

# BENEFÍCIOS COMO FORMA DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

## Resumo

Reter bons profissionais, que agreguem valor e se dediquem ao alcance dos objetivos da empresa vem sendo uma constante nas organizações. Para reter esses profissionais, as organizações tem procurado novas formas de remuneração, conhecidas como remuneração estratégica, além de um amplo pacote de benefícios. Nesse sentido este estudo tem como objetivo identificar se as empresas da Serra Gaúcha utilizam o plano de benefícios como estratégia para atrair e reter talentos. Bem como identificar a estratégia mais adequada. O estudo pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, que sobreveio pelo meio de um estudo de caso múltiplo. Podemos afirmar que os seres humanos são chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização. São eles que dão vida aos processos, de forma que nas organizações de sucesso, o ser humano já é visto como vantagem competitiva sustentável, assim apesar das empresas atentarem mais para o atendimento da legislação também já vislumbram novas estratégias para atrair e reter talentos.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas se encontram em cenários muito competitivos fazendo com que formas de atração e retenção de talentos se tornem diferenciais para o sucesso das organizações. Sendo assim quando uma empresa identifica talentos com alto potencial tanto internamente quanto externamente deve investir neles para que suas competências estejam preparadas para reagir a novos desafios. Para que estes talentos não sejam perdidos para o mercado o próximo passo da empresa é a elaboração de mecanismos de retenção como: desenvolvimento de carreira, desenvolvimento profissional e pessoal seguidos de um bom ambiente de trabalho e de uma remuneração composta por um salário competitivo e um programa de benefícios atrativo. (CUNHA, FERRAZ E FURTADO, 2007).

É possível observar que no momento da seleção o salário é um fator importante, mas o plano de benefícios também é um diferencial na tomada de decisão do candidato, uma vez que atualmente os planos de benefícios muitas vezes acabam sendo similares entre as empresas. Desta forma as empresas vem aprimorando cada vez mais suas estratégias de remuneração para se diferenciar no mercado de trabalho.

Considerando este contexto, esta pesquisa propõe-se a identificar se as empresas da Serra Gaúcha utilizam o plano de benefícios como estratégia de atração e retenção de talentos, bem como identificar a estratégia mais adequada. A partir de um método de estudos de caso múltiplo, tendo como público alvo empresas da Serra Gaúcha se realizou uma análise dos dados obtidos por meio de questionários e documentações. Com isso buscou-se analisar a relação da atração e retenção de talentos com os planos de benefícios utilizados pelas empresas.

Esta pesquisa foi proposta em virtude da concorrência global e a mudança na mentalidade das pessoas frente ao trabalho vêm acarretando numa transformação das organizações no que se refere ao relacionamento e ao gerenciamento de seu capital humano. E com o aquecimento do mercado de trabalho e a preocupação dos profissionais na gestão de suas carreiras, as empresas investem cada vez mais na gestão estratégica de pessoas a fim de garantir o crescimento e a sustentabilidade dos seus negócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A área de Gestão de Pessoas está cada vez mais estratégica nas empresas, sendo assim é indispensável identificar, reter e comprometer os colaboradores que contribuem de forma significativa para a competitividade e o sucesso da organização.

### 2.1 Benefícios

Podem-se conceituar benefícios como conjuntos de planos oferecidos pela empresa sendo um complemento à remuneração direta (MARRAS, *apud* SANTANNA, 2013). Com base nesse conceito os benefícios também podem ser classificados como salários indiretos, ou seja, valores agregados ao salário nominal que compõe a remuneração do funcionário.

Para Marras (2012) um programa de benefícios normalmente atende a dois campos de objetivos: os da organização e os dos indivíduos. Analisando os interesses da organização o plano de benefícios deve atender as necessidades básicas dos funcionários de forma que mantenha baixos índices de absenteísmo e rotatividade e torne a empresa competitiva em relação a concorrência no mercado de trabalho. Pela ótica do colaborador, o plano de benefícios tem a finalidade de melhorar a sua qualidade de vida como parte integrante de sua remuneração.

