

**FACULDADE DA INDÚSTRIA IEL
LUCAS RODRIGUES CAVALHEIRO**

**A CONTRIBUIÇÃO DO PACOTE DE BENEFÍCIOS PARA A REDUÇÃO DA
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA HC SERVIÇOS DE
COBRANÇA**

**SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
2017**

LUCAS RODRIGUES CAVALHEIRO

**A CONTRIBUIÇÃO DO PACOTE DE BENEFÍCIOS PARA A REDUÇÃO DA
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA HC SERVIÇOS DE
COBRANÇA**

Trabalho de pesquisa de campo apresentado na disciplina de Estágio Supervisionado, orientado pelo professor Márcio Takeo Funai, 8º período do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade da Indústria IEL.

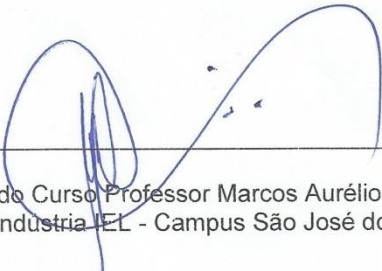
**SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
2017**

TERMO DE APROVAÇÃO

LUCAS RODRIGUES CAVALHEIRO

A CONTRIBUIÇÃO DO PACOTE DE BENEFÍCIOS PARA A REDUÇÃO DA
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA HC SERVIÇOS DE COBRANÇA

Este trabalho foi julgado e aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração na Faculdade da Indústria - IEL.



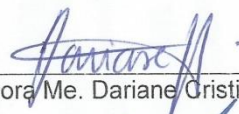
Coordenador do Curso Professor Marcos Aurélio Custódio
Faculdade da Indústria IEL - Campus São José dos Pinhais.

Orientador:

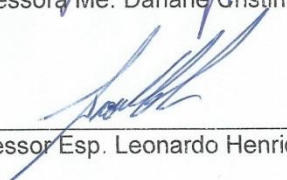


Professor Me. Márcio Takeo Funai

Banca:



Professora Me. Dariane Cristina Catapan



Professor Esp. Leonardo Henrique Nardin

São José dos Pinhais, 31 de outubro de 2017.

RESUMO

As pessoas são extremamente importantes para o sucesso da empresa. Desde o seu início a empresa HC SERVIÇOS DE COBRANÇA sofre com o alto índice de rotatividade e esse é o problema abordado neste presente trabalho. A metodologia foi composta pela pesquisa de campo, pesquisa descritiva, pesquisa qualitativa, observação participante, formulário, diagrama de causa-efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa. A fundamentação teórica teve como tópicos: gestão de pessoas, remuneração, benefícios e rotatividade de pessoal. Foram identificadas as possíveis causas da rotatividade na empresa que são: a incapacitação dos funcionários, a falta do vale alimentação, queixas com lanche fornecido pela empresa, problemas pessoais, funcionários inseguros, atrasos, rotina de trabalho estressante e poucos funcionários que estão atingindo a meta. Com isso, foram apresentadas as ações para mitigar o alto índice de rotatividade que são: implantar o transporte fretado, plano de saúde, vale alimentação e refeição, bolsa auxílio e vale cultura. Por fim, a implantação do pacote de benefícios poderá mitigar a rotatividade de pessoal.

Palavras-chave: Rotatividade. Pacote de benefícios. Gestão de pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DO ESTÁGIO	5
1.2 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA.....	6
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 JUSTIFICATIVA	9
1.5 METODOLOGIA.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 REMUNERAÇÃO	14
2.3 BENEFÍCIOS.....	16
2.3.1 Tipos de Benefícios.....	16
2.3.2 Vantagens dos Benefícios.....	17
2.3.3 Pacote de Benefícios	18
2.3.4 Objetivos do Pacote de Benefícios.....	18
2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL	20
2.4.1 Custo da Rotatividade de Pessoal	21
2.4.2 Fatores que Contribuem na Redução da Rotatividade.....	22
2.4.3 Índice de Rotatividade	24
3 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
3.1 ANALISAR AS VANTAGENS DO PACOTE DE BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	25
3.2 IDENTIFICAR AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	28
3.3 PROPOR AÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO PACOTE DE BENEFÍCIOS PARA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	29
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A – FORMULÁRIO.....	38
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA.....	39

1 INTRODUÇÃO

Conforme está se passando o tempo, as empresas e os seus gestores estão começando a entender que a empresa é movida pelas pessoas, sem elas nada existiria. As pessoas fazem com que a empresa seja competitiva no mercado, e que consiga por intermédio delas atingir os seus objetivos.

Sendo considerado isso, a rotatividade de pessoal elevada é algo que pode trazer inúmeros prejuízos para a empresa, que ocorre quando as pessoas não se sentem satisfeitas com a empresa, ou seja, é necessário que seja verificado para que sejam sanadas as causas que está fazendo com que isso aconteça.

As pessoas que fazem parte da empresa precisam se sentir motivadas para buscar os seus objetivos e da organização. O presente estudo tem como foco a contribuição do pacote de benefícios para a redução da rotatividade, pois irá fazer com que a empresa se torne mais atrativa, tanto para os funcionários atuais quanto para os novos que irão entrar.

Por essa importância os benefícios poderão contribuir para que a empresa tenha uma redução de rotatividade de funcionários.

1.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DO ESTÁGIO

Nome Empresarial: HC SERVICOS DE COBRANÇA LTDA - ME

Nome fantasia: HC SERVICOS DE COBRANÇAS

CNPJ: 085965640001-40

Endereço: Rua. Quinze de Novembro, 2146 – Centro, São José dos Pinhais.

Atividade: Atividades de cobranças e informações cadastrais

Telefone: (41) 3147-9602

A empresa HC Serviços de Cobrança foi fundada em 2007, tendo como único sócio e proprietário o Empresário Leandro Saes.

No início das atividades a empresa tinha apenas um Credor que era a Financeira LOGPAR, o proprietário iniciou os trabalhos da empresa fazendo cobrança via telefone na sua própria casa, conforme o resultado foi aparecendo à empresa foi criando forças e cada vez mais expandindo a sua imagem no mercado.

Em 2016 a empresa foi vendida para três sócios. Sendo eles, Edenilson Marcelino como sócio majoritário, Douglas Miguel e Lukas Rique como os outros dois sócios.

A empresa possui 54 funcionários no total, sendo 48 funcionários no setor operacional e 6 no administrativo.

A empresa sempre busca ser referência e tem conquistado uma posição de destaque no segmento de cobrança na cidade de São José dos Pinhais. Os principais clientes da HC SERVIÇOS DE COBRANÇA são a Havan, Romera, Multiloja, Manica, Jb Crede e Salfer.

