

BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA PARA RETER COLABORADORES: PROPOSTA DE PLANO DE REMUNERAÇÃO INDIRETA.

Marina Franciane de Souza Zanelato COSTA¹

RESUMO: O presente trabalho analisa os resultados da empresa SENAC/RN apontados pela revista Você S/A do ano de 2015, na edição anual sobre as 150 melhores empresas para se trabalhar. O objetivo desse trabalho é propor a alteração do item plano de saúde do plano de benefícios sociais da empresa SENAC/RN, visto que seus colaboradores relataram insatisfação na queda da qualidade dos serviços prestados pelo plano de saúde. Foi adotada como metodologia, a pesquisa bibliográfica em artigos e livros sobre gerenciamento de pessoas e remuneração e benefícios e, também, consulta ao site da empresa em questão, a fim de buscar embasamento teórico e a melhor forma de solucionar esse impasse, em seguida, há uma proposta de um cronograma para troca do plano de saúde concluindo com as considerações finais que mencionam as vantagens de se adotar os planos de benefícios sociais e reter pessoas.

¹ Administradora graduada pela Faculdade de Presidente Prudente (FAPEPE), em Presidente Prudente/SP, Pós-graduada em Educação Especial e Inclusiva pela Faculdade Palas Atenas de Chopinzinho – PR e MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail marina_zanelato@ibest.com.br.

Palavras-chave: Benefícios Sociais, Pessoas,
Plano de ação.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da competitividade entre as organizações, a valorização dos recursos humanos passou a ser mais observada pelas empresas, e para engajar, motivar e reter colaboradores, a remuneração estratégica vem sendo utilizada como um diferencial competitivo.

Na remuneração indireta, que pode ser classificada como uma vantagem econômica oferecida ao colaborador, que serve de incentivo para que ele permaneça na organização e tenha melhor qualidade de vida, destacam-se os benefícios sociais que são utilizados para preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social e demais serviços prestados pelo governo, um exemplo são os programas de complementação, como previdência privada, assistência médica e hospitalar.

Logo, o presente artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de um plano de trabalho sobre a troca de operadora de plano de serviços de saúde, para a empresa SENAC/RN, com intuito de responder ao ponto de melhoria citado pelos colaboradores da empresa na pesquisa publicada pela revista Você S/A, em outubro de 2015.

O presente trabalho faz uma revisão bibliográfica sobre o tema, por meio de consultas a determinada literatura específica.

Para tanto, a primeira parte deste artigo aborda os conceitos de Remuneração Estratégica, remuneração indireta e a origem dos benefícios sociais, destacando suas vantagens para as organizações e os colaboradores.

Na segunda parte descreve-se uma evolução histórica da empresa, sua missão e visão e suas ações de responsabilidade social que são inúmeras, por se tratar de uma instituição sem fins lucrativos e de finalidade pública ela atua com a gratuidade e se consagra como agente transformador, proporcionando oportunidade de qualificação profissional de qualidade e gratuita.

Já na terceira parte, discorre-se sobre os dados da pesquisa elaborada pela revista, Guia Você S/A - As Melhores Empresas para Trabalhar 2015.

Na quarta parte, destaca-se a sugestão de plano de ação sobre a contratação de uma nova operadora de serviços de saúde, com o detalhamento através da ferramenta (5W e 2H).

Por fim a quinta parte deste artigo apresenta as conclusões, destacando a importância e a devida atenção que deve ser dada a remuneração indireta como estratégia para o sucesso das organizações.

2 METODOLOGIA

A elaboração do trabalho baseou-se em diversas fontes de pesquisas, tais como: livros, revistas, estudos acadêmicos e websites de assuntos referentes ao conteúdo apresentado. Segundo Gil (2002, p. 44): “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, e artigos científicos”.

No mesmo sentido, “a pesquisa bibliográfica é a busca das fontes, específicas para recuperar as informações armazenadas nos documentos, e assim chegar-se a bibliografia necessária à pesquisa” (MARCANTONIO; SANTOS; LEHFELD, 1993, p. 24).

Através destas informações, foram realizadas análises críticas das bibliografias consultadas, possibilitando uma reflexão sobre o tema proposto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Remuneração estratégica

A remuneração estratégica vem sendo utilizada como um diferencial competitivo entre as organizações. Essa forma de remuneração visa beneficiar os colaboradores que, dentro de uma organização, contribuem e se destacam como

funcionários. Enquanto o sistema de remuneração tradicional recompensa as pessoas apenas de acordo com as exigências do cargo, utilizando parâmetros comparativos, a remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração.