Segundo Santana (2013) os benefícios são classificados como compulsório, sendo aquele que é obrigatório por lei ou convenção coletiva e classificado como espontâneos sendo os benefícios proporcionados pela a empresa muitas vezes com o propósito de ser um diferencial das demais organizações. Marras (2012) também classifica os benefícios espontâneos como uma estratégia de tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo em termos de mercado, tanto para manter os recursos humanos atuais quanto para atrair novos recursos.

Conforme Chiavenato (2004), os serviços e os benefícios proporcionados pelas empresas demonstram a maneira pela qual elas buscam compensar o esforço das pessoas, proporcionando atividades de apoio e suporte, prezando sua qualidade de vida.

Os benefícios podem ser de natureza monetária e não monetária. Chiavenato (2003) salienta que os benefícios monetários são os concedidos em dinheiro por meio de folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes. Ex.: Férias, salário-família, 13º salário etc. Já os benefícios não monetários são os oferecidos em forma de serviços, vantagens ou facilidades para usuários. Ex.: Serviço social, refeitório, transporte exclusivo da empresa etc. Marras (2012) salienta que outro aspecto bastante apreciado dos benefícios não monetários é de que estes possibilitam a satisfação das necessidades do funcionário sem que este seja taxado pelo imposto de renda, se tornando uma estratégia bastante atrativa para executivos e demais cargos do nível estratégico da organização.

O Programa de benefícios tem como objetivo propor aos colaboradores Planos assistenciais, planos recreativos e planos supletivos. Chiavenato (2003) menciona que planos assistenciais, são benefícios que oferecem ao colaborador e sua família amparo em casos de emergências. Ex.: Seguro acidente, seguro de vida em grupo, assistência financeira e jurídica etc. Os planos supletivos são benefícios que proporcionam ao colaborador momento de repouso, lazer, diversão. Ex.: cultural, colônia de férias, área de lazer nas dependências da empresa, etc. E os planos supletivos são serviços ou benefícios que trazem conveniência e facilidades ao colaborador com foco na qualidade de vida. Ex.: refeitório no local, transportes da empresa, estacionamento, cafeteria, etc.

Algumas empresas utilizam benefícios flexíveis, Robbins (2005) afirma que esse plano de benefícios permite ao colaborador optar entre diversos itens oferecidos pela empresa, aqueles que mais atende suas necessidades pessoais.

Segundo Marras (2012), os planos flexíveis de benefícios permitem que o funcionário adequar os benefícios que compõe a sua remuneração a sua necessidade do momento. Também ressalta que a política de benefícios flexíveis costuma ser proporcional ao cargo ocupado na empresa, ou seja, quanto mais alto o cargo mais amplo é o leque de possibilidades de benefícios oferecidos.

Conforme Dessler (2003), quando surgiram os planos de benefícios flexíveis eram conhecidos também como “planos de cafeteria” porque assim como em uma cafeteria os funcionários poderiam escolher entre diversas opções de benefícios. O propósito é permitir que o funcionário monte o seu próprio pacote de benefícios, no entanto deveriam ser observadas duas restrições: o custo total do pacote deve ser limitado pelo empregador e cada plano de benefícios deve incluir certos itens não opcionais, de acordo com a legislação.

Chiavenato (2004) alerta que o plano de benefícios flexíveis possui aspectos positivos e negativos. Nos aspectos positivos se ressalta que o funcionário tem liberdade de escolha dos benefícios que melhor se adequam as suas necessidades, a empresa pode perceber e se adequar mais facilmente as mudanças das necessidades dos seus funcionários, permite a introdução de novos benefícios a um custo menor uma vez que basta adicionar uma nova opção ao composto de benefícios dispostos pela empresa e aumenta o envolvimento do funcionário e da sua família com a organização e aumentam a compreensão dos benefícios ofertados. Em contrapartida, nos aspectos negativos ressalta-se que os custos administrativos aumentam e os funcionários podem realizar escolhas adversas tornando o pacote de benefícios inadequado ao atendimento de situações emergenciais que não foram previstas. Assim é evidente que esta modalidade de plano de benefícios requer acompanhamento do RH porque escolhas indevidas podem comprometer o caráter estratégico do plano.

