refere-se aos benefícios que podem ser ofertados pela empresa para seus colaboradores. O desenvolvimento do mesmo se deu através de uma pesquisa realizada na Indústria de Ferramentas para Usinagem, onde foi informado que o índice de rotatividade da empresa está acima da meta estabelecida.

O principal objetivo é desenvolver um plano de ação assertivo e apresentar para a empresa estudada, a fim de atrair e reter os colaboradores na organização e conseqüentemente diminuindo o índice de rotatividade da empresa.

No capítulo 1 apresenta-se o contexto da situação da empresa, objetivos, justificativa, metodologia utilizada, métodos e técnicas para análise das causas e métodos e técnicas para levantar alternativas de solução. No capítulo 2 foi incluída a fundamentação teórica que embasa o estudo sobre gestão de pessoas, Subsistemas da administração de Recursos Humanos, remuneração e benefícios. No capítulo 3 é feito uma análise da empresa e das principais causas, é apresentado as alternativas de solução e o plano de ação para a implantação dos benefícios assistenciais, recreativos e supletivos. No capítulo 4 estão as considerações finais e por último a lista de referências.

### 1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

Os dados apresentados no contexto foram obtidos por meio de uma apresentação realizada na faculdade no dia onze de março de dois mil e vinte e dois, pelo gerente geral Fabio, e o

coordenador Flavio. A Indústria de Ferramentas para Usinagem está a dez anos no ramo de fornecimento de soluções para processos de usinagem no mercado de ferramentas especiais, e originou-se de uma empresa que atua a 25 anos no processo de fabricação de peças automotivas.

A empresa foi fundada em 2012, e conta com um time de aproximadamente 60 colaboradores.

## 1.2 OBJETIVOS

Para a realização do presente trabalho foram definidos um objetivo geral e 3 objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de solução para a Indústria de Ferramentas para Usinagem para reduzir o alto índice de rotatividade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, destacam-se os seguintes:

- a) Analisar as causas do problema;
- b) Buscar alternativas de solução;
- c) Elaborar um plano de ação para resolver o problema.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Manter um colaborador motivado é uma das principais dificuldades que as empresas enfrentam atualmente assim como na empresa que está sendo estudada.

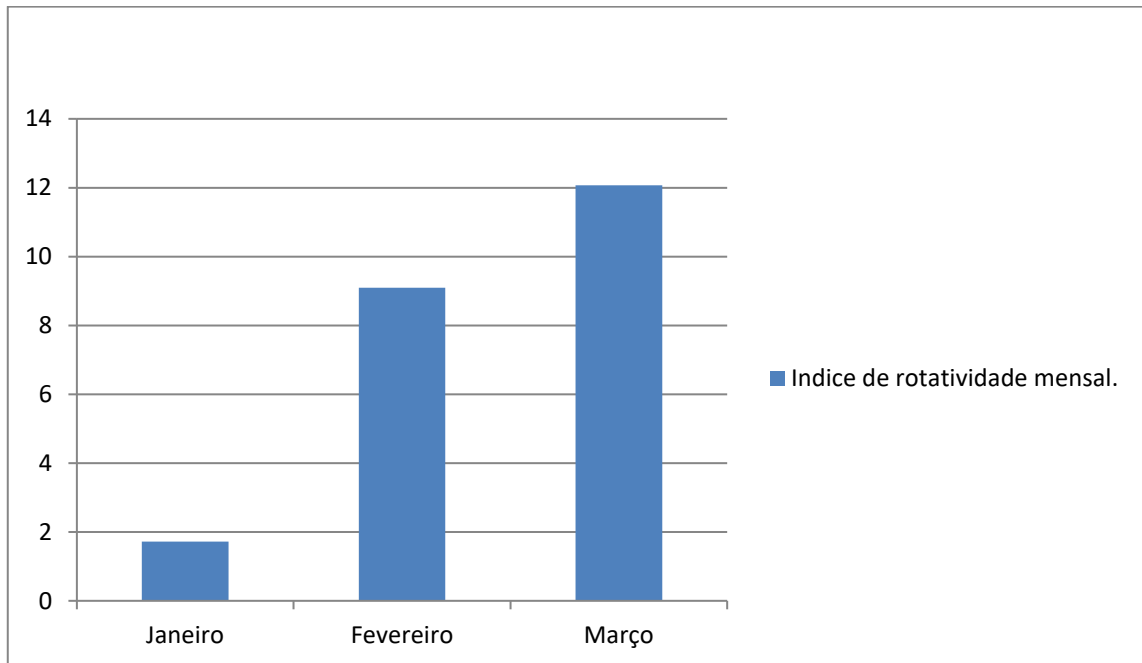
O benefício contribui para o desenvolvimento de uma relação saudável entre o colaborador e a empresa. O profissional exerce sua função com qualidade usando suas habilidades, enquanto a organização recompensa com salário, benefícios e adicionais atraentes (CELINSKI, 2003).

Cada vez fica mais claro o quanto os colaboradores têm valorizado esses incentivos que os deixam mais motivados, além de prezar pela sua saúde e qualidade de vida, pois os benefícios se ligam aos aspectos indiretos da remuneração oferecendo aos funcionários maior satisfação em suas necessidades pessoais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Conforme pesquisa de campo realizado no dia 02 de abril de 2022 na qual foi informada que a meta mensal do índice de rotatividade para o ano de 2022 é de 5% ao mês.

Entretanto, nos últimos 3 meses os dados mostram que o índice de rotatividade vem aumentando, ultrapassando a meta aplicada, conforme mostra o gráfico 1:

Gráfico 1 – Índice de Rotatividade - 2022



Fonte: Indústria de Ferramentas para Usinagem - 2022

Sendo assim, o estudo que vem sendo realizado oferece para a empresa a análise dos benefícios que são oferecidos e a satisfação dos colaboradores em relação a isso, identificando se há alguma relação com o alto índice de rotatividade da empresa, e a partir disso trazer uma melhora nos benefícios.

Lacombe (2005) ressalta que as empresas que oferecem benefícios conseguem ganhar competitividade no mercado de trabalho atraindo e retendo pessoal de melhor nível.

Portanto, o problema analisado neste trabalho é o alto índice de rotatividade.

#### 1.4 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho utilizou-se a pesquisa de campo através de uma visita acadêmica realizada dia 02 de abril de 2022 na Indústria de Ferramentas para Usinagem.

Para Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa de campo é aquela utilizada com objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar e de descobrir novos fenômenos ou, as relações entre ele.

Segundo Ruiz (2013) a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como eles ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e nos registros das variáveis presumivelmente relevantes para análises.

#### 1.4.1 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA ANÁLISE DAS CAUSAS

Serão apresentadas fundamentações teóricas sobre os métodos e técnicas analisando as causas problemáticas da Indústria de Ferramentas para Usinagem. Como por exemplo, a entrevista não estruturada, observação não participativa, tendo a melhor visão sobre o projeto apresentado.

#### 1.4.2 Entrevista Não Estruturada

Segundo May (2004) na entrevista não estruturada o entrevistado é livre para responder as perguntas dentro de suas referências.

De acordo com Richardson (1999) a principal característica da entrevista não-estruturada é ser totalmente aberta, ou seja, possui flexibilidade buscando o significado na visão do entrevistado.

A entrevista não-estruturada é aquela em que é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta (LAVILLE; DIONE, 1999).

Para realização deste trabalho, utilizou-se a entrevista não estruturada para a coleta de dados.

#### 1.4.3 Observação Não Participativa

Segundo Moreira (2004) observação não participativa é quando a pessoa a qual está realizando a pesquisa aprende como ocorre de maneira verdadeira, para que isto ocorra os indivíduos não sabem que estão sendo observados e o pesquisador não está envolvido na situação, entendendo como ele é feito sem realmente estar incluído na atividade.

Segundo Martins (2004) observação não participativa também pode ser conhecida como simples sendo importante para saber como está o andamento da empresa de modo observador, sendo indicado para perceber a real situação da empresa.

Como nenhum membro da equipe faz parte do quadro de colaboradores da empresa, utilizou-se a observação não participativa durante a visita acadêmica à fábrica Indústria de Ferramentas para Usinagem.