1.2 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

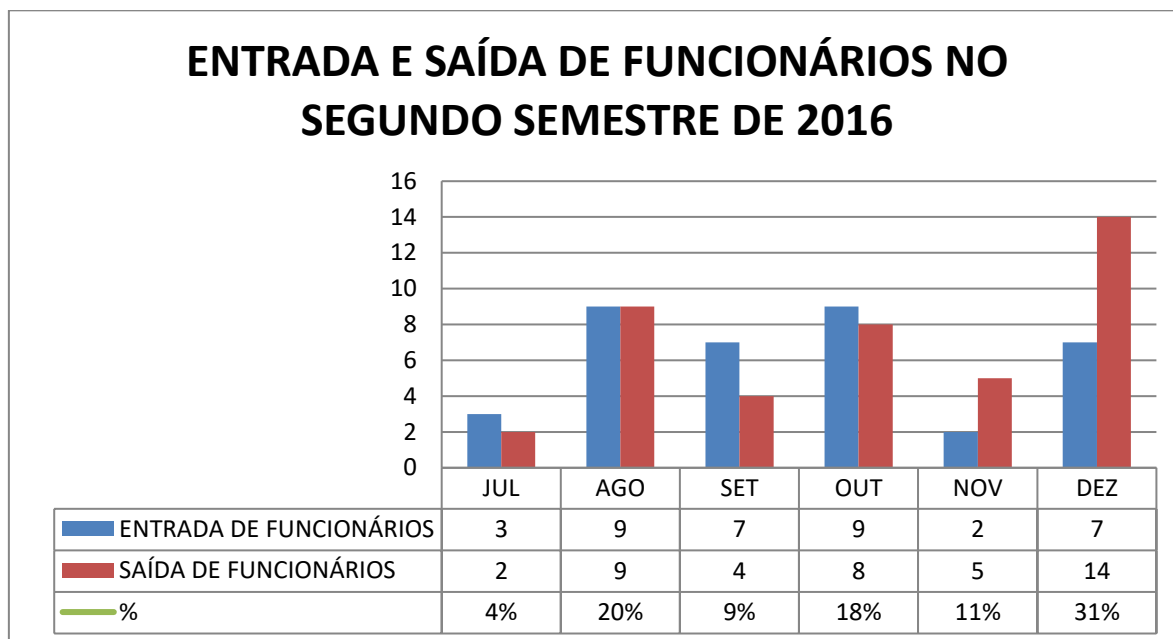
A empresa sempre foi referência quando o assunto é abrir as portas para jovens que procuram o primeiro emprego e que tentam entrar no mercado de trabalho. Tendo cargos diferenciados dentro da empresa, os jovens que entram na empresa buscam sempre crescer na sua carreira profissional.

É importante que a empresa tenha um baixo índice de rotatividade de funcionários, pois com uma equipe experiente e que tenha satisfação em trabalhar na empresa o resultado aparecerá conseqüentemente. Na HC SERVIÇOS DE COBRANÇA, o problema foi identificado como o alto índice de rotatividade de funcionários, causando diversos tipos de problemas internos na empresa.

Identificado o problema de alta rotatividade de funcionários na HC SERVIÇOS DE COBRANÇA foi constatado que o problema é algo que persegue a empresa desde seu início, sendo assim, a empresa em nenhum momento conseguiu baixar o índice de rotatividade. O problema de alta rotatividade ocorre com constância na medida em que os funcionários pedem o desligamento.

Segundo informações disponibilizadas pela empresa, no GRÁFICO 1, é possível observar os números de funcionários que entraram e saíram no segundo semestre de 2016. Dezembro foi o mês que mais tiveram saídas, sendo de 14 funcionários.

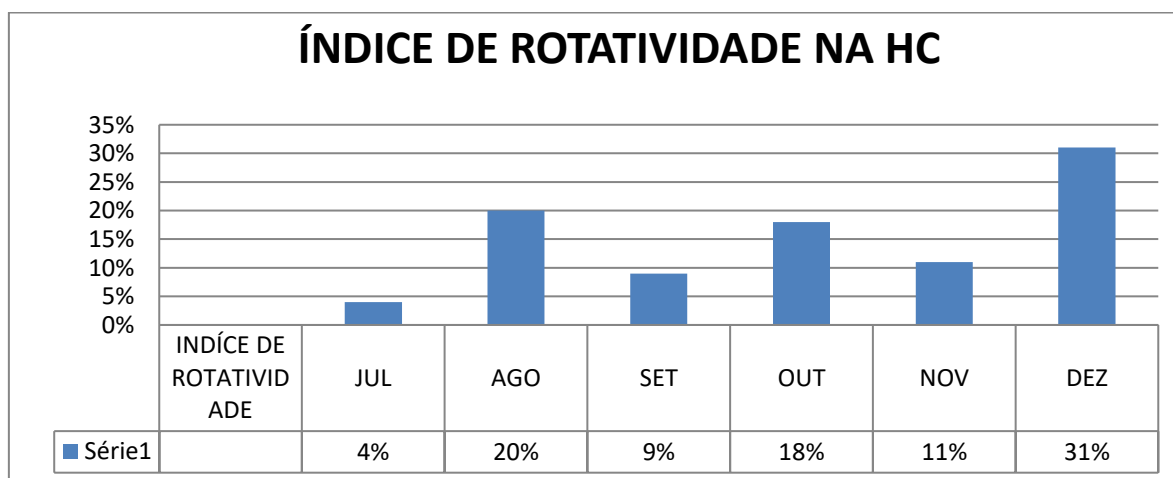
GRÁFICO 1 – ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2016



Fonte: O Autor (2017).

O Gráfico 2 é referente ao índice de rotatividade na empresa HC Serviços de Cobrança nos últimos seis meses no ano de 2016. Podemos observar que a empresa teve o seu maior índice de rotatividade no mês de dezembro que foi 31%. O menor índice foi constatado no mês de julho que foi 4%.

GRÁFICO 2 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2016



Fonte: O Autor (2017).

Segundo Chiavenato (2014), a fórmula para fazer o cálculo do índice de rotatividade é o número de funcionários desligados dividido pelo efetivo médio da organização.

A empresa forneceu as informações da quantidade de entrada de saída de funcionários na empresa durante o segundo semestre inteiro, porém, quando solicitado o número de efetivos médio, a empresa informou que o número sempre foi de 45 funcionários, ou seja, foi o número que foi ideal para a realização do cálculo do índice.

Exemplo do cálculo do índice feito no mês de dezembro do ano de 2016:

$$\frac{14 \text{ (Número de funcionários desligados)}}{45 \text{ (Número de efetivo médio de funcionários durante todo o ano de 2016)}} = 31\%$$

A análise da pesquisa foi feita apenas referente ao segundo semestre de 2016, ou seja, houve uma limitação da pesquisa. Não foi possível realizar a pesquisa do ano inteiro de 2016, pois aconteceu uma mudança de gestão na empresa na metade de ano e também no Setor de Recursos Humanos, com isso a empresa só possuiu o controle da quantidade da entrada e saída dos funcionários a partir de julho de 2016.

1.3 OBJETIVOS

Segundo Santos e Carvalho (2015), o objetivo do trabalho é o lugar que indica onde se pretende alcançar e como caminhar para chegar no resultado desejado, propósitos e as metas de pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Esse trabalho tem como objetivo geral analisar a contribuição do pacote de benefícios para a redução da rotatividade de funcionários na empresa HC SERVIÇOS DE COBRANÇA.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) analisar as vantagens do pacote de benefícios para a empresa;
- b) identificar as causas da rotatividade de pessoal;
- c) propor ações para a implantação do pacote de benefícios para redução da rotatividade de funcionários;

1.4 JUSTIFICATIVA

As empresas estão percebendo o quanto é importante ter uma equipe focada e unida juntamente com a organização e seus resultados por um longo tempo, portanto, é necessário que se tenha uma cautela enorme e um planejamento para a entrada de funcionários na empresa. Quando um funcionário pede o desligamento da empresa, as causas para ele ter tomado essa atitude podem ser inúmeras, muitas vezes isso pode estar relacionado apenas com o funcionário, por exemplo, uma nova oportunidade de emprego, ou se não, problemas pessoais. No entanto, quando o motivo de saída do funcionário está relacionado à empresa em si e sua estrutura, é preciso identificar as causas. Quando o assunto é a alta rotatividade pode-se definir que algo de errado está acontecendo, sem contar que a organização sempre sairá prejudicada nessa situação, pois a empresa acaba perdendo qualidade nos produtos e serviços oferecidos aos clientes, produtividade e lucratividade. Sendo assim, isso acaba gerando um custo muito alto para a organização podendo ocasionar grandes impactos negativos.

O pacote de benefícios é algo que está se tornando necessário para as empresas, pois ele serve como um incentivo para que os funcionários busquem os seus objetivos e metas dentro da organização. Sem dúvidas, serve também como um facilitador na vida dos funcionários, onde deixam de se preocupar com plano de saúde, refeição, transporte, e começam a enxergar a empresa que trabalham com outros olhos. Sendo assim, a empresa acaba tendo uma melhor condição para manter os seus talentos, e atrair mais funcionários para a organização.

Esse trabalho tem como problema a redução do índice de rotatividade de pessoal, mostrando a contribuição do pacote de benefícios e analisando desde os tipos de benefícios até seus custos de implantação.