De acordo com Nascimento (2001) apud Renata Gheno e Jaqueline Berlitz (2011), a remuneração estratégica é definida e composta por parte fixa e parte variável:

Na parte fixa, podem-se considerar a remuneração funcional, que é determinada pela função e ajustada de acordo com o mercado; a remuneração por habilidades, que é definida pelas habilidades e pela capacitação dos funcionários; e o salário indireto, que é composto pelos benefícios e por outras vantagens.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 82) apud Renata Gheno e Jaqueline Berlitz (2011), “Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego”.

Neste contexto os benefícios sociais formam uma importante variável no pacote de remuneração e, este benefício se caracteriza como remuneração indireta, que por sua vez, proporciona aos colaboradores satisfação em suas necessidades pessoais.

3.2 Remuneração indireta

Os objetivos da remuneração indireta podem ser classificados como:

Econômicos;

Sociais e;

Individuais.

Os objetivos econômicos devem funcionar como instrumento de atração e retenção dos colaboradores visando a:

- Reduzir a fadiga psicológica e física das pessoas;
- Apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos;
- Reduzir a rotatividade de pessoal e fixar o pessoal na empresa;
- Minimizar o custo das horas trabalhadas;

- Proporcionar melhor qualidade de vida às pessoas.
(CHAVENATO, 2004, p.240)

As vantagens econômicas oferecidas aos colaboradores devem servir como incentivo, uma forma de solidificar a fidelidade dos mesmos, objetivando a sua permanência e proporcionando melhor qualidade de vida.

Já os benefícios sociais são “Os benefícios que procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social e demais serviços prestados pelo governo” (CHAVENATO, 2004, p.241).

Os benefícios sociais funcionam como uma ampla plataforma de ações que proporcionam suporte e apoio aos colaboradores, no sentido de facilitar a vida do colaborador no trabalho e fora dele, bem como complementar os serviços públicos.

Sendo assim, os benefícios sociais, são descritos como programas de complementação, como previdência privada, assistência médica e hospitalar, dentre outros.

Os objetivos individuais “procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva” (CHAVENATO, 2004, p.241).

Neste contexto, as situações são observadas individualmente, caso a caso, a fim de proporcionar qualidade de vida no trabalho.

É importante destacar que os benefícios “podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização, contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade” (CHAVENATO, 2003, p.99).

Neste mesmo contexto Chiavenato define os benefícios sociais como importante aspecto do pacote de remuneração, se tornando um complemento na remuneração, podendo ser utilizado também como uma estratégia para reter e manter colaboradores.

Chiavenato (2010, p116.) descreve que a importância dos planos de benefícios é tão grande que muitos colaboradores, deixam ofertas de empregos com altos salários em outras empresas, porque nestas teriam que desembolsar de seus

próprios salários muito mais para manter certos benefícios, que são gratuitos em seu emprego atual. Por este motivo é muito comum falar-se em salários e em benefícios sociais, como pacote integrado de remuneração, pois em muitos casos benefícios sociais significam dinheiro para os colaboradores, isto é, recursos que eles deixam de desembolsar. Por esta razão os benefícios são tratados juntamente com remuneração.

Atualmente para os colaboradores a visão que se tem dos benefícios é que eles são mais uma parte do salário. Por este motivo aceitar propostas com diferenças mínimas no salário talvez não seja um grande motivador, pois os benefícios custeados pela empresa, deixarão de ser custeados e talvez não seja vantagem um salário maior e em contrapartida maiores gastos com a manutenção de benefícios sociais que não serão mantidos.

3.3 Origens dos Benefícios Sociais

Segundo Idalberto Chiavenato (1998, p 413) a história dos serviços e benefícios sociais é recente, suas origens e crescimento devem-se de alguns fatores:

1. Atitude do empregador quanto aos benéficos sociais;
2. Exigências dos sindicatos;
3. Legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
4. Competição entre as empresas na disputa pelos recursos humanos, seja para atraí-los ou para mantê-los;
5. Controles salariais exercidos indiretamente pelo mercado através de concorrência de preços dos produtos ou serviços;
6. Impostos atribuídos as empresas; estas procuram localizar e explorar meios lícitos de fazerem deduções e suas obrigações tributárias.(CHIAVENATO, 1998, p.414)

Para Chiavenato os serviços e benefícios sociais foram iniciados principalmente pela preocupação de reter mão de obra e baixar a rotatividade de pessoal. Hoje além da competitividade, a ideia principal constitui-se em preservar as condições físicas e mentais dos seus empregados.