## **2.2 Retenção de Talentos**

Quando seleciona-se pessoas talentosas, traz-se para empresa competências individuais que, se não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional. Muitas empresas possuem em seus quadros verdadeiros talentos que estão ocultos. Ao não criarem oportunidades para a expressão dos mesmos, não agregam valor a missão e aos objetivos corporativos. Assim, a retenção e o desenvolvimento profissional talentoso devem ser preocupação constante das empresas que possuem uma filosofia voltada para talentos.

Define-se talento como dom de um indivíduo, suas habilidades, sua percepção, atitudes, entendimento, os impulsos inatos, sua capacidade de aprender e a busca constante no seu desenvolvimento. (CASTRO, 2011). Baseado neste contexto, o profissional de Recursos humanos utiliza o processo de retenção de talentos a fim de prover a manutenção das pessoas, da motivação, produtividade e empenho com os objetivos organizacionais. Reter talentos é um método que tem como propósito o desenvolvimento do capital humano, agregando seus objetivos profissionais com os da empresa. Apresenta como instrumentos desse processo a segurança do trabalho, higiene, qualidade de vida, o desenho de cargo e planejamento de carreira. (GIRARDI D., TOSTA, GIRARDI J.F. e GIRARDI A.F., 2012).

Na visão de Nakashima (2003) a retenção ou fidelização do colaborador para com a empresa, é influência por meio dos atrativos que a empresa proporciona e da conciliação dos mesmos com os propósitos de cada um. Transparência na comunicação, participação nos

conhecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são pontos que fortalece essa relação e assim concretiza um conjunto de realizações.

A maioria dos colaboradores buscam oportunidades de crescimentos na empresa, sendo assim é importante que a gestão de recursos humanos utilize ferramentas para o desenvolvimento de carreiras. Isso faz com que o profissional busque se aperfeiçoar e aprimorar as qualificações necessárias, com o propósito de reconhecimento e recolocação na organização.

### 3 METODOLOGIA

O estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, que sobreveio pelo meio de um estudo de caso múltiplo, com a finalidade de compreender o plano de benefícios mais adequado as empresas atuais. Optou-se pelo estudo de caso múltiplo, pois conforme a visão de Gil (2007) estudo de caso é descrito pelo estudo intenso e exaustivo de um ou de poucos elementos, de modo a possibilitar o seu conhecimento profundo e detalhado, ação praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Gil (2007) define pesquisa como uma técnica formal e sistemática de desenvolvimento de método científico. A finalidade da pesquisa é encontrar respostas para questões mediante o emprego de procedimentos científicos.

A pesquisa foi realizada com 9 empresas situadas na serra gaúcha do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, que utilizam planos de benefícios diferenciados. A amostra é avaliada como não probabilística por conveniência, pois as empresas foram selecionadas pela facilidade de acesso aos respondentes.

Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos gestores de RH durante o período de nove de setembro de 2013 até nove de outubro de 2013. Com relação ao aspecto de confidencialidade, e por questões estratégicas, as empresas pesquisadas reservaram-se ao direito de não divulgar os nomes, deste modo, neste artigo serão denominadas A, B, C, D, E, F, G, H e I distribuídas entre as áreas de atuação abrangidas no Gráfico 1.