Desde o início a empresa se interessou pelo projeto, permitiu as visitas e coletas de dados, com isso contribuiu de forma importante com informações necessárias para a realização desse trabalho.

1.5 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizado a pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, observação participante, formulário, diagrama de causa e efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), o objetivo da pesquisa de campo é a obtenção de informações ou conhecimento acerca de um problema para que se busque uma resposta. A pesquisa de campo foi realizada por meio da visita e conversa com os diretores.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa descritiva trata-se do registro, observação e análise dos dados oferecidos sem que tenham modificação. “A pesquisa descritiva estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado sem manipulá-las” (KOCHE, 2002, p.124). A empresa disponibilizou algumas informações sobre a entrada e saída de funcionários no segundo semestre de 2016 e autorizou para que fosse feita a análise.

Para Mascarenhas (2012), a pesquisa qualitativa descreve o estudo com mais profundidade. Tem como característica principal o levantamento e análise de dados. Foi utilizada a pesquisa qualitativa na busca de informações sobre a rotatividade.

Segundo Gil (2010), a observação participante pode ser definida como um modelo diferente dos tradicionais, pois não envolve pesquisadores profissionais, mas sim a própria população envolvida e que identificam por si mesma os problemas. A observação participante foi possível, pois a empresa liberou acesso total nas suas dependências, sendo assim, foi possível observar o grande número de funcionários que entraram e saíram nos últimos anos.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), o formulário pode ser definido com uma lista informal que tem como objetivo coletar dados resultantes e seu

preenchimento é feito pelo próprio investigador. O formulário foi aplicado para uma amostra, sendo respondido por três funcionários, no entanto, não representativo e não conclusivo.

Segundo Seleme e Stadler (2012), o diagrama de causa-efeito é uma representação gráfica que após uma análise é possível observar quais as causas referentes ao problema que fazem com que o problema ocorra. O diagrama de causa-efeito será utilizado para identificar as causas da alta rotatividade na HC SERVIÇOS DE COBRANÇA.

Segundo Seleme e Standler (2012), o 5W2H representa algumas perguntas que começam com a letra w e h. O objetivo dessas perguntas é gerar resposta para o esclarecimento do problema ou para a organização de ideias. Essa ferramenta será utilizada no plano de ação para análise da implantação do pacote de benefícios

Segundo Gil (2010), o protocolo é algo que trata de todas as decisões importantes que foram ou ainda serão tomadas diante de um processo de pesquisa. No Quadro 1 é demonstrado o protocolo de análise de pesquisa.

QUADRO 1 – PROTOCOLO DE ANÁLISE DE PESQUISA

PROTOCOLO DE PESQUISA				
VARIÁVEL	AUTORES	ITENS ANALISADOS	ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE	QUESTÕES
Pacote de benefícios	ARAUJO, GARCIA, 2009; CHIAVENATO, 2002; CHIAVENATO, 2015; CHIAVENATO, 2014; DUTRA, 2002; GIL, 2014; KNAPIK, 2012; KOPS, SILVA, ROMERO, 2013; LACOMBE, 2005; MARRAS, 2012; ORSI, 2015. RIBEIRO, 2013;	Rotatividade	Verificar os fatores que estão ocasionando a rotatividade	Quanto tempo você trabalha nessa empresa? A empresa possui projeção de crescimento profissional? Quando você entrou na empresa teve alguma integração com a equipe?
		Satisfação dos funcionários no trabalho	Verificar a satisfação dos funcionários com a organização	Você se sente satisfeito trabalhando nessa empresa? Por quais motivos?
		Bem-estar e solução para problemas pessoais	Analisar no que o pacote de benefícios ajudaria os funcionários	Quais os benefícios que você recomenda que fosse implantado? No que os benefícios poderiam de ajudar?
		Aumento de produtividade e incentivo na busca de meta	Analisar o impacto do pacote de benefícios na produtividade	Baseado no atingimento de metas, qual benefício você gostaria de receber?

Fonte: O Autor (2017).

A abordagem feita no protocolo é seguida de tópicos, que são: a) variável: o pacote de benefícios que é o construto do trabalho; b) autores: a fundamentação teórica composta por vários autores na busca de conhecimento de assuntos que são abordados no problema; c) itens analisados: são os itens importantes que foram analisados; d) estratégia de análise: justifica por qual razão devem ser analisados os itens; e) questões: para a coleta de informações e identificação das causas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados os conceitos de gestão de pessoas, remuneração, pacote de benefícios e rotatividade de pessoal.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Antigamente a área de gestão de pessoas era conhecida como administração de recursos humanos. Podemos considerar como a área responsável pela interação das pessoas, tanto no ambiente interno como no externo. As organizações precisam das pessoas, assim como a organização procura alcançar os resultados necessários, as pessoas buscam alcançar os seus objetivos pessoais, sendo assim, é extremamente importante que tenha uma relação que seja tirada proveito para ambos os lados (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Dutra (2002) caracteriza gestão de pessoas como a área que consiste e permite a conciliação de expectativas para que a organização e as pessoas possam realizar os seus objetivos.

Segundo Ribeiro (2013) a área de gestão de pessoas é fácil e difícil ao mesmo tempo, fácil porque o ser humano quer ser tratado com justiça, e difícil pelas diferenças individuais de cada ser humano. A gestão de pessoas quando é praticada da forma correta faz que a organização tenha mais facilidade para atingir os seus objetivos.

De acordo com Chiavenato (2014) o contexto de gestão de pessoas é de que existe uma grande e duradoura interdependência que é formado por pessoas e organizações. Quando se refere às pessoas, significam que as pessoas passam a vida trabalhando nas organizações, e essas pessoas dependem da organização para que se tenha o sucesso desejado. De outro lado, as organizações são movidas pelas pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir os objetivos estratégicos. Sem as pessoas as organizações não existiriam, pois são elas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Sendo assim, cada uma depende da outra em uma relação onde tenha benefícios e reciprocidade.

2.2 REMUNERAÇÃO

Segundo Knapik (2012), o termo salário é totalmente diferente de remuneração, pois ele é referente somente àquilo que a empresa oferece pela prestação de serviços do colaborador para a empresa. Quando se trata de remuneração pode-se definir como algo mais abrangente, pois corresponde a um pacote, e que envolve, além do salário fixo, recompensas (bônus, participação nos resultados, premiações como viagens) e benefícios (planos de saúde, de seguro de vida, previdência privada, refeições e transportes pagos) aos funcionários em troca de seu esforço à empresa e serve para motivar as pessoas e comprometê-las com a organização.

Conforme Dutra (2002) existe várias formas de a organização concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por um elogio em público, ou se não, uma carta pessoal ou de prêmios como viagens, até um aumento de salário ou uma promoção para desafios maiores dentro da organização.

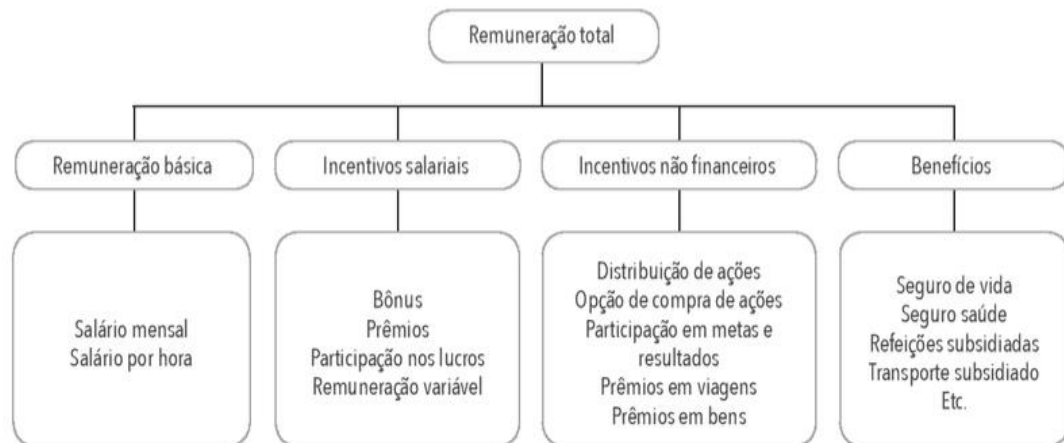
De acordo com Gil (2010), as organizações estão começando a entender que a remuneração está sendo composta por novas estruturas, estratégias e processo de trabalho. Sendo assim, as organizações estão passando a procurar uma remuneração compatível com ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Segundo Chiavenato (2014), a remuneração envolve todas as formas de pagamento ou de recompensa concedido aos funcionários decorrentes de seu emprego. É também a função do RH que lida com as recompensas que os funcionários recebem referente ao desempenho das tarefas organizacionais.