#### 1.4.4 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Amaral (2007) a pesquisa bibliográfica é um ponto importante na elaboração do trabalho científico, pois tem influência em todas as etapas da pesquisa para relacionar a base teórica que será tratada no trabalho.

De acordo Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca soluções para problemas específicos abordados dentro de uma pesquisa científica.

No presente trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para a realização de consultas em livros e textos que tenham relação com o assunto escolhido para que o mesmo seja executado com excelência.

#### 1.4.5 Pesquisa Documental

Segundo Figueiredo (2007) pesquisa documental é utilizada como fonte de informações que compõe da análise de documentos que ainda não foram utilizados, podendo ser reexaminados, procurando descobrir informações ou novas interpretações podendo ser escrito e não escrito.

De acordo com Sá-Silva; Almeida e Guindani (2009) diz que a pesquisa documental tem como objetivo realizar novo conhecimento a fim de dar novas informações para o que se foi passado.

Neste trabalho a pesquisa documental foi utilizada para analisar os documentos da empresa apresentados durante a pesquisa de campo.

#### 1.4.6 Pesquisa na *Internet*

Segundo Severino (2007) a pesquisa de internet representa uma grande quantidade de conhecimento e dados com fácil acesso devido os recursos estarem cada vez mais acessíveis para as informações e comunicações no mundo.

De acordo Freitas *et al.* (2006), a pesquisa dentro da internet é atualizada frequentemente, possibilitando-a ser realizada de qualquer ambiente virtual, resultando em pesquisas específica e imediatas.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a pesquisa de internet para obtenção de dados e informações sobre a empresa e alternativas de solução.

#### 1.4.7 Brainstorming

Segundo Osborn (1987) Brainstorm é uma ferramenta utilizada na organização de projetos, buscando soluções a determinado problema.

Conforme Baxter (2008) através dessa técnica Brainstorming é possível conseguir centenas de ideias, iniciando pelas ideias mais óbvias gerando ao longo da sessão ideias mais criativas.

Neste trabalho, essa ferramenta foi utilizada para elaborar o diagrama de Ishikawa, através informações coletadas dentro da empresa.

#### 1.4.8 Diagrama de Ishikawa

Segundo Miguel (2006) o diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa-efeito é uma ferramenta utilizada para análises das representações dos fatores de influências que seriam as causas, desse modo, chegando até o efeito delas que é tratado como um problema.

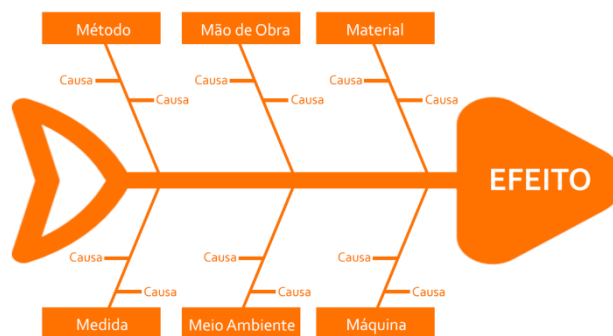
Para Scatena (2011) trata-se de uma ferramenta que auxilia na descoberta de um problema e identifica todos os aspectos que são importantes dentro de um processo. A ferramenta é composta por seis métodos sendo eles:

- a) Métodos: identificação das causas nas instruções;
- b) Matéria-prima: identificação da utilização dos materiais não conformes, fora das especificações;
- c) Mão de obra: identificação de falhas na execução,
- d) Máquinas: identificação de falhas nos maquinários;
- e) Medidas: identificação das variações nos resultados, medir, monitorar e controlar as verificações;
- f) Meio ambiente: ambiente interno e externo da empresa, identificação do fator causador.

Neste trabalho, o diagrama de causa e efeito foi utilizado para identificar as possíveis causas do alto índice de rotatividade, relacionado à falta de um plano de benefícios.

Abaixo segue uma visualização do diagrama de Ishikawa:

Figura 2: Diagrama de Ishikawa



Fonte: Google imagens (2022)

#### 1.4.9 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA LEVANTAR ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

A seguir serão apresentados os métodos e técnicas para levantar alternativas de solução para a proposta de benefícios da empresa Indústria de Ferramentas para Usinagem.

##### 1.4.10 *Benchmarking*

Segundo Albertin, Elias e Aragão Jr. (2021) o *benchmarking* é uma ferramenta utilizada para a comparação entre práticas empresariais, produtos, serviços entre outras coisas servindo como parâmetro para melhorias e aperfeiçoamento. Ele serve para identificar os concorrentes mais fortes e também para atingir índices de superioridade e manter-se na alta vantagem de competitividade do mercado.

Para Seleme (2012) a ferramenta acima é considerada uma das melhores ferramentas do mercado, onde se é possível obter grandes melhorias referente a qualidade dentro das organizações, apesar de ser uma ferramenta que contém grande dificuldade na implementação dentro das empresas.

Neste trabalho, o processo de *benchmarking* foi utilizado para buscar as melhores práticas do mercado em programas de benefícios.

##### 1.4.11 *Matriz GUT*

De acordo com Carvalho e Senna (2015) *Matriz GUT* é uma importante ferramenta para o planejamento estratégico, levando em consideração seus resultados, fornecendo apoio ao



desenvolvimento da estratégia, como complemento da análise SWOT, (Forças/*Strengths*, Fraquezas/*Weaknesses*, Oportunidades/*Opportunities*, Ameaças/*Threats*).

Segundo Bastos (2014) a técnica GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas em resolver problemas organizacionais. A técnica tem como objetivo orientar nas decisões mais complexas, usadas para definir prioridades nas várias alternativas de ações conforme o quadro 1.

Quadro 1: Matriz GUT

| MATRIZ GUT |  |   |  |                  |
|------------|--|---|--|------------------|
| Pontos     | G  | U   | T  | G x U x T        |
|            | Gravidade<br>Consequência<br>se nada for<br>feito.           | Urgência prazo para<br>tomada de decisão. | Tendência Proporção<br>do problema no<br>Futuro.                     |                  |
| 5          | Os prejuízos ou<br>dificuldade são<br>extremamente<br>graves | É necessária uma<br>ação imediata         | Se nada for feito, o<br>agravamento da<br>situação será<br>imediato. | 5x5x<br>5<br>125 |
| 4          | Muito Graves   | Com alguma urgência                       | Vai piorar em curto prazo.   | 4x4x<br>4 64     |
| 2          | Pouco Graves   | Pode esperar um<br>pouco.                 | Vai piorar em longo prazo  | 2x2x2<br>8       |
| 1          | Sem gravidade  | Não tem pressa                            | Não vai piorar ou pode<br>até melhorar                               | 1x1x1 1          |

Fonte: Daychoum (2011)

#### 1.4.12 MÉTODOS E TÉCNICAS PARA ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

Nesta sessão será apresentado o método *5W2H* que será utilizado para a elaboração do plano de ação do programa de benefícios da empresa Indústria de Ferramentas para Usinagem.

#### 1.4.13 5W2H

De acordo com Polacinski *et al.* (2012) essa ferramenta corresponde a um plano de ação para atividades pré-definidas que precisam ser desenvolvidas de forma mais clara, além de mapear essas atividades. Seu objetivo principal é responder a sete questões e organizá-las.