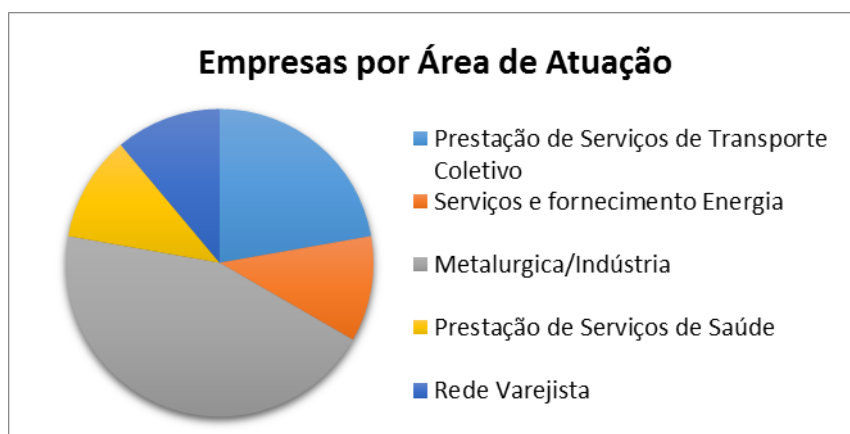


Gráfico 1 - Distribuição as empresas analisadas por área de atuação.

Fonte: Elaborador pelos próprios autores.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com nove empresas da serra gaúcha de diferentes portes distribuídas entre empresas com até cinquenta funcionários, empresas de cinquenta e um até duzentos funcionários e empresas com mais de duzentos funcionários, conforme a distribuição do Gráfico 2.

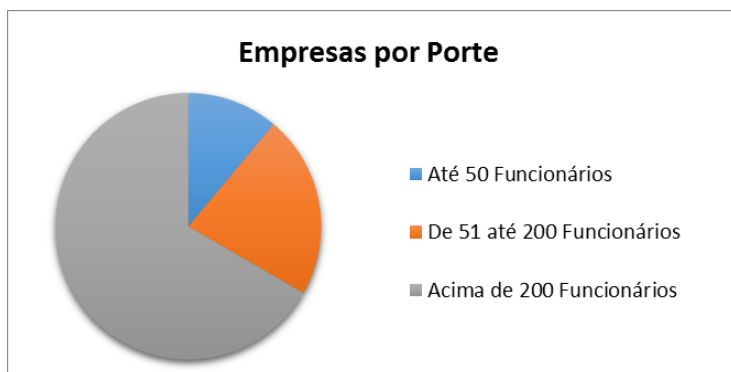


Gráfico 2 - Distribuição das empresas analisadas por Porte.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Após a análise das empresas integrantes da pesquisa foram mapeados os Benefícios que contemplam o composto oferecido pelas organizações de acordo com a sua ordinariedade, conforme pode ser constatado no Gráfico 3.