Para Chiavenato (2014), é inclusa na remuneração retornos financeiros de serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego. A remuneração é um processo de troca, que de um lado existe a expectativa de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que uma pessoa recebe pelo seu trabalho.

Conforme Chiavenato (2014), a remuneração dos funcionários é composta por três componentes principais, que são a remuneração básica, incentivos (salariais e não financeiros) e benefícios.

FIGURA 1 - COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO TOTAL



Fonte: Chiavenato (2014, p. 241).

Para Chiavenato (2014), a remuneração básica faz parte da remuneração total dos funcionários, a proporção dessa remuneração é relativa e varia de uma organização para outra. Algumas organizações preferem enfatizar a remuneração básica, já outras preferem enfatizar incentivos salariais conforme a contribuição de cada funcionário ao negócio. Na maioria das organizações a remuneração básica é o centro para a remuneração total, que podemos definir como o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular mensalmente ou por hora.

Segundo Chiavenato (2014), o segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que tem como objetivo de recompensar os funcionários com grande desempenho, que alcançam os objetivos predefinidos e contribuem direta ou indiretamente para o resultado final da organização.

2.3 BENEFÍCIOS

Conforme Chiavenato (2014), os benefícios são o terceiro componente da remuneração total que quase sempre são enquadrados na remuneração indireta. Os benefícios são vantagens concedidas e regalias concedidas pelas organizações. Os benefícios incluem uma variedade de vantagens e facilidades oferecidas pela organização, como exemplo: Assistência técnica médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de previdência privada, etc. Em casos mais elevados, as organizações chegam a incluir automóvel, casa, escola para os filhos, clube para toda a família, passagens e estadas no período de férias, cartões de crédito e plano especiais de saúde e seguro de vida. Na realidade, os benefícios vão muito mais além que um gasto financeiro, serve para livrar os colaboradores de uma série de transtornos, como por exemplo, a busca de meios de transporte até a companhia de restaurantes onde alimentar no intervalo das refeições.

2.3.1 Tipos de Benefícios

Segundo Chiavenato (2014), existem vários benefícios, portanto é um pouco difícil fazer uma classificação adequada. No entanto, os benefícios podem ser classificados como legais ou espontâneos:

- a) benefícios legais: são os que são exigidos pelos sindicatos, ou seja, a empresa tem uma obrigatoriedade de conceder os benefícios aos funcionários. Os principais benefícios legais são as férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade.
- b) benefícios espontâneos: são aqueles que as empresas concedem ao funcionário e que são pagos pela mesma, diferente dos benefícios legais que são pagos pelos órgãos previdenciários. Os benefícios espontâneos são as gratificações, refeições subsidiadas, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, empréstimos, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social.

- c) benefícios monetários: são os benefícios concedidos aos funcionários em forma de dinheiro, e que geralmente são inclusos na folha de pagamento.
- d) benefícios assistenciais: são os benefícios que tem como objetivo proporcionar ao funcionário e sua família uma condição de segurança e previdência. Incluem: Assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira por meio de empréstimos, serviço social, complementação da aposentadoria ou planos de previdência social, complementação do salário em afastamentos prolongados por doença, seguro de vida em grupo ou acidentes pessoais e creche para filhos de funcionários.
- e) benefícios recreativos: são os benefícios que visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Incluem: Grêmio ou clube, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias e passeios e excursões programadas.
- f) benefícios supletivos: servem para proporcionar aos funcionários certas facilidades para melhorar a qualidade de vida, incluem: Transporte, restaurante ao local de trabalho, estacionamento privativo, horário móvel de trabalho, cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados, agência bancária no local de trabalho.

2.3.2 Vantagens dos Benefícios

Para Chiavenato (2014), os benefícios fazem com que os colaboradores e a empresa enxerguem vantagem. Sem os benefícios o trabalho acaba se tornando totalmente diferente do que é.

QUADRO 2 – VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS

Vantagens dos benefícios	
Para a organização	Para o funcionário
▪ Eleva o moral dos funcionários. ▪ Reduz a rotatividade e o absenteísmo. ▪ Eleva a lealdade do funcionário para com a organização. ▪ Aumenta o bem-estar do funcionário. ▪ Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal. ▪ Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho.	▪ Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro. ▪ Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais. ▪ Aumenta a satisfação no trabalho. ▪ Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual. ▪ Oferece meios de melhor relacionamento

▪ Demonstra as diretrizes e os propósitos da organização para com os funcionários. ▪ Reduz distúrbios e queixas. ▪ Promove relações públicas com a comunidade.	▪ social entre os funcionários. ▪ Reduz sentimentos de insegurança. ▪ Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social. ▪ Oferece compensação extra. ▪ Melhora as relações do funcionário com a organização. ▪ Reduz as causas de insatisfação.
--	--

Fonte: Chiavenato (2015, p.124).

2.3.3 Pacote de Benefícios

Segundo Chiavenato (2015) os benefícios sociais constituem um papel muito importante no pacote de benefícios. O benefício é uma forma indireta de remuneração que tem objetivo satisfazer os seus funcionários de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: a) transporte do pessoal; b) alimentação; c) assistência médico-hospitalar; d) assistência odontológica; e) seguro de vida; f) planos de empréstimos sociais; g) serviço social; h) assistência jurídica.

Segundo Lacombe (2005) algumas empresas utilizam benefícios para reduzir a rotatividade são oferecidos para os colaboradores que estão a um longo tempo trabalhando na empresa, para estimular a permanência. Isso é mais comum no caso de pessoal de nível intermediário para cima e tem o apelido de “algemas de ouro”. No entanto, existe algo que é mais importante que a remuneração que é a forma como as pessoas são tratadas e o apoio que recebem diante de uma resolução de um problema.

2.3.4 Objetivos do Pacote de Benefícios

Segundo Chiavenato (2014), os objetivos do pacote de benefícios variam de organização para organização, cada uma define o seu plano para atender as necessidades específicas de funcionários. Falando de modo geral, os objetivos visam satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais.

Segundo Marras (2012), os objetivos do pacote de benefícios é de acordo com que a empresa garante a satisfação das necessidades básicas, higiênicas. O pacote de benefícios auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividades, absenteísmo, qualidade de vida aos empregados, redução de stress, e torna a empresa mais competitiva no mercado.

2.3.3.1 Objetivos Individuais

Para Chiavenato (2014), os objetivos individuais procuram atender as necessidades individuais de cada pessoa, tem como objetivo promover uma vida tranquila e produtiva tanto na vida profissional, familiar e de trabalho. Visa com que o funcionário desligue das preocupações cotidianas e se concentrar diretamente no trabalho.

Para Marras (2012), o objetivo individual dá-se a partir que a empresa sabe o que é melhor para os seus funcionários, e o que o funcionário necessita garantir seu nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação, assistência médica etc. Oferecendo ao funcionário essas condições como parte integrante de sua remuneração.

2.3.3.2 Objetivos Econômicos

Para Chiavenato (2014), os objetivos econômicos tratam-se como um elemento de atração e retenção de pessoal. Sendo assim, os benéficos visam proporcionar para a organização a redução de fadiga física e psicológica das pessoas, apoio ao recrutamento de pessoal para atrair candidatos, redução de rotatividade de pessoal na organização.