Este conceito apresenta a preocupação das empresas em reter colaboradores e baixar a rotatividade, bem como manter a saúde de seus

funcionários, evitando custos extras com o absenteísmo, trabalhando principalmente com a prevenção.

3.4 Definição e Tipos de benefícios sociais

Concordando com este conceito Chiavenato (1998, p.414) continua pontuando que, destacam-se os tipos de benefícios sociais, que podem ser por exigência, classificados em legais e ou espontâneos.

- Benefícios legais, que são os exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária e convenções coletivas. Exemplos: Férias, Salário família, auxílio doença, horas extras, entre outros.
- Benefícios espontâneos, que são concedidos por liberalidade das empresas. Exemplos: Gratificações, complementação da aposentadoria, assistência médica, entre outros.

Reforçando este conceito Chiavenato (2004, p.240) aborda os benefícios sociais como facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais, para que os colaboradores não tenham preocupações e poupem esforços, descrevendo-os como remuneração indireta, concedida a todos como uma condição de emprego, independente do cargo que ocupe.

As empresas criam com os pacotes de benefícios sociais condições favoráveis para melhorar a qualidade de vida das pessoas, os benefícios procuram trazer vantagens tanto as empresas como aos empregados, e isto pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 1 - Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.

Vantagens dos Benefícios	
Para a organização	Para o empregado
<ul style="list-style-type: none"> • Eleva o moral dos empregados. • Reduz a rotatividade e o 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro. • Oferece assistência disponível

<p>absenteísmo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eleva a lealdade do empregado para com a empresa. • Aumenta o bem-estar do empregado. • Facilita o recrutamento e retenção do pessoal. • Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho. • Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados. • Reduz distúrbios e queixas. • Promove relações públicas com a comunidade. 	<p>na solução de problemas pessoais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a satisfação no trabalho. • Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual. • Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados. • Reduz o sentimento de insegurança. • Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social. • Oferece compensação extra. • Melhora as relações com a empresa. • Reduz as causas de insatisfação.
---	---

Fonte: CHAVIENATO, 2003, p.112

É possível observar no quadro, que existem diversas vantagens tanto para a empresa que oferece os benefícios, quanto para os colaboradores que recebem os benefícios, sendo assim, uma relação benéfica para ambas as partes, pois a empresa pode evitar a rotatividade que é prejudicial a organização, elevar o grau de motivação dos colaboradores, aumentando o bem estar e produtividade, e a consequência poderá ser a retenção dos colaboradores.

Os colaboradores por sua vez ganham a sensação de bem estar, e redução do sentimento de insegurança, que pode ser gerado ao necessitar de atendimento e assistência médica por exemplo.

3.5 Assistência Médica

Dos benefícios, um em especial, assistência médica, está associado à satisfação do empregado. Chiavenato (2003, p.100) traz a seguinte definição para Assistência médico hospitalar,

Pode ser direcionada ou de livre escolha. Pode assumir diferentes padrões de serviços com respectivos custos, à opção de cada empregador. Quase sempre há uma partilha dos custos entre empresa e empregado em proporções que variam conforme a empresa. Em alguns casos, envolve revisão médica completa e anual para o empregado. Ocasionalmente, cobertura de despesas farmacêuticas total ou parcial. O pacote pode ser complementado com ambulatórios dentro da empresa para os serviços médicos e consultas internas para o pessoal, além do atendimento de casos de acidentes. O seguro-saúde contratados com empresas seguradoras especializadas também é uma alternativa disponível. (CHAVIENATO,2003, p.100)

No geral, os benefícios de assistência médica são pagos parcialmente pelas empresas e parcialmente pelos colaboradores em proporções que variam muito com o mercado. Em algumas situações as empresas acabam pagando grande parte do benefício oferecido, deixando ao funcionário uma parcela simbólica, já outras dividem os custos pela metade, tudo vai depender do que for acordado entre as partes.

A assistência médica é uns dos benefícios que traz ao colaborador a vantagem de se sentir seguro, pois em uma necessidade, é possível buscar com mais facilidade atendimento. Em situações de emergência a tendência é que o colaborador se sinta fragilizado, e um bom plano de saúde pode proporcionar a sensação de conforto e por consequência as preocupações provavelmente serão menores.

Atualmente um atendimento médico-hospitalar é de alto custo, e um bom plano de assistência médica pode isentar o colaborador de custear consultas médicas e exames, proporcionado assim o benefício econômico.