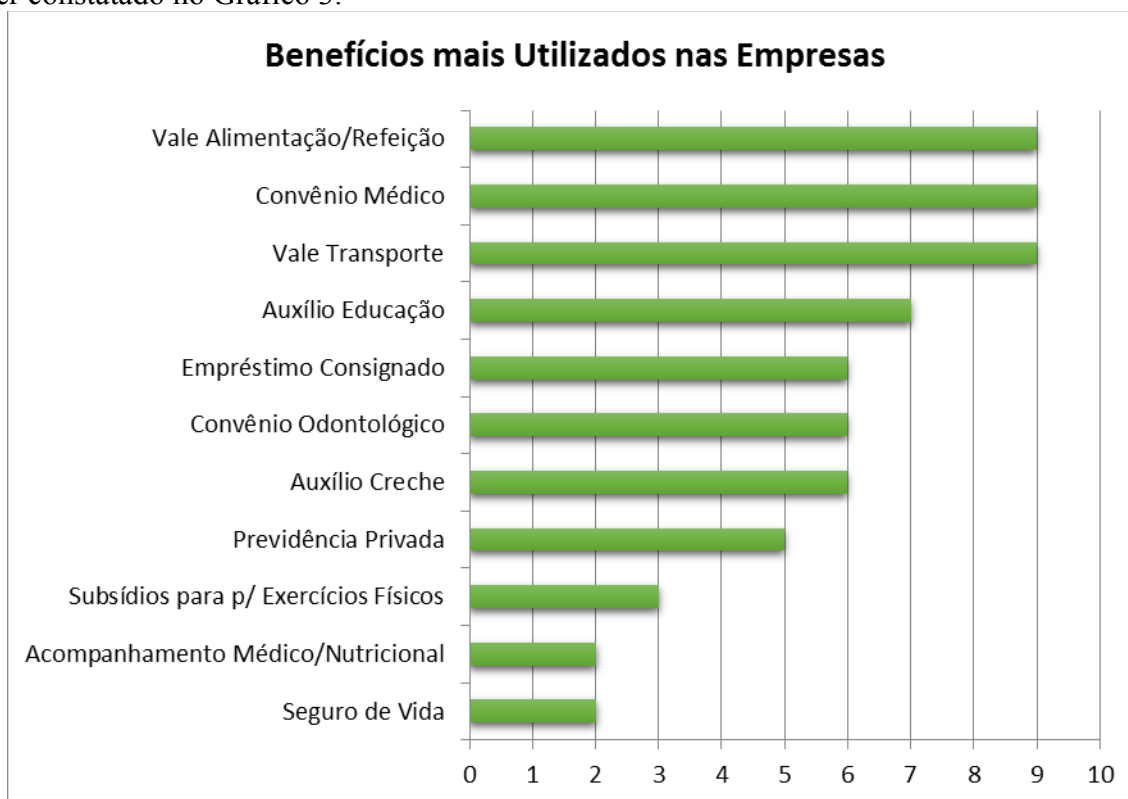


Gráfico 3 - Análise do uso dos Benefícios por Empresa.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A análise dos benefícios pôde constatar que independentemente de área de atuação e porte, grande parte do composto é comum a maioria das empresas pesquisadas dando destaque aos benefícios Vale Alimentação/Refeição, Convênio Médico e Vale Transporte que foram identificados em todas as empresas pesquisadas, lembrando que apenas o Vale Transporte é obrigatório por lei, outro benefício que também se destacou foi o Auxílio Educação o que também ressalta o interesse das empresas com a capacitação dos seus funcionários.

Desta forma pode-se entender que a alta adesão a estes benefícios está relacionada a compreensão das empresas quanto a importância em atender as necessidades fisiológicas e de segurança dos trabalhadores a fim de garantir um rendimento satisfatório. Este entendimento apoia-se na hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow que defende que a motivação humana pode ser organizada numa hierarquia de cinco níveis de necessidades, a teoria propõe que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisam ser supridas antes que ele possa satisfazer as necessidades do nível superior apresentando os níveis no formato de uma pirâmide. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, sociais, auto estima e realização pessoal, nesta respectiva ordem.

A partir destas conclusões foram analisados quais benefícios são mais valorizados pelos colaboradores das empresas a partir da percepção das respectivas áreas de recursos humanos. Esta análise foi obtida a partir da classificação dos benefícios oferecidos pelas empresas, aonde o RH posicionou nas primeiras colocações os benefícios mais valorizados e assim sucessivamente, conforme pode ser verificado no Gráfico 4.