2.3.3.3 Objetivos Sociais

Para Chiavenato (2014), os objetivos sociais procuram atender a falta ou se não, o serviço não com muita qualidade da previdência social, do sistema educativo e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança.

Os benefícios sociais são oferecidos de acordo com os objetivos da organização e por motivações diferentes. Algumas organizações optam por oferecer os benefícios com o objetivo juntamente à produtividade, desejo das pessoas e outros aspectos. Sendo assim, logicamente os benefícios sociais têm como objetivo principal a busca pela satisfação pessoal de acordo com as necessidades individuais em cada organização (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Em geral, os benefícios sociais foram inicialmente orientados para justificar a preocupação da organização em reter talentos e diminuir o índice de rotatividade (CHIAVENATO, 2015).

2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Atualmente a grande preocupação das empresas é referente ao *turnover* ou a rotatividade de pessoas que é caracterizado pela entrada e saídas, admissões e desligamento de funcionários de uma empresa (ARAUJO; GARCIA, 2009).

“A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p.88).

A rotatividade designa a saída de colaboradores ou a flutuação de pessoal em uma organização. As causas da rotatividade podem ser externas ou internas. É importante ressaltar que a rotatividade é o efeito de variáveis e gera custo para organização (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Quando acontece a rotatividade com frequência existe um custo decorrente de demissões, os investimentos financeiros destinados para treinamento dos funcionários, as horas extras necessárias, o deslocamento de pessoas das suas unidades fixas para outras temporárias (ARAUJO; GARCIA 2009).

A rotatividade significa o fluxo de entrada e saídas de funcionários dentro de uma organização, a cada funcionário que pede a demissão conseqüentemente existirá uma admissão para a substituição do mesmo. Sendo assim, isso significa que é necessário que tenha um equilíbrio referente à saída e entrada de funcionários na organização. Existem dois tipos de desligamento: Que seria quando o colaborador não tem mais interesse em trabalhar na organização e quando por iniciativa da organização que não tem mais interesse que o colaborador trabalhe mais na empresa (CHIAVENATO, 2014).

O termo rotatividade de recursos humanos é utilizado para medir a flutuação de pessoas no ambiente da organização. Geralmente, a rotatividade de pessoal é demonstrada através de um percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes na organização. Quase sempre, as

organizações medem a rotatividade com índices mensais ou anuais para fazer uma melhor análise e com isso propor soluções que sanar isso (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Lacombe (2005) uma rotatividade alta pode ser um problema geral da empresa ou de uma determinada gestão. O índice de política pessoal ou descontentamento dos colaboradores. Cabe ao setor responsável pela unidade de registros e pagamento procurar e analisar as áreas com alta rotatividade de pessoal. Se a empresa tiver uma alta rotatividade em uma área e não tiver condições de tomar de tomar medidas para que seja reduzida, deve-se considerar a possibilidade de terceirizar a atividade. Porém, antes de tudo, devem se verificar as alternativas, como a redefinição das funções, o diagnóstico do comportamento das chefias, a política de remuneração da empresa, as perspectivas de crescimento, cultura organizacional, entre outros.

2.4.1 Custo da Rotatividade de Pessoal

Segundo Lacombe (2005) a rotatividade tem um custo relativamente alto se nós considerarmos o custo do processo de recrutamento, seleção, integração, pagamento de verbas rescisórias, custo da entrevista de desligamento e de sua análise, possível diminuição da produtividade em virtude da perda de experiência dos que saíram. A saída de funcionários de uma empresa implica diretamente na perda de conhecimento, e muitas vezes na perda de qualidade e atraso na produção. A perda é ainda maior quando o colaborador que pedir o desligamento ir trabalhar em uma empresa concorrente, isso acontece devido à transferência de conhecimento que esse colaborador estará passando para a outra empresa com o custo da formação de um profissional na empresa anterior.

Segundo Chiavenato (2002), uma rotatividade de pessoal elevada pode sair muito caro para a organização. Portanto, é necessário que seja avaliado a alternativa mais econômica, ou seja, saber até que nível a organização pode suportar a rotatividade sem que isso venha acarretados de maiores danos financeiros.

Segundo Chiavenato (2002) dentro da rotatividade de pessoal existem custos primários, secundários e terciários:

Custos primários: São os custos que são quantificáveis e são diretos, ou seja, quando o funcionário pede o desligamento e logo que é feita a sua substituição por

outro. Esses custos incluem: a) custo de recrutamento e seleção; b) custo de registro e documentação; c) custo de integração; d) custo de desligamento.

Custos secundários: É referente aos custos que são mais difíceis de avaliar imediatamente e de características predominante qualitativas. Ou seja, são os efeitos colaterais imediatos que a organização acaba tendo assim que ocorre a rotatividade. Exemplos de custos secundários: a) reflexo na produção; b) reflexo na atitude do pessoal; c) custo extra laboral; d) custo extra operacional.

Custos terciários: São os custos relacionados com os efeitos colaterais para a organização com um prazo médio ou longo. Os custos terciários são apenas estimáveis. Incluem: a) custo extra investimento; b) perda dos negócios.

2.4.2 Fatores que Contribuem na Redução da Rotatividade

2.4.2.1 Retenção de Talentos

Quando a organização apresenta perspectivas de desenvolvimento, as pessoas automaticamente se sentem mais motivadas em continuar trabalhando na organização. Sendo assim, acaba gerando uma diminuição da rotatividade (*turnover*) de pessoas. Os gestores de pessoas já perceberam que para contratar profissionais talentosos existe um custo envolvido, sem contar as burocracias necessárias para a contratação, além disso, existe um custo para a integração de novos à dinâmica e cultura organizacional. Sendo assim, podemos entender que o tempo de adaptação da organização e do profissional é superior a três meses em muitos casos, ficando extremamente mais claro a importância da retenção de funcionários hoje nas organizações (ARAUJO; GARCIA, 2009).

2.4.2.2 Programa de Ambientação

“O chamado programa de ambientação consiste em um esforço da organização para transmitir sua história e sua cultura àquelas pessoas que ali exercerão suas atividades” (ARAUJO; GARCIA, 2009, p.320).

O programa de ambientação fará com que os funcionários que chegam rapidamente se sentirão parte integrante do novo ambiente, com isso, o

processo de rotatividade de funcionários que logo chegam à empresa será minimizado (ARAUJO; GARCIA, 2009).

2.4.2.3 Replanejamento Interno

Tanto a rotatividade e o absenteísmo são constituídos por fatores que prejudicam as organizações, isso só acontece devido às pessoas serem imprevisíveis. Para combater a rotatividade e o absenteísmo as organizações estão atuando sobre os seus efeitos. A tendência atual está sendo atuar sobre as causas e não sobre os efeitos. Sendo assim, é imprescindível diagnosticar as causas. As organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torna-los mais atraentes e desafiadores, redefinido a gerência para torna-la mais democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função do desempenho e metas a serem superadas, tudo isso para enfrentar o desafio da rotatividade (CHIAVENATO, 2002).

2.4.2.5 Promoções Internas

Quando a empresa aproveita os colaboradores, em geral, isso acaba motivando a todos, sinalizando a disposição e o interesse de promover a “prata de casa” e criar perspectivas de carreira. Essa prática estimula o treinamento e o desenvolvimento de habilidades, ajudando a diminuir a rotatividade do pessoal e aumentando o vínculo entre os empregadores e empregados. A medida com o pessoal vai subindo na escala hierárquica, as pessoas em todos os níveis têm maior conhecimento dos negócios na empresa (LACOMBE, 2005).

2.4.2.6 Replanejamento de Metas

Segundo Orsi (2015) as organizações com o passar do tempo estão notando que as metas devem ser ambiciosas, mas não devem ser obtidas a qualquer custo, destruindo o clima organizacional, muitas vezes a própria vida dos funcionários, isso acaba refletindo na rotatividade de pessoal e no absenteísmo, causando desgastes à reputação e perda no médio e longo prazo. Essas empresas têm estabelecido

metas e indicadores de satisfação no trabalho na composição do conjunto de resultados dos gestores.