Ainda que não se tenha algo concreto sobre sua concepção, conforme citado por LIMA JUNIOR (2017), a origem que mais vem sendo citada é o Japão, assim como muitas outras ferramentas e metodologias organizacionais utilizadas atualmente. A ferramenta *5W2H* originou-se no Japão para auxiliar no planejamento de qualquer demanda. O 5W refere-se às iniciais em inglês de *What* (o quê), *Why* (por quê), *Where* (onde), *When* (quando) e *Who* (quem). Quanto ao 2H corresponde às iniciais de *How* (como) e de *How much* (quanto). Concluindo essas perguntas, os esforços podem ser direcionados aos pedidos mais importantes para o desenvolvimento de um projeto, onde os participantes da equipe ficam cientes de sua participação em todo o processo, e de sua influência diante das exigências do projeto e do impacto de suas demandas. No quadro 2 mostra um comparativo do método 5W2H:

Quadro 2 – Quadro Comparativo entre os métodos 5W2H

|           |                 | <b>Método dos 5W2H</b> |                                       |
|-----------|-----------------|------------------------|---------------------------------------|
| <b>5W</b> | <i>What</i>     | O que?                 | Que ação será executada?              |
|           | <i>Who</i>      | Quem?                  | Quem irá executar/participar da ação? |
|           | <i>Where</i>    | Onde?                  | Onde será executada a ação?           |
|           | <i>When</i>     | Quando?                | Quando a ação será executada?         |
|           | <i>Why</i>      | Por Quê?               | Por que a ação será executada?        |
| <b>2H</b> | <i>How</i>      | Como?                  | Como será executada a ação?           |
|           | <i>How much</i> | Quanto custa?          | Quanto custa para executar a ação?    |

Fonte: SEBRAE (2008)

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica, onde será abordado sobre a proposta de benefícios para os colaboradores da empresa Indústria de Ferramentas para Usinagem, tais como gestão de pessoas, subsistemas da administração de recursos humanos, Subsistema de Provisão, aplicação de pessoas, manutenção de pessoas, monitoração de pessoas e o desenvolvimento de pessoas, subsistemas da administração de recursos humanos, subsistema de provisão, aplicação de pessoas, manutenção de pessoas, monitoração de pessoas, desenvolvimento de pessoas, programas de benefícios, classificação dos benefícios, benefícios legais, benefícios espontâneos, benefícios monetários, benefícios não monetários, objetivo assistencial dos benefícios, objetivo recreativo dos benefícios, objetivo supletivo dos benefícios,

benefícios de flexibilidade, cuidado na Implantação de um plano de benefício, e pôr fim a estrutura da área de benefícios.

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (1999) a gestão de pessoas depende de vários aspectos, como a cultura existente da organização, a estrutura, os processos que ocorrem internamente entre outros fatores, desse modo, a gestão de pessoas é decorrente de uma situação ou uma circunstância.

De acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2017) a gestão de pessoas permite um entendimento de expectativas entre a organização e as pessoas que fazem parte dela, que são representadas através de um conjunto de práticas e políticas realizadas ao decorrer do tempo.

### 2.1.1 Subsistemas da Administração de Recursos Humanos

A Gestão de Pessoas é dividida em cinco subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, controle e desenvolvimento. O subsistema de provisão está ligado ao suprimento de pessoas nas instituições; o subsistema de aplicação refere-se ao recrutamento, seleção e treinamento; o subsistema de manutenção, plano e benefícios que a empresa utiliza para reter os colaboradores na organização; o subsistema de controle oferece dados sobre a gestão da informação dentro das empresas e tem o intuito de auxiliar na tomada de decisões e por fim o subsistema de desenvolvimento atua no processo de desenvolvimento das competências individuais e coletivas (MARRAS, 2000).

Segundo Chiavenato (2009) o subsistema de provisão é responsável pelo planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção. No subsistema de aplicação, trata-se da descrição e análise de cargos, e avaliação do desempenho do profissional. Quanto ao subsistema de manutenção refere-se à compensação, benefícios sociais, higiene, segurança, e relações sindicais. Já o subsistema de desenvolvimento, está ligado ao treinamento e desenvolvimento e também o desenvolvimento organizacional. Por último, o subsistema de monitoração que é responsável por abranger o banco de dados e sistemas de informação e também auditoria da área de recursos humanos.

### 2.1.2 Subsistema de Provisão

O processo do subsistema de provisão realizada atividades relacionadas ao suprimento de recursos humanos para as instituições. Esse processo é o conjunto de atividades que estão ligadas ao mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas com o objetivo de oferecer às instituições talentos para ampliar o capital humano (CHIAVENATO, 2002).

Complementado por Pontes (2001) o subsistema de provisão é considerado como uma atração de mão-de-obra. O autor ainda ressalta que uma organização pode ter mais facilidade no recrutamento externo quando sua imagem diante a sociedade é bem vista, em conjunto com a remuneração ofertada, segurança e carreira podendo reter profissionais qualificados para a disputa por um cargo.

### 2.1.3 Aplicação de Pessoas

O processo de aplicação de pessoas compreende o início das etapas da integração de novos integrantes na organização. No processo de aplicação a organização define sobre os cargos, descrição e análise dos cargos e também a avaliação de desempenho dos colaboradores. É o processo utilizado para achar quais são as características básicas que uma pessoa precisa ter para desenvolver as atividades solicitadas, é o processo para definir quais e que tipos de tarefas os colaboradores irão desempenhar dentro da empresa. Sendo assim, entende-se que quando selecionadas, os indivíduos deverão ser incorporados na organização, posicionados em seus cargos e avaliados pelo seu desempenho. (CHIAVENATO, 2010; DREWS; PIZOLOTTO, 2009).

O Subsistema de aplicação de recursos humanos visa garantir o uso das habilidades do indivíduo e desenvolvê-las cada vez mais através do processo de avaliação de desempenho e gestão de carreira mais flexível. A descrição do cargo se responsabiliza pelos aspectos em geral da área funcional (CHIAVENATO, 1997), a avaliação de desempenho se refere ao alcance de objetivos anteriormente solicitados conforme afirma Lucena (1992), e a estrutura de carreira acata um trânsito maior do indivíduo de uma área para outra, o que facilita no desempenho multifuncional (Dutra, 1996). Em todas estas práticas, mais uma vez o cargo passa para segundo plano e a estratégia da empresa e o potencial do indivíduo ficam em primeiro.

### 2.1.4 Manutenção de Pessoas

De acordo com Chiavenato, (2002) o Processo de Estudo do Subsistema de Manutenção, busca a satisfação e a motivação das pessoas para maximizar as relações empresa e empregado.

Este será um dos subsistemas mais importantes. No final, o objetivo é evitar atritos, aumentar a satisfação, aumentando assim a produtividade dos funcionários.

Com a manutenção de pessoas os colaboradores vem tendo mais comprometimento, aumentando assim a produtividade e com isso, os funcionários ganham o desenvolvimento dentro da organização e a satisfação profissional (KNAPIK, 2005).

#### 2.1.5 Monitoração de Pessoas



Segundo Chiavenato (2002) a monitoração de pessoas é o subsistema da organização que assume e faz o controle das atividades humanas, dessa maneira, se permite que os demais setores dentro da empresa assumam as suas responsabilidades. São exercidas atividades de aferição entre objetivos e a realização. O subsistema pode ser dividido em auditoria de recursos humanos, controle de pessoas, sistema de informação e controle do banco de dados.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000) o subsistema de monitoração se atrela ao controle das tarefas e a garantia de entrega das mesmas focando no cargo, buscando compreender as competências e o foco do indivíduo. Todas as informações apuradas pela monitoração de pessoas possibilitam uma melhor tomada de decisão e um planejamento organizacional mais elaborado.

#### 2.1.6 Desenvolvimento de Pessoas

De acordo com Carvalho (1999), desenvolvimento é um processo de capacitação física e mental para determinadas posições, cargos e processo em que a pessoa almeja ter sucesso.

Segundo Marras (2009), o desenvolvimento é responsável por florescer certos potenciais nas pessoas, buscando um nível elevado em conhecimento para se capacitar e atingir determinado resultado que deseja.

#### 2.1.7 Subsistema Remuneração e os Benefícios

O subsistema de gestão de remuneração é um mecanismo muito importante para conduzir os cargos e salários de uma organização. Não existe somente o salário como elemento remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios que compõem a chamada remuneração, bem como poderão existir outros meios como: remuneração variável, horas extra, adicional, gratificações, bônus, comissões etc. (MARRAS, 2010).

Segundo Lacombe (2005), as empresas que oferecem benefícios possuem vantagens no mercado de trabalho atraindo e retendo um colaborador com um nível superior.

#### 2.1.8 Programas de Benefícios

Por outro lado, os incentivos salariais são programas destinados a premiar funcionários com bom desempenho, segundo Chiavenato (1999) e podem ser concedidos, por exemplo, por meio de bônus e participação nos lucros como parte das recompensas pelo atingimento de metas.