A variedade do pacote de benefícios sociais apresenta a preocupação da empresa em solucionar possíveis problemas e criar condições favoráveis para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

Para Chiavenato, (2004, p.414) esta preocupação é importante, pois as pessoas tendem a procurar empresas nas quais as recompensas são mais elevadas, ademais, o sistema de remuneração também serve para reter os colaboradores na empresa em longo prazo.

Dessa forma, conforme o exposto, o benefício social, está dentro do pacote de remuneração e traz benefícios para os empregados, para a empresa e

pode ser uma estratégia para reter colaboradores que é o objetivo do presente trabalho, desde que seja administrado de uma forma que atenda as expectativas dos colaboradores.

Para melhor compreensão do tema será abordado à evolução histórica da Empresa SENAC/RN (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), sua missão, visão e valores, como ela atua, suas ações de responsabilidade social e dados da pesquisa.

3.6 Evolução Histórica da empresa

Fundado em 1947 por meio do Decreto-Lei 8.621, mais especificamente em 10 de janeiro o SENAC/RN deu início as suas atividades a princípio com o objetivo de oferecer em grande escala educação profissional para preparar e formar trabalhadores do comércio. Após 20 anos, em meados de 5 de dezembro de 1967, foi aprovado o Regulamento do Senac, por meio do Decreto nº 61.843, sendo complementado por alterações instituídas via Decreto nº 5.728, de 16 de março de 2006.

A educação profissional é um destaque para o SENAC desde a década de 60 que, com a empresa – escola possibilitou que os alunos experimentassem a experiência e a prática em ambiente simulado, ainda hoje este é um dos grandes destaques do SENAC, com a criação de hotéis-escola e os restaurantes-escola esta possibilidade de prática em ambiente simulado é possível.

Desde 1940 o SENAC promove ações para o ensino a distância por meio de cursos volantes e unidades móveis, na década de 90 o EAD (Ensino a distância) foi impulsionado com a criação da Rede EAD SENAC, que recebeu do MEC a autorização para ofertar cursos de pós-graduação lato sensu a distância.

Ainda em 1990 o SENAC passou a produzir livros, vídeos e softwares voltados para as suas áreas de atuação. Nos anos 2000, a Rede transformou-se no Senac EAD, que oferece, além de pós graduação, cursos livres e técnicos, de extensão universitária e de graduação.

Com sete décadas de história o SENAC continua a crescer, atuando em dez unidades fixas e três unidades móveis, formando pessoas em quase todos os municípios norte-rio-grandenses e em todas as regiões do Estado. (SENAC/RN, 2016, p1)

3.7 Valores, Missão da Empresa

Segundo informações coletadas do Site SENAC/RN (2016, p1), por ser uma instituição que visa à educação, capacitação e formação de pessoas o SENAC tem os seus valores bem definidos, são eles: 2“Inovação, Excelência, Inclusão Social e transparência”.

Já a sua missão é:3“Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo”.

E sua Visão é: 4“Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas”.

3.8 Negócios e segmentação de mercado

O Senac é uma entidade privada, sem fins lucrativos, de finalidade pública. A instituição é beneficiada com contribuição compulsória das empresas do Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, e investe recursos na qualificação e formação profissional de trabalhadores nesse segmento.

Com eficiência, ele atua em determinadas áreas por iniciativa própria e parcerias, com o objetivo de preparar um número mais elevado de profissionais para o Setor de Serviços, Turismo e Comércio, visando fomentar o desenvolvimento e a economia.

A Instituição tem vínculo com Sistema Fecomércio RN, atualmente tem cerca de 830 colaboradores no estado, possui dez unidades fixas, localizadas nos

² Fonte: <http://www.rn.senac.br/estrategia-corporativa>

³ Fonte: <http://www.rn.senac.br/estrategia-corporativa>

⁴ Fonte: <http://www.rn.senac.br/estrategia-corporativa>

municípios de Natal, Parnamirim, Macaíba, Caicó, Assú e Mossoró e, possui um portfólio diversificado com cerca de 350 cursos profissionalizantes.

3.9 Ações de responsabilidade social

As ações de responsabilidade social do Senac RN são inúmeras, por ser uma instituição sem fins lucrativos e de finalidade pública ele atua com a gratuidade através do projeto SENAC de gratuidade, ele se consagra como agente transformador, proporcionando a milhões de brasileiros a oportunidade de qualificação profissional de qualidade e gratuita. A instituição investe em projetos pioneiros no país voltados principalmente para qualificação profissional de trabalhadores da área do comércio, com modalidades presenciais e a distância.