2.4.3 Índice de Rotatividade

Segundo Chiavenato (2014), existe uma necessidade em mensurar qual número de desligamentos dentro da organização. O índice de desligamento serve para medir a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula que é mais usada é o número de pessoas que desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente.

FIGURA 2 – FÓRMULA DO CÁLCULO DE ROTATIVIDADE

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2014, p.83).

Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade é um efeito de algumas variáveis externas e internas. As variáveis externas tratam-se das situações de oferta e procuram do mercado de RH, conjuntura econômica, as oportunidades de trabalho no mercado. Sobre as variáveis internas estão a política salarial, benefícios que a organização oferece o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho.

3 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

São apresentados nesse capítulo os dados coletados junto à empresa por meio de um formulário realizado com os funcionários. A análise dos resultados é a principal parte da pesquisa, pois é onde os dados são avaliados, confrontados e discutidos, para posteriormente serem realizadas as conclusões e sugestões de ações.

Resgatando os objetivos específicos, apresentam-se as análises de coleta de dados.

3.1 ANALISAR AS VANTAGENS DO PACOTE DE BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Quanto ao item analisado “Rotatividade” que consiste em verificar quais os fatores que estão ocasionando a rotatividade, apurou-se que os funcionários que responderam o questionário têm um tempo de empresa de 4 meses até 2 anos no máximo, quando perguntado sobre a projeção de crescimento profissional os funcionários responderam que não existe possibilidade. Quando perguntado sobre a integração, responderam que não houve nenhuma integração com a equipe assim que entraram na empresa.

De acordo com os autores Araujo e Garcia (2009) e Lacombe (2005), os funcionários se sentem mais motivados e satisfeitos quando a empresa oferece perspectivas de desenvolvimento, ressalta também que os gestores estão percebendo isso aos poucos e estão usando como forma de reter os seus talentos e os funcionários que trabalham a mais tempo na empresa. Outro fator que pode diminuir a rotatividade é a promoção interna, ou seja, quando a empresa oferece a oportunidade para o funcionário “prata da casa” ao invés de buscar outro profissional de fora, ou seja, quando a empresa oferece uma projeção de crescimento, os funcionários se sentem mais motivados. O programa de ambientação faz com que os funcionários novos se sintam parte do novo ambiente com a empresa mostrando a elas a cultura da empresa e fazendo a integração com os demais funcionários.

Para reduzir à rotatividade a empresa poderia apostar mais no desenvolvimento dos seus funcionários, desde os iniciantes até os mais antigos, o conhecimento para a função exercida é algo de grande valor, ainda mais os novos

para conhecer todas as etapas de uma cobrança bem feita, o que dizer e o que não dizer para os clientes, visando sempre o resultado dos funcionários consequentemente evitando com que os funcionários se sintam desmotivados e não atinjam as suas metas. Um plano de carreira é algo que pode ajudar muito a empresa, pois os funcionários que trabalham na empresa buscam sempre o crescimento pessoal e profissional, sendo implantado um plano de carreira os funcionários irão se sentir mais empolgados para atingir o seu resultado e quem sabe ganhar uma oportunidade de crescimento profissional. Quando feita a contratação é interessante que seja apresentado ao funcionário a história e cultura da empresa e também a integração com os demais funcionários para que o mesmo se sinta parte do ambiente.

Quanto ao item analisado “Satisfação dos funcionários no trabalho” que consiste verificar a satisfação dos funcionários com a empresa, verificou-se que os funcionários não se sentem satisfeitos com a empresa, vale ressaltar que a empresa tem várias qualidades, porém pode melhorar muito em algumas coisas.

De acordo com os autores Araujo e Garcia (2009), Chiavenato (2014) e Marras (2012), os benefícios possuem os objetivos sociais, tem como objetivo principal a satisfação dos seus funcionários com a organização. Os benefícios variam de organização para organização, cada uma define o seu plano para atender as necessidades específicas dos funcionários. Os benefícios necessitam garantir seu nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação, assistência médica, etc.

Com a implantação dos benefícios os funcionários poderão se sentir mais satisfeitos, pois irão perceber que a empresa está sim se preocupando com os seus funcionários, buscando com que eles se sintam satisfeitos em trabalhar na empresa. A satisfação dos funcionários é baixa devido à empresa não dar tanta importância assim aos benefícios, com isso os funcionários se sentem como se a empresa não demonstre nenhuma importância com o trabalho que é oferecido. Os funcionários precisam de estímulos para que o resultado se torne realidade, sem estímulos os funcionários acabam se sentindo desmotivados e acontecendo isso as coisas começam a não dar certo na empresa.

Quanto ao item analisado “Bem-estar e solução para problemas pessoais” que consiste verificar no que o pacote de benefícios ajudaria os funcionários. Averiguou-se que os benefícios que tiveram preferência pelos funcionários para a implantação foram o plano de saúde e o vale alimentação.

De acordo com Chiavenato (2014) e Marras (2012), os benefícios assistenciais têm como objetivo propor uma melhor condição para o funcionário e sua família. Incluem: Assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira por meio de empréstimos, serviço social, complementação da aposentadoria ou planos de previdência social, complementação do salário em afastamentos prolongados por doença, seguro de vida em grupo ou acidentes pessoais e creche para filhos de funcionários. Os benefícios ajudam na qualidade de vida aos empregados, redução de stress, e torna a empresa mais competitiva no mercado. Os benefícios também servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, como na busca de meios de transporte até a companhia de restaurantes onde alimentar no intervalo das refeições.

Sendo implantados os benefícios consequentemente ele proporcionará um bem-estar para os funcionários, e irá ajudar também na solução de problemas do cotidiano, como por exemplo, na hora de marcar um exame no hospital público, o funcionário tendo o benefício do plano de saúde ele poderá ter o seu exame marcado com mais rapidez. Ou se não, quando o funcionário tiver o vale alimentação, ele não precisará fazer as contas do dinheiro do seu salário para fazer a compra do mês em casa.

Quanto ao item analisado “Aumento de produtividade e incentivo na busca de meta” que consiste analisar o impacto do pacote de benefícios na produtividade, apurou-se que os funcionários viagens ou ingressos como estímulo para buscar a meta.

Para Orsi (2015), as metas podem ser ambiciosas, porém não é recomendado que sejam obtidas a qualquer custo, muitas vezes os funcionários sacrificam a sua vida fora do trabalho para atingi-las.

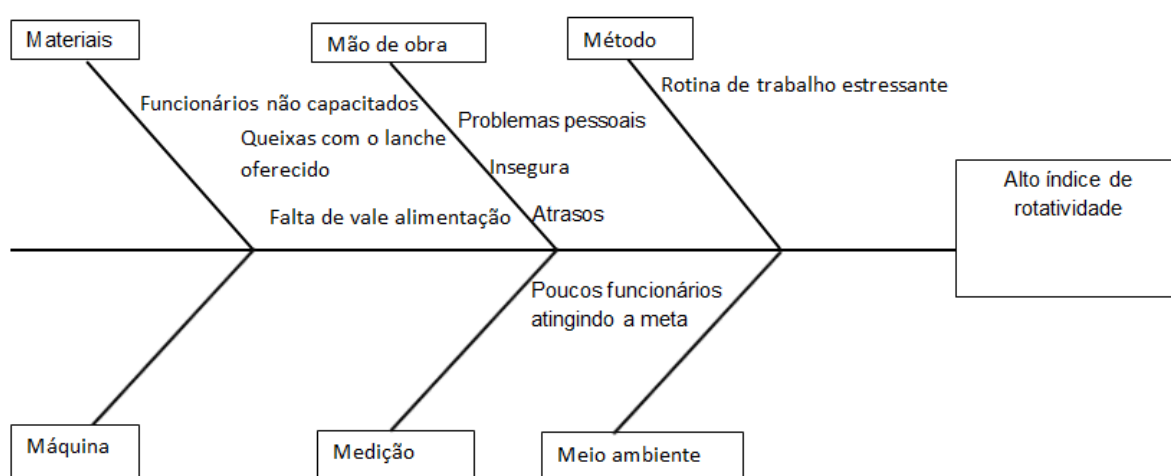
A empresa possui poucos funcionários batendo a meta que é algo que não pode acontecer, pois a empresa depende do resultado dos seus funcionários para que possa cumprir com os compromissos financeiros, e também investir nos funcionários fazendo campanhas diferenciadas, ou se não implantando alguns benefícios. As metas precisam ser alcançáveis, e um incentivo para buscá-las pode ser um benefício extra, como por exemplo, viagens ou ingressos. Muitas empresas já utilizam desse benefício como estímulo na busca dos objetivos.