Segundo Chiavenato (2009) recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar) e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos válidos, como a decisão de desempenhar e produzir.

#### 2.1.9 Classificação dos Benefícios

Os benefícios podem ser classificados como espontâneos ou compulsórios, podem ser divididos em assistenciais que requerem saúde e segurança, recreativos que são voltados para o lazer e supletivos que geram facilidades aos trabalhadores (MARRAS, 2010).

De acordo com Chiavenato (1999) a classificação dos benefícios ocorre através da sua natureza que seriam em forma de serviços ou facilidades, dos seus objetivos promovendo segurança e saúde e por meio de sua exigibilidade legal que são assegurados por lei.

#### 2.1.10 Benefícios Legais

São classificados como benefícios legais, aqueles que são fornecidos por exigências legais ou acordos e convenções coletivas. Esta categoria inclui férias, 13º salário, salário família, etc. (MARRAS, 2000).

Os benefícios legais determinados pelo governo são: férias, aposentadoria, 13º salário, acidente de trabalho, salário família, auxílio-doença, salário maternidade, INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), DSR (Descanso Semanal Remunerado), horas extras, adicional de periculosidade, entre outros. (GIL, 2001).

#### 2.1.11 Benefícios Espontâneos

Os benefícios espontâneos são benefícios que a empresa dispõe aos colaboradores, não são exigidos por lei e sendo aplicados de forma correta traz inúmeros benefícios para a organização. Além disso, os benefícios são uma complementação da remuneração que atrai os colaboradores para a empresa retendo-os, diminuindo a rotatividade e retornando no desempenho e motivação dentro da organização.

De acordo com Marras (2001), bonificações ou gratificações é um conjunto de benefícios oferecidos espontaneamente pela organização como um complemento ao salário do colaborador, acrescentando a remuneração do funcionário.

Segundo Chiavenato, (2000), a empresa concede esse benefício, ou seja, ele não é exigido pela lei e nem por negociação coletiva, é um plano oferecido pela organização diretamente aos colaboradores, visando a necessidade de cada um, como por exemplo: bonificações, refeições no local, bolsas de estudos, etc...

#### 2.1.12 Benefícios Monetários

Segundo Marques (2019) os benefícios monetários geram encargos sociais para o governo como, por exemplo, a aposentadoria. São aqueles considerados como gratificações em dinheiro concedidas pela empresa e que são registradas em folha de pagamento.

De acordo com Chiavenato (2008) o benefício monetário é um benefício fornecido em dinheiro e que são demonstrados em folha de pagamento como férias, gratificações e 13º salário entre outros e eles podem gerar encargos sociais.

#### 2.1.13 Benefícios não Monetários

Segundo Marques (2019) os benefícios não monetários se caracterizam em formas de serviços como serviços sociais ou acessos a clubes, mas também, podem se caracterizar em facilidades como horários flexíveis e transporte da empresa. Esses benefícios são fornecidos diretamente ao trabalhador.

Como aponta Chiavenato (2008) benefício não monetário é aquele benefício fornecido aos trabalhadores em forma de facilidades sendo assistências médicas, também podem ser através de serviços sociais e vantagens como horários flexíveis, refeitórios entre outros.

#### 2.1.14 Objetivo Assistencial dos Benefícios

Para Chiavenato (1999) o benefício assistencial propõe condição de segurança ao colaborador e sua família em casos de emergência.

Robbins (2002) enfatiza a importância de motivar o colaborador dentro de uma organização, sendo o benefício assistencial uma forma de motivá-los, pois um colaborador satisfeito e motivado oferece serviço para seus clientes com qualidade.

#### 2.1.15 Objetivo Recreativo dos Benefícios

Para Chiavenato (1999) o objetivo dos benefícios recreativos é a interação informal dos funcionários dentro de uma empresa, oferecendo condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer e podendo se estender para a família.

Milkovich e Boudreau (2000) destaca que o benefício recreativo é muito importante, pois com este auxílio o colaborador consegue dispor de momentos de lazer dentro da organização.

#### 2.1.16 Objetivo Supletivo dos Benefícios

Conforme Chiavenato (1999) os benefícios supletivos têm como objetivo facilitar e melhorar a qualidade de vida do colaborador, mas se a empresa não fornecesse ao colaborador este benefício, o mesmo teria que as providenciar por si próprio.

De acordo com Ferreira (2009) benefício supletivo pode ser uma forma de reconhecer o trabalho do profissional visto que o benefício não é algo obrigatório para organização, mas sim um meio para ajudar o colaborador a ter mais satisfação no trabalho.

#### 2.1.17 Benefícios de Flexibilidade

Segundo Puglise (2006) a nova tendência em remuneração é a implantação nas empresas do plano de benefícios flexíveis. Essa modalidade existe desde a década de 70, nos Estados Unidos, mas há alguns anos está tendo espaço no Brasil.

O programa de benefícios flexíveis é um conjunto de benefícios que podem ser adaptados conforme a necessidade e condições de vida dos colaboradores naquele determinado momento. Mostrando assim a sua flexibilidade a diversas pessoas e necessidades individuais, tratando o colaborador de uma forma personalizada, conseguindo adaptar sua remuneração para um valor maior. Este programa de benefícios atrativo aperfeiçoa custos, atrai talentos e os retém, otimizando os custos para as organizações.



De acordo com Chiavenato (2009), os benefícios precisam ser adaptados à diferença individuais de cada funcionário para serem considerados úteis e eficazes. As necessidades, desejos e as condições de cada um mudam conforme o tempo, o que é totalmente útil para um, pode ser desnecessário para outro, ou a realidade pode mudar e o que era prioridade passa a não ser mais e outros benefícios passam a ser mais convenientes naquele momento.

#### 2.1.18 Cuidado na Implantação de um Plano de Benefício



De acordo com Marras (2000) a grande dificuldade que se encontra ao realizar uma implantação de um plano de benefícios é o alto custo para implantá-la e manter, ocorrendo algumas vezes o uso de maneira incorreta. Percebe-se que não ocorrem constantes utilizações de alguns benefícios e outros acabam com uma utilização excessiva.

Segundo Chiavenato (1999) é necessário se atentar as escolhas do plano de benefícios que irá ser implantado, pois as escolhas inadequadas podem gerar emergências previsíveis. Quando ocorre a seleção por benefícios que são mais utilizados por funcionários, se atenta que o custo do benefício pode aumentar devido a grande utilização do mesmo. Na implantação do plano de benefícios a necessidade de selecionar planos flexíveis, faz com que a organização tenha a melhor forma de aplicação do seu dinheiro.

#### 2.1.19 Estrutura da Área de Benefícios

De acordo com Chiavenato (2009) os benefícios devem trazer um retorno semelhante ao investimento da organização na implantação do mesmo. Ele pode desenvolver uma contribuição ao mesmo nível do custo que gerou ao ser implantado, ou até mesmo atuar de maneira a compensar e reduzir os gastos.

Conforme determina Leal Junior e Silva (2007) a área de benefícios se molda de acordo com envolvimento que os empregados têm com a estratégia desenvolvida pela empresa, o objetivo principal sempre será diminuir a rotatividade, reter talentos e aumentar a motivação, buscando sempre melhorar a qualidade de vida da organização em torno do seu capital intelectual.

### 3. ANÁLISE DE DADOS DA EMPRESA

Esta parte do trabalho tem como objetivo descrever as etapas do processo da identificação das causas do alto índice de rotatividade dentro da Indústria de Ferramentas para Usinagem e

apresentar as alternativas de solução juntamente com as propostas para a minimização dos problemas.

Em visita à Indústria de Ferramentas para Usinagem no dia 2 de abril de 2022 através de uma observação não participativa e utilizando uma entrevista informal com o gerente geral Fabio, e o coordenador Flavio identificou-se que há um problema de alto índice de rotatividade dentro da organização. Através do *brainstorming* e do diagrama de causa e efeito foi possível identificar as principais causas que contribuem para a ocorrência do problema.