Alguns dados coletados do site SENAC/RN, (2016, p1), são expressivos, como segue:

- 63.381.191 atendimentos de 1946 a nov/2015;
- 1.868.866 pessoas beneficiadas por meio do Programa Senac de Gratuidade (de 2009 a nov/2015);
- 1.397 títulos de obras lançados por 4 Centros Editoriais (CE, SP, RJ e DF);
- 853 cursos nas modalidades de: Formação Inicial e Continuada, Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Educação Superior;
- 11 Eixos Tecnológicos: Ambiente e Saúde; Desenvolvimento Educacional e Social; Gestão e Negócios; Turismo, Hospitalidade e Lazer; Informação e Comunicação; Infraestrutura; Produção Cultural e Design; Produção Alimentícia; Segurança; Controle e Processos Industriais; e Recursos Naturais).
- 3.061 municípios atendidos.
- 34.117 docentes.

A evolução da instituição é permanente e continuada e “nesse ciclo de evolução, uma coisa não mudou: a relevância da educação profissional para a atividade econômica nacional. É por isso que o Senac se insere como uma engrenagem em prol do desenvolvimento socioeconômico no país e é por isso que esta história está só começando.” (SENAC/RN, 2016, p1).

3.10 Dados da Pesquisa

De acordo com informações coletadas da revista, Guia Você S/A - As Melhores Empresas para Trabalhar, (2015, p.226) a NOTA FINAL/ INDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT) da Instituição Senac/RN é de 73,6 %.

A empresa pesquisada e avaliada possui setecentos e oitenta funcionários e cento e vinte e oito executivos, seus colaboradores têm a média de trinta e sete anos de idade, alcançando sete anos de tempo médio de casa, sendo 58% mulheres e 42% homens.

QUADRO 2 - SOBRE A EMPRESA

Número de Funcionários	780
Número de Executivos	128
Idade média dos funcionários	37
Tempo Médio na casa (em anos)	7
Mulheres 58%	Homens 42%

Fonte: Guia Você S/A, out/15, p.226, 2015.

Os pontos positivos apontados pelos colaboradores são: “O SENAC RN tem planos de expansão para os próximos anos, incluindo a chegada a novas cidades do interior e a construção de uma sede mais ampla em Natal, com inauguração prevista para 2019” (Você S/A. 2015, p.226).

Já o ponto a melhorar é: “Os funcionários relatam queda da qualidade do serviço prestado pelo plano de saúde. A instituição reconhece o problema e diz que está tomando providências para trocar a operadora do serviço.” (Você S/A. 2015, p.226).

Os colaboradores relatam que se identificam com a empresa, apresentando uma média geral de 88,6 %, mais de 81,7% estão motivados e acreditam ter desenvolvimento, 85,0% relatam que aprovam seus líderes, já o índice de qualidade no ambiente de trabalho foi avaliado em 83,5%.

QUADRO 3 - O QUE OS FUNCIONÁRIOS DIZEM

IDENTIFICAM-SE COM A EMPRESA	88,6%
ESTÃO SATISFEITOS E MOTIVADOS	81,7%
ACREDITAM TER DESENVOLVIMENTO	81,7%
APROVAM OS SEUS LIDERES	85,0%
NOTA DO FUNCIONÁRIO	83,5%
INDICE DE QUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO (IQAT)	

Fonte: Guia Você S/A, out/16, p.226, 2015.

Em relação à avaliação sobre o que a empresa oferece para os colaboradores, as notas e índices médios são menores. A estratégia e gestão são avaliadas em 57,8 %, a liderança em 53,7 %, já a cidadania empresarial ficou com um índice de 31,1 % o menor de todos os itens avaliados. As políticas e práticas que foram avaliadas são: carreira, desenvolvimento, remuneração, benefícios e saúde apresentando uma média de 54,80 %, o destaque negativo foi à saúde com a menor pontuação e avaliação, pontuando em 39,6 %. O índice de qualidade na gestão de pessoas alcançou o percentual de 50,4 %.

QUADRO 4 - O QUE A EMPRESA OFERECE

ESTRATÉGIA E GESTÃO	57,8
LIDERANÇA	53,7
CIDADANIA EMPRESARIAL	31,1
POLITICAS E PRATICAS	54,8
• Carreira	45,9
• Desenvolvimento	76,9

• Remuneração e Benefícios	57,0
• Saúde	39,6
NOTA DA EMPRESA	50,4
INDICE DE QUALIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS (IQGP)	

Fonte: Guia Você S/A – out/16, p.226, 2015.

De acordo com os dados apresentados na pesquisa, acredita-se na possibilidade de propor um plano de ação com intuito de atingir melhorias. Dessa feita, a proposta é que seja apresentado um plano de ação sobre troca do plano de saúde, que é o assunto do próximo item.