3.2 IDENTIFICAR AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Após análise de um modo geral da empresa e entrevistas feitas com os funcionários, foi possível identificar as possíveis causas da rotatividade de pessoal de HC SERVIÇOS DE COBRANÇA.

Na Figura 3 apresenta-se o diagrama de causa e efeito da empresa que mostra as possíveis causas que contribuem para o problema.

FIGURA 3 – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA EMPRESA



Fonte: O Autor (2017).

Conforme Figura 3, apurou-se que quando falamos em mão de obra, existem várias causas que ocasionam o problema da alta rotatividade. Os problemas pessoais é algo bastante comum e que acontece com frequência quando um funcionário pede o desligamento da empresa, problemas de saúde é o principal motivo. Os funcionários se sentem inseguros com o transporte público, principalmente para os funcionários que trabalham até às 20 horas, pois os assaltos acontecem com frequência nos pontos e dentro dos ônibus. A empresa é extremamente rigorosa com o horário, e os atrasos acontecem com frequência devido ao atraso dos ônibus, a empresa acaba demitindo os funcionários que chegam alguns dias com atraso. Ainda falando de mão de obra, os funcionários que hoje compõem o quadro de funcionários da empresa não possuem uma capacitação e um conhecimento sobre cobrança, com isso muitos acabam não se adaptando com a profissão e não ficam muito tempo na empresa. Os funcionários reclamam

bastante do lanche oferecido pela empresa, e isso acaba causando um conflito entre os funcionários e a empresa. Muitos funcionários acabam pedindo o desligamento devido ao salário ser baixo e a empresa não disponibilizar o vale alimentação, com isso, os funcionários precisam gastar no mercado o dinheiro do seu salário.

No método, percebeu-se que a rotina de trabalho é estressante, muitos clientes acabam tratando mal e muitas vezes ofendendo os funcionários que ligam para eles. Existe também uma pressão sobre as metas de acionamentos e acordos por dia.

Na medição, apurou-se que são poucos funcionários que batem a meta individual do mês, e isso é algo que reflete diretamente no caixa da empresa que precisa que os funcionários batam a sua meta para honrar os seus compromissos financeiros. Alguns funcionários se sentem desmotivados e desanimam quando o resultado não aparece.

3.3 PROPOR AÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO PACOTE DE BENEFÍCIOS PARA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

Após a identificação das causas que contribuem para o problema do alto índice de rotatividade, foi possível elaborar um plano de ação para a implantação do pacote de benefícios na empresa para que seja reduzido o alto índice de rotatividade, que será apresentado no Quadro 2.

QUADRO 2 – 5W2H

O que	Por que	Como	Quem	Quando	Onde	Quanto
Implantar transporte fretado (Mão de obra)	Por que os funcionários se sentem inseguros no ponto e no ônibus à noite, existe um grande perigo de assaltos. Os atrasos que acontecem devido ao ônibus não	Fazer pesquisa de empresas que fazem transporte de funcionários para empresa e avaliar o	Diretoria da HC	01/10/2018 a 30/12/2018	Na empresa	R\$ 10.800,00

	existirão mais, pois a empresa estará buscando os funcionários em casa.	valor mais acessível para empresa.				
Implantar Plano de Saúde (Mão de obra)	Por que muitos funcionários pedem o desligamento para dar a atenção aos seus familiares para si mesmo sobre a sua saúde, a empresa implantando um plano de saúde para todos os funcionários fará com que os funcionários possam ter a condição de fazer os exames necessários sem precisar que saia da empresa para procurar outra que ofereça um plano de saúde.	Verificar e pesquisar empresas de plano de saúde e avaliar qual tem os melhores recursos e que tenha hospital perto da região onde os funcionários moram.	Diretoria da HC	01/10/2018 a 30/12/2018	Na empresa	R\$ 2.041,20
Implantar do Vale alimentação (Mão de obra)	Por que os funcionários que trabalham na empresa precisam ajudar em casa e muitos acabam sacrificando o dinheiro do seu salário para usar no mercado, a	Buscar convênios com mercados ou procurar empresas que são referência em vale alimentação,	Diretoria da HC	01/10/2018 a 30/12/2018	Na empresa	R\$ 6.649,56

	empresa implantando esse benefício fará com que os funcionários se sintam mais valorizados e motivados a continuar trabalhando na empresa.	onde sua rede de mercados seja ampla e que ajude os funcionários a fazer as compras do mês.				
Implantar Vale refeição (Mão de obra)	Por que a empresa tem queixas sobre o lanche oferecido para os funcionários, cada funcionário tem a sua forma de se alimentar, com a empresa implantando o cartão vale refeição, os funcionários serão livres para se alimentar da forma que achar melhor.	Verificar e avaliar qual o melhor preço oferecido pelas empresas de cartão de vale refeição, e fazer um misto entre qualidade e preço.	Diretoria da HC	01/10/2018 a 30/12/2018	Na empresa	R\$ 11.244,42
Implantar Bolsa auxílio (Mão de obra)	Por que os funcionários que hoje compõem o quadro não possuem o conhecimento necessário sobre a área de cobrança, assim como nas ferramentas que são necessárias para a execução do trabalho. Com a	Fazer uma pesquisa com os funcionários para que tenha uma noção do perfil e do que os funcionários buscam para a sua carreira	Diretoria da HC	01/10/2018 a 30/12/2018	Na empresa	R\$ 10.800,00

	empresa investindo no conhecimento dos funcionários consequentemente ela terá uma equipe qualificada.	profissional e investir no funcionário, sendo atrás de cursos, treinamentos ou faculdade.				
Implantar Vale-Cultura (Método)	Por que o trabalho em si de cobrança acaba se tornando estressante, pois as pessoas não gostam de serem cobradas e acabam descontando nos funcionários que estão exercendo apenas o seu trabalho. O Vale-Cultura seria um benefício para os funcionários saírem da rotina estressante de trabalho e permitindo que possam se distrair indo em espetáculos.	Oferecendo para os funcionários a oportunidade de ir a cinemas, espetáculos, show, teatro, jogos de futebol. Concedendo ingressos ou até mesmo destinando um valor por mês para programas culturais.	Diretoria da HC	01/10/2018 a 30/12/2018	Na empresa	R\$ 3.029,40

Fonte: O Autor (2017).

Para a estipulação do valor do transporte fretado dos funcionários foi utilizado o valor de R\$ 200,00 por funcionário, o valor foi multiplicado pela quantidade total de funcionários que é de 54, totalizando o valor de R\$ 10.800,00.

O valor do plano de saúde foi baseado de uma empresa que trabalha nessa área. Por mês o valor do plano é R\$ 108,00, no entanto, esse valor é subsidiado por 35% pela empresa, tendo um custo para empresa de R\$ 37,80 por cada funcionário que tenha interesse no plano da saúde por mês. O valor de R\$ 37,80 foi multiplicado pela quantidade de funcionários que é de 54, ficando então o valor total de R\$ 2.041,20 que a empresa precisará arcar por mês.

O valor do vale alimentação foi através de uma consulta de preço com uma empresa que trabalha com cartão alimentação, é uma empresa que tem vários mercados que aceitam o seu cartão. O valor foi composto pelo valor mensal do cartão que foi feito por R\$ 115,00. Está incluso também a taxa de emissão do cartão que é de R\$ 4,50 e a taxa de administração que é R\$ 4,14. O valor total será de R\$ 123,14, que multiplicado pela quantidade total de funcionários que é de 54, ficando o valor de R\$ 6.649,56.