### 3.1 ANÁLISE DAS CAUSAS

Através do diagrama de causa e efeito descrito no item 1.4.8 foram levantadas as causas que estão afetando o índice de rotatividade da empresa. As mesmas foram classificadas nos seis M's das categorias que a ferramenta apresenta. A Figura 3 apresenta as vinte e quatro causas levantadas pela equipe.

FIGURA 3 – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Autores (2022)

Após identificar quais são as causas do alto índice de rotatividade, utilizou-se a matriz de GUT, e conforme citada no item 1.5.2 foi utilizada para definir as causas prioritárias. O Quadro 3 apresenta a priorização das causas apresentadas no diagrama de causa e efeito.

QUADRO 3 – MATRIZ GUT DE CAUSAS Indústria de Ferramentas para Usinagem

| Avaliação | Gravidade          | Urgência                 | Tendência                       |
|-----------|--------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 5         | Extremamente grave | Precisa de ação imediata | Irá piorar rapidamente se...    |
| 4         | Muito grave        | É urgente                | Irá piorar em pouco tempo se... |
| 3         | Grave              | O mais rápido possível   | Irá piorar se...                |
| 2         | Pouco grave        | Pouco urgente            | Irá piorar em longo prazo se... |
| 1         | Sem gravidade      | Pode esperar             | Não irá mudar se...             |

| PROBLEMA   | G | U | T | GxUxT | CLASSIFICAÇÃO |
|--|---|---|---|-------|---------------|
| Falta de benefícios assistencial   | 5 | 5 | 5 | 125   | 1º            |
| Falta de benefícios recreativos  | 5 | 5 | 5 | 125   | 2º            |
| Falta de benefícios supletivos   | 5 | 5 | 5 | 125   | 3º            |
| Falta de estruturação do setor de benefícios   | 5 | 5 | 5 | 125   | 4º            |
| Falta de reter colaboradores   | 4 | 5 | 5 | 100   | 5º            |
| Falta de controle do índice de rotatividade  | 4 | 5 | 5 | 100   | 6º            |
| Falta de um plano de carreira  | 4 | 5 | 5 | 100   | 7º            |
| Remuneração Inadequada   | 5 | 4 | 5 | 100   | 8º            |
| Sobrecarga de trabalho por causa da rotatividade                                       | 4 | 5 | 5 | 100   | 9º            |
| Falta de organização da empresa  | 4 | 5 | 5 | 100   | 10º           |
| Falta de setores adequados no setor adm  | 4 | 5 | 5 | 100   | 11º           |
| Falta de sinalização p/ segurança do colaborador                                       | 4 | 5 | 5 | 100   | 12º           |
| Falta de Mão de obra   | 4 | 5 | 5 | 100   | 13º           |
| Política Salarial inadequada   | 4 | 5 | 5 | 100   | 14º           |
| Falta de motivação   | 4 | 5 | 5 | 100   | 15º           |
| Falta de um sistema de gestão de RH  | 4 | 5 | 5 | 100   | 16º           |
| Ausência de treinamentos   | 4 | 5 | 5 | 100   | 17º           |
| Complexidade da operação das máquinas gera sentimento de desvalorização da mão de obra | 4 | 4 | 5 | 80    | 18º           |
| Ausência de autonomia da empresa   | 4 | 4 | 5 | 80    | 19º           |
| Falta de informação  | 4 | 4 | 4 | 64    | 20º           |
| Dificuldade no recrutamento e seleção para recrutar pessoas qualificadas               | 4 | 3 | 4 | 48    | 21º           |
| Pesquisa de satisfação realizada de forma inadequada                                   | 4 | 3 | 3 | 36    | 22º           |
| Falta de entrevista de desligamento  | 3 | 3 | 3 | 27    | 23º           |
| Empresa distante da área residencial   | 2 | 2 | 1 | 4     | 24º           |
| Empresa fica afastada de comércios   | 2 | 2 | 1 | 4     | 25º           |

Fonte: Autores (2022)

Considerando que o problema encontrado na empresa é o alto índice de rotatividade, foram priorizadas as causas que mais prejudicam a organização, sendo a falta de benefício assistencial, falta de benefício recreativo e a falta de benefício supletivo. Foi utilizada a margem de corte igual ou maior que 125 pontos para ser considerada de alta prioridade e para a elaboração do plano de ação.

### 3.1.1 Causa 1: Falta de benefícios assistenciais

Foi identificado através de uma entrevista informal realizada com uma funcionária que dentro da empresa não há um plano odontológico e também a empresa não possui um seguro de vida

para os seus funcionários. A causa deve ser tratada como prioridade, pois a falta desses benefícios assistenciais pode estar desmotivando os colaboradores.

Essa causa pode provocar consequências negativas para a empresa, contribuindo para aumentar cada vez mais o índice de rotatividade e a não retenção dos funcionários na organização.

### 3.1.2 Causa 2: Falta de benefícios recreativos

Durante a visita na empresa através da entrevista informal identificou-se que os colaboradores não possuem benefícios recreativos em dias de repouso que irão contribuir para a diversão ou higienização mental deles como acesso a clubes, excursões, colônias de férias entre outros. A causa deve ser tratada como prioridade, pois os funcionários precisam melhorar a qualidade de vida para entregar bons resultados.

Essa causa pode afetar diretamente no serviço que o funcionário presta dentro da organização, gerando queda nos resultados positivos e contribuindo para o aumento do alto índice de rotatividade.

### 3.1.3 Causa 3: Falta de benefícios supletivos

Através da entrevista informal realizada na visita de campo foi identificado que a empresa não possui benefícios supletivos como vale alimentação, transporte fretado e auxílio combustível que visam facilitar e proporcionar um maior conforto aos funcionários. A causa deve ser tratada como prioridade, pois os funcionários necessitam de algumas facilidades no seu dia a dia.

Essa causa pode interferir no índice de rotatividade e na falta de motivação dos colaboradores dentro da organização, afetando diretamente nos resultados.

## 3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Quadro 4 - Causas priorizadas e alternativas de solução

| CAUSA                           | ALTERNATIVA                        |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Falta de benefício Assistencial | Implantar benefícios assistenciais |
| Falta de benefício Recreativo   | Implantar benefícios Recreativos   |
| Falta de benefício Supletivo    | Implantar benefícios Supletivos    |

Fonte: Autores (2022).

Para solucionar as causas foi feito um *Benchmarking* onde foram identificadas algumas alternativas de solução.

Quadro 5: *Benchmarking*

| Fonte do Benchmarking (empresa, autor, artigo, entrevista, informal)   | Qual era o problema         | O que foi feito   | Como foi feito (detalhar, colocar fluxo, instruções, metodologia, desenho, etc)   | Resultados   |
|--|-----------------------------|---|---|--|
| Artigo: PLANO DE BENEFÍCIOS PARA UMA EMPRESA DE INGREDIENTES DE RAÇÃO ANIMAL<br>Autores: Daiana Francisca Magro, Daniele Cucchi, Kelly Fátima Hoch, Tainá Da Silva Levandovski | Alto índice de rotatividade | Implantação de 1 benefício assistencial e 1 benefício legal, sendo o plano de saúde e vale alimentação.   | Como foi feito: Foi realizada uma pesquisa interna na empresa onde os colaboradores apontaram o plano de saúde e vale alimentação como os 2 benefícios mais importantes e atrativos. Foi disponibilizado aos colaboradores um cartão convênio de alimentação no valor de R\$205,00, onde será descontado o valor de R\$5,00 na folha de pagamento de cada funcionário, foi contratado o plano de saúde na modalidade coparticipação, onde a empresa ficará responsável pelo pagamento integral da mensalidade e o colaborador responsável pelo pagamento das coparticipações. | A meta da empresa era a redução de 20% do índice de alta rotatividade. Conforme conclusão do artigo, a implantação de um benefício na empresa é necessária, melhorou na produtividade e diminuiu em 8% o índice de rotatividade.   |
| Empresa: Ericsson Telecomunicações, entrevista informal, autor(a): Karin Salomão   | Alto índice de rotatividade | Implantação de um benefício recreativo. Foi feito um clube para os funcionários e suas famílias. O espaço conta com sala de musculação, piscina, quadras, sauna, salão estético e um espaço próprio para eventos. | foi criado em linha com o conceito sueco, com o objetivo de integrar os funcionários fora do ambiente de trabalho, essas atividades sociais melhoram a visão do colaborador quanto a empresa, aumenta o nível de engajamento e dessa forma retém os colaboradores.  | Segundo Janaína, diretora de Recursos Humanos da empresa O clube e as atividades sociais "melhoram a percepção do funcionário em relação a empresa, resultando em altos níveis de engajamento. essa forma, há maior retenção de talentos e maior comprometimento com a empresa". |