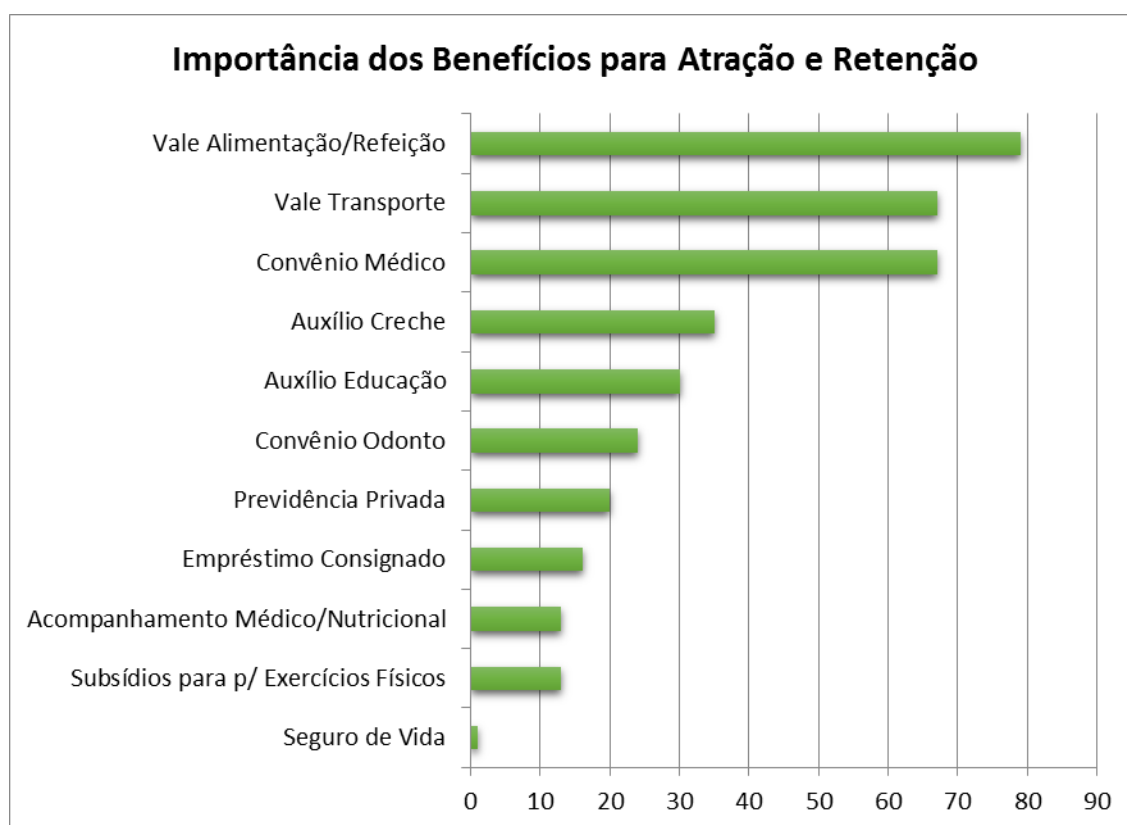


Gráfico 4 - Classificação estratégica dos Benefícios para atração e retenção de talentos.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

O resultado da análise de importância dos benefícios também se mostrou bastante alinhado a hierarquia das necessidades de Maslow dando destaque primeiramente as necessidades fisiológicas e de segurança com destaque aos benefícios de Vale Alimentação/Refeição, Vale Transporte, Convênio Médico e Auxílio Creche.

Com algumas empresas optando em utilizar a flexibilização dos benefícios, onde os funcionários tem a possibilidade de estar gerenciado através de pontuação qual o benefício mais atrativo e que atenda sua necessidade atual, entendemos que seria de extrema importância analisar a realidade das empresas na serra em relação a essas práticas.

Na visão de Kubaski (2013) o plano de benefícios flexíveis é uma boa estratégia para atrair e reter talentos, podendo motivar o colaborador no seu desenvolvimento e crescimento interno, pois em um plano de carreira os benefícios variam conforme cargo podendo vir dar maior flexibilização e aumento nos benefícios oferecidos ao colaborador.

#### **4.1 Análise do uso de planos de benefícios flexíveis.**

A prática de benefícios flexíveis não é novidade para nenhuma das nove empresas analisadas, no entanto nenhuma destas atualmente utiliza esta prática. Quatro das nove empresas demonstraram interesse nesta aplicação mas em virtude, principalmente, do alto custo administrativo e da necessidade de um gerenciamento complexo e individualizado, esta prática não foi adotada.