O valor do vale refeição foi definido através de uma consulta de preço com uma empresa que também trabalha com cartão de vale refeição. O valor foi composto pelo valor mensal do cartão que foi feito por R\$ 200,00, que foi o valor ideal usando 20 dias úteis. Está incluso também a taxa de emissão do cartão que é R\$ 4,50 e a taxa de administração que é R\$ 3,73. O valor total será R\$ 208,23, sendo multiplicado pela quantidade de funcionários que é 54, ficando o valor de R\$ 11.244,42.

O valor da bolsa auxílio será de acordo com o curso que o funcionário optar fazer, no entanto, a empresa poderá entrar em contato com alguma instituição de ensino e tentar buscar um desconto o qual a empresa estaria disposta a pagar. Se a empresa se disponibilizar a pagar R\$ 200,00 pelo curso de cada funcionário o valor final será de R\$ 10.800,00.

O valor de vale cultura foi definido também através de uma consulta de preço com uma empresa que trabalha com esse cartão. Sendo o valor mensal do cartão de R\$ 50,00, está incluso também a taxa emissão do cartão de R\$ 4,50 e R\$ 1,60 pela taxa de administração. O valor será de R\$ 56,10 que multiplicado por 54 funcionários totaliza o valor será de R\$ 3.029,40.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão começando a entender a importância das pessoas, e que é de suma importância a valorização e o desenvolvimento de cada funcionário. Resgatando o problema do presente estudo, a rotatividade é algo comum nas empresas, no entanto, quando a rotatividade tem um índice alto é necessário serem apuradas as causas. Muito mais que apenas um grande número de pessoas entrando e saindo da empresa, a rotatividade elevada traz prejuízos financeiros para a empresa. Os custos da rotatividade podem ser definidos como primários, secundários e terciários. O custo primário é quando a empresa tem que fazer a substituição de um funcionário por outro, o secundário é referente consequências, ou seja, os efeitos colaterais imediatos que a organização sofre quando acontece à rotatividade elevada e o terciário é referente também aos efeitos colaterais que a empresa tem, porém são as consequências que a empresa tem em longo prazo.

A fundamentação teórica teve como tópicos: gestão de pessoas, remuneração, benefícios e rotatividade de pessoal.

A metodologia utilizada neste trabalho foi composta por pesquisa de campo, pesquisa descritiva, pesquisa qualitativa, observação participante, formulário, diagrama de causa-efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa.

A análise foi feita através das informações que a empresa disponibilizou para a realização do trabalho, através dessas informações foi possível a análise e a constatação de que a empresa possui um alto índice de rotatividade. O protocolo de análise de pesquisa foi essencial, através do mesmo foi possível a elaboração das questões que os funcionários responderam entre os dias 01/09/2017 até 30/09/2017.

Identificadas as causas, apurou-se que o problema da alta rotatividade de funcionários é ocasionado na variável “mão de obra” pela incapacitação dos funcionários, falta do vale alimentação e queixas com lanche fornecido pela empresa, problemas pessoais, funcionários inseguros e atraso. Já na variável “método” a causa é a rotina de trabalho estressante e na “medição” a causa foi os poucos funcionários que estão atingindo a meta atualmente.

Foi possível propor ações para implantação do pacote de benefícios que a empresa não possui. O objetivo do pacote de benefícios é a redução da alta de rotatividade de funcionários na HC SERVIÇOS DE COBRANÇA. A proposta

apresenta as seguintes ações: implantar o transporte fretado, plano de saúde, vale alimentação e refeição, bolsa auxílio e vale cultura.

Por fim, é possível afirmar que a implantação do pacote de benefícios poderá mitigar a alta rotatividade na empresa, porém cabe ressaltar que é necessário que a empresa faça acompanhamento sobre a quantidade de funcionários que estão entrando e saindo da empresa, os benefícios poderão impactar diretamente e fazer com que os funcionários que estão na empresa pensem mais em pedir o desligamento e também fazer com que a equipe se mantenha, pois com uma equipe experiente e motivada a probabilidade de resultados operacionais e comerciais mais eficientes e eficazes é maior e, sendo assim, a empresa conseguirá obter uma lucratividade maior. A implantação poderá ser feita de forma gradativa, podendo ser implantado um benefício de cada vez, pois para a empresa implantar todos os benefícios terá um custo muito alto, ou seja, é necessário que tenha antes um planejamento.

Como proposta de trabalhos futuros, poder-se-ia verificar outras causas que contribuem na rotatividade de pessoal, tais como problemas no meio ambiente empresarial, tecnologias de apoio e de cunho pessoal e psicológico (motivação e stress, por exemplo).

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luís César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Pearson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização**. 7. ed. Barueri: Editora Manole, 2015.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e indicação à pesquisa**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002.
- KOPS, Lucia Maria; SILVA, Selma França da Costa; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.
- ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- RIBEIRO, Antônio de Lima Ribeiro. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTOS, Selma Cristina dos; CARVALHO, Márcia Alves Faleiro de. **Normas e técnicas para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Petrópolis: Vozes, 2015.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

SELEME, Roberto; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade**: As ferramentas essenciais. Curitiba: Intersaberes, 2012.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO

Para a obtenção das respostas foi realizada uma entrevista com três funcionários do setor de atendimento entre os dias 01/09/2017 até 30/09/2017.

1) Quanto tempo você trabalha nesta empresa?

R1: 1 ano e dois meses

R2: 4 meses

R3: 2 anos

2) A empresa possui projeção de crescimento profissional?

R1: Não

R2: Não

R3: Não, a empresa não possui nenhum plano de carreira para os colaboradores

3) Quando você entrou na organização teve alguma integração com a equipe?

R1: Não, apenas a observação do trabalho de outro operador

R2: Não

R3: Não teve nenhuma integração com a equipe

4) Você se sente satisfeito trabalhando nessa empresa? Por quais motivos?

R1: Não, a empresa me deu oportunidade quando outras empresas não fizeram, mas precisa melhorar

R2: Não

R3: Não, acredito que tenha muito que melhorar. Porém, é uma empresa honesta, e você se sente bem trabalhando lá

5) Quais os benefícios que você recomenda que fosse implantado?

R1: Vale alimentação

R2: Plano de saúde

R3: Plano de saúde

6) No que os benefícios poderiam te ajudar?

R1: No meu orçamento

R2: No orçamento

R3: Na realização das minhas necessidades

7) Baseado no atingimento de metas, qual benefício você gostaria de receber?

R1: Premiações em dinheiro

R2: Recompensa em dinheiro

R3: Vale cinema, teatro, ingressos

Fonte: O Autor (2017).

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

FACULDADE DA
INDÚSTRIA
IEL

1

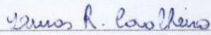
**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA
ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Com o presente instrumento, solicitamos ao Diretor Edenilson Marcelino da empresa: HC SERVIÇOS DE COBRANÇA, autorização para realização da pesquisa do acadêmico: Lucas Rodrigues Cavalheiro. Orientado pelo professor: Márcio Takeo Funai, tendo como título preliminar: A contribuição do pacote de benefícios para a redução da rotatividade de funcionários na empresa HC Serviços de Cobrança LTDA.

A presente atividade é requisito parcial do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade da Indústria, mantida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL Paraná) do Sistema da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP).

Os dados coletados referentes à pesquisa serão exclusivamente para fins acadêmicos e havendo interesse nos colocamos a disposição para apresenta-los. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Organização pesquisada.

São José dos Pinhais, 15 de agosto de 2017.



Acadêmico Responsável
Lucas Rodrigues Cavalheiro



Professor Responsável
Márcio Takeo Funai



HC SERVIÇOS DE COBRANÇA LTDA
Assinatura e carimbo do Diretor
Edenilson Marcelino
CNPJ: 085 965 0007-40
Rua. XV de Novembro, 2152
São José dos Pinhais
41 3147-9635

FIEP
SESI
SENAI
IEL

IEL