|  |                                    |   |   |   |
|--|------------------------------------|---|---|---|
| <p>Empresa: Empresa de Engenharia, entrevista informal: Gerente</p>  | <p>Alto índice de rotatividade</p> | <p>Implantação de benefícios supletivos: Refeitório, pausas para café da manhã/tarde, marmitas, sucos, saladas e sobremesas para o almoço, estacionamento para os funcionários e flexibilidade de horários.</p> | <p>Foi implantado a opção de marmitas normais ou saudáveis, para que os colaboradores pudessem escolher a melhor opção de acordo com seu paladar. Pensando em um momento de distração para os colaboradores a empresa tem pausas para café da manhã e da tarde, também disponibilizam no refeitório garrafas de café e chá durante o dia. Em relação ao conforto e segurança a organização fornece um estacionamento para que os colaboradores mantenham seus carros dentro do pátio da empresa e a flexibilidade de horário para que o colaborador não se sinta preso a uma rotina, desde que cumpra com sua carga horária diária.</p> | <p>A empresa de engenharia é uma empresa que faz Subestação e Linha de transmissões de torres de energia. A empresa tinha como meta o bem-estar e a motivação dos seus colaboradores, após implantar essas melhorias o índice de rotatividade diminuiu e consequentemente os colaboradores estão mais motivados e contentes com as melhorias que a empresa vem implantando.</p> |
| <p>Artigo: O IMPACTO DE PESSOAL NA ROTATIVIDADE NA INDÚSTRIA<br/>Autores: Agatha Basso Iark<br/>Eduardo Lima Rezende<br/>Felippe Baptista Da Silva<br/>Giuliana Das Virgens De Andrade<br/>Karine da Silva Martins<br/>Malcolm Vinicius Andreola</p> | <p>Alto índice de rotatividade</p> | <p>Implantação de um benefício supletivo, sendo ele o transporte fretado.</p>   | <p>Foi realizado um estudo sobre os índices de absenteísmos e rotatividade dentro da organização. No qual os colaboradores se queixavam da distância de sua residência até a empresa. Foi então que a organização implantou um meio de locomoção mais atrativo (transporte fretado) outra solução também foi por parte do RH (recrutamento e seleção), recrutar pessoas que morem mais próximo da empresa. Implantaram também uma bonificação para o colaborador que não tivesse absenteísmo e nem atrasos.</p>   | <p>Sendo assim uma forma de motivar os colaboradores, diminuindo consideravelmente a alta rotatividade. Retendo-os, priorizando seu bem-estar e qualidade de vida.</p>  |
| <p>Empresa: FERR química, entrevista informal: Gerente de Recursos Humanos</p>   | <p>Alto índice de rotatividade</p> | <p>Implantação de um benefício recreativo, sendo ele uma sala de descanso e sala de jogos dentro da organização</p>   | <p>Foi implantado esta sala de descanso e sala de jogos para que os colaboradores pudessem aproveitar seu horário de almoço, auxiliando no processo de desenvolvimento social, de criação de identidade e estímulo de cultura colaborativa.</p>   | <p>Desta forma os colaboradores voltavam de seus intervalos muito mais motivados pois haviam descansado. Esta implantação resultou em um aumento de 50% na produtividade dos colaboradores</p>  |

Fonte: Autores (2022)



### 3.3 PLANO DE AÇÃO

Nesta etapa do trabalho é apresentado o plano de ação realizado pela equipe, onde foi utilizado o 5W2H para a elaboração de um plano de ação para cada uma das causas prioridades.

#### 3.3.1 Ação 5W2H

Quadro 6: Ação 1: Benefício Assistencial

| O que?  | Por que ?   | Como ?  | Onde?                     | Quando?          | Quem ?                 | Quanto custa ?   |
|---|---|---|---------------------------|------------------|------------------------|--|
| Implantar um benefício Assistencial de plano odontológico | Promove mais qualidade de vida aos funcionários, incentivando e os motivando. | 1º Fazer um levantamento conforme a necessidade da empresa;<br>2º Verificar quanto a empresa pode investir neste benefício;<br>3º Fazer cotações de planos odontológicos.<br>4º Analisar as propostas e implantar o benefício.<br>5º Será descontado 50% do valor total do plano de cada colaborador. | Setor de Recursos Humanos | setembro de 2022 | Analista de benefícios | <b>Amil:</b> R\$9,95 por colaborador mensalmente. Total de R\$606,95.<br><b>Sulamérica:</b> R\$ 10,50 por colaborador mensalmente. Total de R\$640,20.<br><b>Dental uni:</b> R\$11,99 por colaborador. Total de R\$731,39. |

Fonte: Autores (2022)

A implantação de um plano odontológico proporciona uma assistência para os funcionários, qualidade de vida e incentivo.

Para implantar esse benefício assistencial, é preciso fazer um levantamento conforme a necessidade da empresa, verificar quanto à empresa pode investir neste benefício. A empresa vai custear 50% do valor do plano odontológico dos seus colaboradores, foram feitas 3 cotações de planos odontológicos;

- Amil: R\$9,95 por colaborador mensalmente. Total de R\$606,95.
- Sulamérica: R\$ 10,50 por colaborador mensalmente. Total de R\$640,20.
- Dental Uni: R\$11,99 por colaborador. Total de R\$731,39.

Após analisar essas 3 propostas, foi verificado que o plano da Amil além de ter o menor preço, está entre os melhores planos odontológicos, segundo uma pesquisa no site Hellosafe, 2022. Os colaboradores só terão acesso ao plano após o período de experiência, esse benefício pode ser implantando de imediato por não ser um custo tão alto para a empresa e proporcionar sensação de cuidado aos seus colaboradores com finalidade de retê-los dentro da organização.

Quadro 7: Ação 2: Benefício Recreativo

| O que?                            | Por que ?  | Como ?  | Onde?                     | Quando?         | Quem ?   | Quanto custa ?   |
|-----------------------------------|--|---|---------------------------|-----------------|--|--|
| Implantar um benefício recreativo | Proporciona ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação e lazer. | Fazer um planejamento de custos referente a implementação de uma poupança recreativa. | Setor de Recursos Humanos | Janeiro de 2023 | Gerente Flavio/Assistente RH / Área financeira | Até 6% descontado do salário do funcionário e até 6% retirado da empresa conforme planejamento anual de acordo com o cargo e o acordo efetuado entre a direção da empresa e o funcionário. |

Fonte: Autores (2022)

A implantação da poupança recreativa irá servir para melhorar as condições psicológicas e físicas dos funcionários em relação ao seu lazer, repouso, recreação e diversão.

Para a implantação da poupança, será necessário primeiramente verificar a disponibilidade financeira da organização e realizar o planejamento financeiro durante 6 meses para introduzir esse benefício aos funcionários em janeiro de 2023. Será um trabalho realizado entre o analista financeiro e a analista de Rh.

O método para introduzir o benefício aos novos colaboradores que forem admitidos após a implantação do mesmo, será realizada após o período de experiência do colaborador na empresa. A Analista de Rh deverá realizar um planejamento de carreira e definir objetivos a longo prazo, com o objetivo de reter o funcionário na organização, mas de forma que ele se sinta motivado. A primeira retirada de valor poderá ocorrer somente após 2 anos e as próximas seguem o mesmo raciocínio de 2 em 2 anos, caso o funcionário opte por uma meta maior poderá manter o valor guardado até quando achar necessário (mínimo de 2 anos para a primeira retirada).