É possível dizer que um plano de benefícios flexíveis pode se tornar uma ferramenta de atração e retenção de talentos na medida em que proporcionar um equilíbrio entre os anseios do colaborador e a estratégia da organização, porém torna-se necessário que a metodologia adotada para tal seja clara, objetiva e que contemple as necessidades a serem atendidas.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas cada vez mais vêm buscando um diferencial para atrair e reter talentos, como o salário não é o principal fator decisivo para aceitar uma proposta de trabalho, percebe-se que o plano de benefícios oferecido pode ser uma boa estratégia quando a empresa tem interesse em contratar um novo colaborador.

O propósito deste estudo foi identificar se os planos de benefícios oferecidos pelas empresas poderiam ser utilizados como estratégias para atração e retenção de talentos. Neste sentido o foco foi obter informação dos gestores de RH das empresas em estudo.

O primeiro passo foi obter uma amostra de empresas de diversos segmentos localizadas na Serra Gaúcha, onde foi aplicado um questionário a fim de verificar quais os benefícios são oferecidos aos seus funcionários, a sua importância e como a empresa adotou a utilização do plano de benefícios. Baseado nessas informações foram analisadas quais estratégias são utilizadas e se essas práticas refletem na atração e retenção de talentos.

Foi constatado que na grande maioria das empresas o composto dos benefícios oferecidos é similar e mais voltado ao atendimento da legislação e necessidades básicas do colaborador, o mesmo se aplica as propostas de planos de benefícios praticadas na região aonde poucas empresas utilizam um plano de benefícios diferenciado, como por exemplo o plano de benefícios flexíveis. As empresas que utilizam planos de benefícios flexíveis não se mostraram disponíveis para compartilhar como utilizam essa prática, o que dificultou uma análise mais aprofundada com base em um comparativo com as demais empresas estudadas, limitando assim nosso estudo. Mas de

contra partida a utilização da prática de flexibilização de benefícios se evidenciou como uma estratégia de retenção e atração de talentos através do estudo da teoria e de artigos publicados sobre o assunto. O principal motivo para a baixa adesão das empresas ao plano de benefícios flexíveis foi o alto custo financeiro e administrativo, o que serviu como barreira para a implantação de plano de benefícios flexíveis apoiado por Chiavenato (2004).

Para pesquisas futuras relacionadas ao tema deste artigo sugerimos que para a definição do foco de pesquisa seja considerado o acesso à informação e casos que sirvam como referência para tal estudo. Ter acesso aos cases de sucesso que utilizam benefícios flexíveis iria contribuir de forma significativa para entender como funciona esta prática, bem como ter a possibilidade de fazer um comparativo e ser mais assertivo e ter melhor entendimento da estratégia mais adequada para atração e retenção de talentos.

## 6 REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: E o novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CUNHA, L. A. R.; FERRAZ, S. F. S.; FURTADO, M. T. M. **Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo - Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**. I Encontro de GPR, Natal/RN. Anais... 2007.

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

GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T.; GIRARDI, J. F.; GIRARDI, A. F. **Retenção de Talentos nas Maiores Indústria de Santa Catarina**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, RJ. Anais... 2012.

KUBASKI, O. 2013. Zero Hora – Benefícios personalizados podem atrair e reter talentos. Disponível em: <http://zerohora.clicrbs.com.br/rd/economia/empregos-e-carreiras/noticias/2013/09/benefcios-personalizados-podem-atrair-e-reter-talentos-4284674.html>; Acesso em 04/10/2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

NAKASHIMA, C. JC Online- Deloitte Banco de Talentos. Reter Talentos, o maior desafio. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/Deloitte/artigos/a3.htm> Acesso em 01 setembro 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTANA, T. L. Remuneração e Benefícios. Disponível em: <http://www.portalrh.com.br>, Acesso em 30 de Junho 2013.