4 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO – TROCA DE OPERADORA DE PLANO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

4.1 Dados Sobre o Desenvolvimento do Plano de Ação

O plano de ação que será detalhado a seguir foi planejado, devido aos relatos dos colaboradores sobre a queda da qualidade dos serviços prestados pela operadora que administra o plano de saúde, levantamento feito pela pesquisa da Revista Você S/A.

Por esse motivo, a ação que será desenvolvida é a pesquisa e contratação de uma nova operadora de plano de serviços de saúde.

A seguir a tabela com o detalhamento do plano, onde para definir as ações do plano de ação utilizou-se a ferramenta (5W e 2H).

O plano de ação está descrito, definindo:

- “Porque” item no qual será descrito qual a motivação para propor a ação;
- “O que” o que fazer para cada ação proposta;
- “Como” o como será implementada a ação;
- “Quando” as datas definidas para iniciar a ação;

- “Quem” quais são os profissionais responsáveis pelas ações;
- “Onde” onde será desenvolvida a ação;
- “Recursos Necessários” item que traz informações de quais recursos materiais, financeiros e humanos serão necessários;

QUADRO 5 – Detalhamento do plano de ação sobre a contratação de uma nova operadora de serviços de saúde.

Por que	O que	Como	Quando	Quem	Onde	Recursos Necessários
Os funcionários relatam queda da qualidade do serviço prestado pelo plano de saúde.	Reunião com representantes dos departamentos	Convocação de uma reunião com representantes de cada departamento para oportunizar o levantamento prévio dos problemas existentes	Outubro/2016	Recursos Humanos e Departamento pessoal	Sede da Instituição na sala de reuniões e convenções	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, Cadeiras, lousa ou Flipsharp e projetor Multimídia. Recursos humanos: Gestores de RH e DP Recursos Financeiros: Não há investimento
	Levantamento da expectativa dos colaboradores em relação ao um novo plano	Elaborar um formulário específico para levantamento. Realizar a reunião com os representantes para levantamento e sondagem. Após reunir os colaboradores, fazer um levantamento em formulário específico da expectativa dos colaboradores em relação ao um novo plano.	Outubro/2016	Recursos Humanos e Departamento pessoal	Sede da Instituição na sala de reuniões e convenções através de preenchimento de formulário específico	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, Cadeiras, lousa ou Flipsharp e projetor Multimídia. Recursos humanos: Gestores de RH e DP Recursos Financeiros: Não há investimento
	Sondagem em do valor máximo de contrapartida	Na mesma reunião, fazer uma sondagem do valor máximo de contrapartida e coparticipação dos colaboradores.	Outubro/2016	Recursos Humanos e Departamento pessoal	Sede da Instituição na sala de reuniões e convenções através de preenchimento	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, Cadeiras, lousa ou Flipsharp e projetor Multimídia. Recursos humanos:

	rtida e coparticipação dos colaboradores.				de formulário específico	Gestores de RH e DP Recursos Financeiros: Não há investimento
	Pesquisa dos operadores da região onde fica instalada a instituição.	Elaborar Pesquisa das operadoras da região onde fica instalada a instituição.	Outubro/2016	Financeiro e Compras	Sede da Instituição no departamento correspondente.	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, Cadeiras, Computador, Internet e telefone. Recursos humanos: Gestores do Financeiro e compras Financeiros: Não há investimento.
	Levantamento dos pacotes benéficos, valores, contrapartida, regulamentação e carências.	Requerer aos operadores dos pacotes de benéficos disponíveis, bem como valores, inclusive contrapartida, regulamentação e carências.	Outubro/2016	Financeiro, Compras e Jurídico.	Sede da Instituição no departamento correspondente.	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, Cadeiras, Computador, Internet e telefone. Recursos humanos: Gestores do Financeiro e compras Recursos Financeiros: Não há investimento
	Rede credenciada da região da operadora dos serviços.	Levantamento da rede credenciada da região da operadora dos serviços, afim de averiguar os serviços disponíveis, como hospitais, clinicas, médicos credenciados e laboratórios.	Outubro/2016	Compras	Sede da Instituição no departamento correspondente.	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, Cadeiras, Computador, Internet e telefone. Recursos humanos: Gestores do Financeiro e compras Recursos Financeiros: Não há investimento.
	Análise dos pacotes oferecidos e	Analisar os pacotes disponíveis e oferecidos pelas operadoras.	Outubro/2016	Gerencia e Jurídico	Sede da Instituição na sala de reuniões	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, orçamentos, Cadeiras, Computador, Internet e telefone.