O benefício será limitado até 6% de desconto da folha de pagamento mensal do funcionário que irá ser destinado diretamente para a poupança recreativa, além da porcentagem descontada do funcionário a empresa ficará responsável de depositar a mesma quantia em valor na poupança resultando, resultando para o funcionário logo no primeiro mês uma quantia de R\$ 204,00 reais se considerado um salário base de R\$ 1.700,00 aplicando os 6%. Ao final de 24 meses quando será possível realizar a primeira retirada do valor terá um total de R\$ 4.896,00 reais que o funcionário poderá utilizar para o seu lazer.

Para os funcionários que já integram o quadro de colaboradores da organização, deverá ocorrer um planejamento individual com cada um deles nesse período de 6 meses para que o novo benefício seja introduzido ao mesmo tempo para todos.



| O que?   | Por que ?  | Como ?   | Onde?                     | Quando?         | Quem ?                    | Quanto custa ?  |
|--|--|--|---------------------------|-----------------|---------------------------|---|
| Implantar um benefício supletivo de Vale alimentação | Proporciona serviços e benefícios que proporcionam aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida | Fornecer para os funcionários um cartão de vale alimentação no valor de R\$310,00, sendo descontado apenas um valor simbólico de R\$10 reais na folha de pagamento do funcionário. | Setor de Recursos Humanos | Outubro de 2022 | Setor de Recursos humanos | <b>Empresa: Sodexo:</b><br>R\$18.300,00 sem taxa para emissão do cartão (valor mensal). |

Fonte: Autores (2022)

A Implantação desse benefício irá auxiliar na compra de alimentos no supermercado, além de mostrar a valorização ao funcionário.

Está sendo proposto um vale alimentação no valor de R\$310,00, sendo descontado apenas um valor significativo de R\$10,00 na folha de pagamento do funcionário.

Foi realizado um orçamento em três empresas diferentes e todas sem taxa para emissão do cartão, sendo a Alelo, VR Benefícios e por último a Sodexo que é a recomendada devido ser aceita em quase todos os estabelecimentos, diferente das outras duas empresas.

Quadro 9: Ação 4: Benefício Supletivo

| O que?   | Por que ?   | Como ?  | Onde?                     | Quando?       | Quem ?                 | Quanto custa ?  |
|--|---|---|---------------------------|---------------|------------------------|---|
| Implantar um benefício supletivo de Transporte Fretado | Proporciona aos funcionários bem estar, segurança, qualidade de vida e conforto para o deslocamento até a empresa | 1º Fazer um levantamento conforme a necessidade da empresa;<br>2º Verificar quanto a empresa pode investir neste benefício;<br>3º Fazer cotações de mercado;<br>4º Analisar as propostas e implantar o benefício. | Setor de Recursos Humanos | Março de 2023 | Analista de benefícios | <b>RIMATUR</b><br>MICRO - 295,00<br>VAN- 195,00<br>*Valores por quantidade de viagens podendo ter valor alterado* |

Fonte: Autores (2022)

Está sendo proposto a implantação de um benefício supletivo de transporte fretado, onde irá proporcionar aos funcionários segurança e conforto no deslocamento até a empresa.

Devido a empresa ser localizada em um local afastado de comércio e residências, o transporte pode ser considerado de difícil acesso. Pensando nisso, foram realizadas 2 cotações com duas empresas diferentes para a análise da implantação do benefício, sendo sugerido a empresa Rimatur.

- Rimatur  
Micro-ônibus: R\$ 295,00  
Van: R\$195,00

- Cooperflux

Micro-ônibus: R\$ 266,80

Van: R\$179,34

A empresa Rimatur foi recomendada por ser uma empresa de fácil comunicação entre empresa e fornecedor, e oferecer condições melhores de transporte.

Quadro 10: Ação 5: Benefício Supletivo

| O que?  | Por que ?   | Como ?   | Onde?                     | Quando?        | Quem ?                 | Quanto custa ?   |
|---|---|--|---------------------------|----------------|------------------------|--|
| Implantar um benefício supletivo de Auxílio Combustível | Proporciona aos colaboradores diversas facilidades e utilidades, visando aumentar a qualidade de vida | Fazer um planejamento de custos referente a implantação de um auxílio combustível para aqueles que utilizam veículo próprio. | Setor de Recursos Humanos | Agosto de 2022 | Analista de benefícios | Vale combustível , desconta-se 6% proporcional aos dias trabalhados.<br><b>Empresa Alelo:</b> R\$ 200,00 (por colaborador) |

Fonte: Autores (2022)

A implantação do benefício supletivo visa melhorar a vida do colaborador, surgindo assim facilidades para o seu bem-estar. Pensando nisso, sugerimos o auxílio combustível para facilitar ida e vinda do mesmo, em relação à distância de sua residência até a empresa. Foram feitas três cotações de opções para auxílio combustível, sendo elas a Senff R\$ 150,00 Alelo R\$ 250,00 e o Tíket Card R\$ 300,00 (valores mensais) sem taxa de emissão do cartão.

Como sugestão escolhemos a Alelo desconta-se 6% do salário do colaborador, em troca o auxílio combustível com o valor de R\$ 250,00 mensais, proporcional aos dias trabalhados. Não sendo obrigatório, será para o colaborador que possuir um veículo automotivo, que queira trocar o vale transporte pelo vale combustível. Será implantado por um analista de benefícios, fazendo um planejamento de valores em relação a esse auxílio, e também atendendo as necessidades da empresa.

Quadro 11: Ação 6

| O que?                              | Por que ?   | Como ?  | Onde?                     | Quando?        | Quem ?                 | Quanto custa ?   |
|-------------------------------------|---|---|---------------------------|----------------|------------------------|--|
| Estruturação do setor de Benefícios | Ter uma gestão de benefícios dentro de uma organização é de extrema importância, pois afeta diretamente a motivação e produtividade dos colaboradores | Fazer uma planejamento semanal , reservando horas diarias apenas para resolver assuntos relacionados aos benefícios | Setor de Recursos Humanos | Agosto de 2022 | Analista de benefícios | Reservar 2 horas diarias para assuntos relacionados aos benefícios |

Fonte: Autores (2022)

152

Implantar a estrutura do setor de benefícios é de extrema importância, o setor de benefícios que analisa as necessidades e planeja os custos da organização para fazer a implantação dos benefícios que a organização precisa para atrair, reter e motivar os seus colaboradores.

Por esse motivo, foi proposto para a empresa reservar 2 horas diárias para que um colaborador do setor de recursos humanos fique responsável para tratar somente de assuntos relacionados ao setor de benefícios.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que dentro da remuneração oferecida é necessário ocorrer à inclusão de benefícios mais atrativos que tenham como finalidade atrair e reter profissionais qualificados dentro do mercado de trabalho, buscando também incentivar e motivar os profissionais que já integram a organização, foi elaborado um plano de ação para implantar na Indústria de Ferramentas para Usinagem com objetivo de diminuir o alto índice de rotatividade.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse estudo auxiliou na identificação do problema central da empresa e na análise das causas, resultando na elaboração do plano de ação.

Houve dificuldade para obter algumas informações específicas que foram tratadas como confidenciais e que poderiam auxiliar na execução do plano de ação. Para se implantar um plano de benefícios com eficiência e assertividade, é necessário se obter alguns dados que não puderam ser repassados por se tratar de dados confidenciais e por dependência da matriz.

Que esse artigo seja um meio de conscientização, visando ampliar novos caminhos e ideias para as organizações, pois valorizar os colaboradores resulta em retenção de talentos, gerando bons resultados para a empresa.

Conclui-se que desta forma o objetivo do trabalho foi alcançado na medida em que expôs não somente as questões, mas também alternativas de solução. Dentro desse campo há ainda muitas questões a serem exploradas tanto na área de recrutamento e seleção, quanto no

treinamento de colaboradores para estudos futuros. Espera-se que esse artigo seja um meio de conscientização e abertura para novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

A REMUNERAÇÃO E OS BENEFÍCIOS. **RH Portal**, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remunera-e-beneficios-sociais/>>. Acesso em: 02 de abr 2022.