	disponíveis.					Recursos humanos: Gestores de RH e DP Recursos Financeiros: Não há investimento
	Avaliação e Análise do contrato da operadora atual.	Analisar e avaliar o contrato da operadora existente a fim de verificar cláusula de rescisão de contrato, como prazos e carências para solicitar cancelamento sem multas rescisórias.	Outubro/2016	Gerencia e Jurídico	Sede da Instituição na sala de reuniões	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, contratos, Cadeiras, Computador, Internet e telefone. Recursos humanos: Gestores de RH e DP Recursos Financeiros: Não há investimento.
	Escolha da nova operadora e assinatura de contrato.	Após análise do contrato entrar em consenso e escolher a nova operadora e assinatura do contrato.	Novembro /2016	Gerencia e Jurídico	Sede da Instituição na sala de reuniões	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, contratos, Cadeiras, Computador, Internet e telefone. Recursos humanos: Gerencia e Jurídico Recursos Financeiros: Não há investimento
	Comunicado de mudança da operadora dos serviços de saúde.	Comunicar aos colaboradores a mudança e transição da operadora de serviços.	Novembro /2016	Gerencia e Recursos Humanos	Sede da Instituição na sala de reuniões e convenções	Os recursos materiais: Canetas, Folha de papel A4, Cadeiras, lousa ou Flipsharp e projetor Multimídia. Recursos humanos: Gestores de RH e DP Recursos Financeiros: Não há investimento.
	Solicitação de documentos cadastrais	Solicitar os documentos necessários e preenchimento de formulários cadastrais	Novembro/2016	Departamento Pessoal e Recursos Humanos	Sede da Instituição no departamento correspondente	Os recursos materiais: Comunicado Interno, E-mail organizacional, Computador, Internet e telefone. Recursos humanos: Gestores de RH e DP Recursos Financeiros: Não há investimento.
	Exames admissionais	Convocar os colaboradores para que façam os exames admissionais para inclusão ao nova operadora contratada.	Dezembro/2016	Departamento Pessoal	Sede da Instituição na sala de exames	Os recursos materiais: Sala de Exames, Caneta, Papel e caneta. Recursos humanos: Gestores de RH e DP Recursos Financeiros:

						Não há investimento.
	Solicitação de Migração de carência	Solicitar por escrito providencia para migração de carência, inclusive com prazo máximo de retorno da operadora contratada, afim de não prejudicar os colaboradores que necessitam dos serviços de saúde.	Janeiro/2017	Departamento Pessoal e Jurídico	Sede da Instituição no departamento correspondente	Os recursos materiais: E-mail organizacional, Computador, Internet e telefone. Recursos humanos: Jurídico e DP Recursos Financeiros: Não há investimento.
	Solicitação de Cancelamento do Contrato existente	Solicitar o cancelamento do Contrato substituído, para extingui-lo, evitando duplicidade de pagamentos.	Janeiro/2017	Jurídico	Sede da Instituição no departamento correspondente	Os recursos materiais: E-mail organizacional, Computador, Internet e telefone Recursos humanos: Jurídico Recursos Financeiros: Não há investimento.
Acompanhamento: Apresentado, aprovado e implementado, após seis meses realizar-se-á uma avaliação e pesquisa de satisfação com os colaboradores usuários						

5 CONCLUSÕES

As empresas precisam encontrar maneiras de alcançar vantagens competitivas neste mercado com tantos concorrentes e é importante encontrar estratégias para a retenção de seus colaboradores, construindo relações saudáveis, afinal são eles os responsáveis pela evolução da empresa e conquista de novos mercados.

Na pesquisa e avaliação elaborada pela revista Você S/A as 150 melhores empresas para se trabalhar, especificamente na Instituição Senac/RN, destaca-se como pontos a melhorar a queda da qualidade do serviço prestado pelo plano de saúde oferecido pela instituição aos seu colaboradores, por este motivo foi explanado neste estudo os temas remuneração indireta e benefícios sociais.

A remuneração estratégica visa beneficiar os colaboradores que, dentro de uma organização, se destacam como funcionários. Enquanto o sistema de remuneração tradicional recompensa as pessoas apenas de acordo com as

exigências do cargo, sendo assim, a remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração.

Neste contexto os benefícios sociais formam uma importante variável no pacote de remuneração e este benefício se caracteriza como remuneração indireta que proporciona aos colaboradores satisfação em suas necessidades pessoais.

Os serviços e benefícios sociais foram iniciados principalmente pela preocupação de reter mão de obra e baixar a rotatividade de pessoal. Hoje além da competitividade, a ideia principal constitui-se em preservar as condições físicas e mentais dos seus empregados.