ALBERTIN, M. R., ELIAS, S. J.B., ARAGÃO Jr, D. P. **Benchmarking para um desempenho superior**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

AMARAL, J. J. F. **como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>> 2007. Acesso em: 21 maio 2022.

BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade – Matriz Gut**, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 01 abr 2022.

BAXTER, M. **Projeto de produto: Guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. São Paulo, São Paulo, SP, v. 18, 2006.

CARVALHO, C.P. SENNA, N.N. **Planejamento Estratégico. Estudo De Caso No Mercado De Farmácia De Manipulação**. Enegep XXXV, Fortaleza 2015, anais.

CARVALHO, L. C. F. de. T&D Estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (Org). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3a. Edição. Makron Books, 1999. Acesso em: 29 de mar de 2022.

CELINSKI, L **Gestão de recursos humanos para o comprometimento**. Curitiba: Eletrônica, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. Ed. MAKRON BOOKS. São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6ª ed. São Paulo: Manoele, 2009 a.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009b.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel recursos humanos nas organizações - 3. ed.** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

DREWS, G; PIZOLOTTO, Maira. **Gestão de Pessoas**. Ijuí: Unijuí, 2009 - (Coleção educação à distância. Série livro-texto).

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo, Atlas, 1996.

DUTRA, J. S., DUTRA, T. A., DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

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 maio 2022

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FREITAS, H.; JANISSEK, R.; BAULAC, Y; MOSCAROLA, J. **Pesquisa via web: reinventando o papel e a ideia de pesquisa**. Canoas: Sphinx, 2006.

GOOGLE IMAGENS. **Diagrama de Ishikawa**. Disponível em: [https://www.google.com/search?q=diagrama+de+ishikawa+png&tbm=isch&ved=2ahUKEwjSxcOt7dD2AhU9qZUCHacGDd0Q2-cCegQIABAA&oq=diagrama+de+ishikawa&gs\\_lcp=CgNpbWcQARgGMgcIlxDvAxAnMgcIlxDvAxAnMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgARQAFgAYLkDaABwAHgAgAG-AYgBvgGSAQMwLjGYAQCqAQtnD3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&sclient=img&ei=KR1YpKNCr3S1sQPp4206A0&rlz=1C1GCEV\\_enBR959BR959#imgcr=yq3Res9CLKD5NM](https://www.google.com/search?q=diagrama+de+ishikawa+png&tbm=isch&ved=2ahUKEwjSxcOt7dD2AhU9qZUCHacGDd0Q2-cCegQIABAA&oq=diagrama+de+ishikawa&gs_lcp=CgNpbWcQARgGMgcIlxDvAxAnMgcIlxDvAxAnMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgAQyBQgAEIAEMgUIABCABDIFCAAQgARQAFgAYLkDaABwAHgAgAG-AYgBvgGSAQMwLjGYAQCqAQtnD3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&sclient=img&ei=KR1YpKNCr3S1sQPp4206A0&rlz=1C1GCEV_enBR959BR959#imgcr=yq3Res9CLKD5NM). Acesso em: 18 de mar 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. Editora ATLAS. 2001.

HALF, R. **Benefícios: por que eles são uma ferramenta para demonstrar valor pelo funcionário**. Robert Half Talent Solutions, 2021. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/beneficios-por-que-eles-sao-uma-ferramenta-para-demonstrar-valor-pelo-funcionario>>. Acesso em: 10 de abr 2022.

HARGREAVES, R. ZUANETTI. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.

KNAPIK, J. **Administração Geral e de Recursos Humanos**: 2. ed. IBPEX, Curitiba. 2005

LIMA JUNIOR, F. R. (2017) “**Processo De Implantação De Um Software De Gestão Dos Projetos Em Um Grupo Acadêmico De Assessoria Empresarial**”. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Rodrigues\\_Lima\\_Junior/publication/321670702\\_PROCESSO\\_DE\\_IMPLANTACAO\\_DE\\_UM\\_SOFTWARE\\_DE\\_GESTAO\\_DOS\\_PROJETOS\\_EM\\_UM\\_GRUPO\\_ACADEMICO\\_DE\\_ASSESSORIA\\_EMPRESARIAL/links/5a2a610baca2728e05db3ef8/PROCESSO-DE-IMPLANTACAO-DE-UM-SOFTWARE-DE-GESTAO-DOS-PROJETOS-EM-UM-GRUPO-ACADEMICO-DE-ASSESSORIA-EMPRESARIAL.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Rodrigues_Lima_Junior/publication/321670702_PROCESSO_DE_IMPLANTACAO_DE_UM_SOFTWARE_DE_GESTAO_DOS_PROJETOS_EM_UM_GRUPO_ACADEMICO_DE_ASSESSORIA_EMPRESARIAL/links/5a2a610baca2728e05db3ef8/PROCESSO-DE-IMPLANTACAO-DE-UM-SOFTWARE-DE-GESTAO-DOS-PROJETOS-EM-UM-GRUPO-ACADEMICO-DE-ASSESSORIA-EMPRESARIAL.pdf)>. Acesso em: 16 de mar 2022.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, Porto Alegre, 1999.

LEAL JUNIOR, I. C. L.; SILVA, A. J. C. Da. **A implementação do sistema de benefícios nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente**: um panorama da região sul fluminense. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/554\\_Beneficios%20espontaneos%20seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/554_Beneficios%20espontaneos%20seget.pdf)> Acesso em: 24 de mar 2022.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAGRO, D. F., CUCCHI, D., HOCH, K. F., LEVANDOVSKI, T. S. **Plano de benefícios para uma empresa de ingredientes de ração animal**. 2015.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, H. H. T. D. S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e Pesquisa, v. 30, n. 2, 2004.

MARQUES, J. R. **O que é benefício social e sua importância**. Instituto Brasileiro de Coaching, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-beneficio-social-e-sua-importancia/>> Acesso em: 22 de mar 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo : Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13ª ed. São Paulo: Futura, 2009.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.



MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. 1ª ed. São Paulo: Artliber, 2006.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T. BOLDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, D. A. **Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico**. Revista de Administração e Inovação, v. 1, n. 1, 2004.

OSBORN A. **O Poder Criador da Mente**: princípios e processos do pensamento criador e do “brainstorming”. Traduzido por E. Jacy Monteiro. São Paulo: Ibrasa editora, 1987.

POLACINSKI, E. VEIGA, R. S. SILVA, V. B. TAUCHEN, J. PIRES, M. R. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. 2012 - Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afblUKvPKrLO0QHol4HYBA&usg=AFQjCNG\\_xK4MiwXLH-05YB4kSXiApwYP1g](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afblUKvPKrLO0QHol4HYBA&usg=AFQjCNG_xK4MiwXLH-05YB4kSXiApwYP1g)>. Acesso em: 17 de mar 2022.

PONTES, B. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3ed. São Paulo: LTR, 2001.

PUGLISE, M. L. C. B. **A implantação de planos de benefícios flexíveis riscos e procedimentos**. 2006. Disponível em: <[www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-implantacao-de-planos-de-beneficios-flexiveis-riscos-e-procedimentos/7486/](http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-implantacao-de-planos-de-beneficios-flexiveis-riscos-e-procedimentos/7486/)>. Acesso em: 20 de mar 2022.

QUAL É O MELHOR PLANO ODONTOÓGICO DO BRASIL? **Hellosafe**, 2022. Disponível em: <[https://hellosafe.com.br/plano-odontologico#Quais\\_sao\\_os\\_melhores\\_planos\\_odontologicos.](https://hellosafe.com.br/plano-odontologico#Quais_sao_os_melhores_planos_odontologicos.)> Acesso em: 13 jun 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.



SALOMÃO, K. **11 empresas com benefícios incríveis para funcionários**. Exame, 2015. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/10-empresas-com-beneficios-incriveis-para-seus-funcionarios/amp/>> Acesso em: 01 jun de 2022.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, Julho, 2009.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial, teoria, implementação e prática**. 2ª ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: <[http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w\\_2h.pdf](http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf)>. Acesso em: 19 de mar 2008.

SELEME, R. STADLER, H. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.