Os benefícios sociais podem ser facilidades, conveniências e vantagens para que os colaboradores não tenham preocupações e poupem esforços, descrevendo-os como remuneração indireta, concedida a todos, como uma condição de emprego, independente do cargo que ocupe.

Dos benefícios, um em especial, a assistência médica, está associado à satisfação do empregado, pois é um dos benefícios que traz ao colaborador a vantagem de se sentir seguro, em uma necessidade, é possível buscar com mais facilidade atendimento.

O desenvolvimento deste estudo buscou estabelecer, por meio das teorias, as estratégias de retenção de colaboradores através da remuneração indireta e benefícios sociais.

Com relação à Proposta de Plano de ação, foram propostos os passos para a troca de operadora do plano de serviços de saúde, visto que no ponto a melhorar, os colaboradores relatam a queda da qualidade dos serviços prestados.

Nota-se então que é necessário uma atenção especial em relação a problemática apontada, pois se os benefícios sociais podem ser usados como uma estratégia de retenção, a queda da qualidade nos serviços prestados pela operadora de saúde, pode proporcionar um clima desfavorável para a instituição, causando desmotivação entre os colaboradores, podendo ser um prejuízo para a instituição. Observando este fato como prejudicial, a instituição reconhece o problema e se compromete a trocar a operadora que oferta os serviços.

Por este motivo o presente plano destaca a preocupação de uma análise diagnóstica inicial, com levantamento das expectativas dos colaboradores, bem como, sondagem de valores de contrapartida e coparticipação, para que os colaboradores sintam-se valorizados em serem ouvidos, e notem a preocupação que a instituição tem com a opinião e sugestão dos mesmos, as opiniões dos colaboradores em diversos momentos influenciam as opiniões dos clientes externos, por isso, quando os funcionários sentem que são parte da organização, não encontram motivos para discordar da empresa em que trabalham.

Outro ponto foi à importância de pesquisar a rede de atendimento e serviços de saúde disponíveis na região, para que não houvesse o risco de contratar uma nova operadora que não fosse aceita nos hospitais, clínicas e laboratórios da região.

Outro importante ponto foi analisar e avaliar o contrato da operadora existente a fim de verificar cláusula de rescisão de contrato, como prazos e carências para solicitar cancelamento sem multas rescisórias.

E por fim, o cuidado de cancelar o plano atual apenas após o cadastramento, exames admissionais e migração de carência, para que os colaboradores não fossem prejudicados em nenhum momento pela troca da operadora.

Portanto, conclui-se que o estudo demonstrou que a remuneração indireta é uma importante estratégia que pode colaborar para o sucesso das organizações e a instituição reconhece a importância desta estratégia. É nítido que a instituição se esforça para manter motivados os seus colaboradores, com a oferta de benefícios sociais de qualidade. O assunto abordado neste artigo ainda tem muito a ser explorado, contudo a pesquisa encerra-se neste capítulo, deixando a disposição para estudos posteriores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos**, 5º edição, São Paulo, Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto, **Remuneração de benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**, 3º edição, São Paulo, Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à administração de recursos humanos**, 4º edição, São Paulo, Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** - 2. ed., rev. São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**, São Paulo, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas** - 4. ed., São Paulo, 2002.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

História **SENAC/RN**, disponível em: < <http://www.rn.senac.br/noticia.aspx?id=685>> Acesso em: 06/08/2016.

Laudo Técnico Pesquisa “**Melhores Empresas Para Você Trabalhar**” 2015, disponível em: <<http://vocesa.uol.com.br/noticias/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2015>.> Acesso em: 06/08/2016.

MARCANTONIO, A T.; SANTOS, MARTHA dos; LEHFELD, N A. de S. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Plano aplicado ao RH, **Gestão de Remuneração e Benéficos**, disponível em: < <http://portal.toledoprudente.edu.br.pdf>> Acesso em: 07/08/2016.

[OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de](http://www.scielo.br/scielo.php), **Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários**, disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo.php>> Acesso em: 17/08/2016.

Inscrições **Revista Você S/A**, disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2015/>> Acesso em: 17/08/2016.

GHENO, Renata e BERLITZ, Jaqueline, **Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional**, 2011, disponível em: <https://periodicos.ufsm.br>, Acesso em: 17/09/2016.

RIBEIRO, José Adalto, **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**, 2008, disponível em: Acesso em: 09/09/2016.

VOCÊ S. A, São Paulo: Abril, Mensal, Ed.201