

PROPOSTA DE MELHORIAS NO PLANO DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS NA METALÚRGICA.

* Vera Lúcia Micke

Orientadora: Margareth Caregnatto

RESUMO

O grande diferencial das organizações perante seus funcionários não está somente na remuneração paga a seus colaboradores mas também no clima organizacional, satisfação e motivação que ela proporciona. Os benefícios são de grande importância para isso, tendo o profissional de recursos humanos como responsável por unir os interesses da empresa e os dos funcionários. Nesse contexto, o presente trabalho tem como tema identificar a percepção dos funcionários da Metalúrgica, em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, tendo como objetivo uma proposta de melhorias no plano de benefícios. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, exploratório, de caráter quanti-qualitativo, desenvolvida nas seguintes etapas: no primeiro momento foi feita uma observação local servindo para identificar as principais carências dos funcionários em relação a empresa; após foi feita uma entrevista informalmente por meio de conversas espontâneas. Na segunda parte, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento em relação às carências diagnosticadas na empresa. Na terceira etapa, foi elaborada e aplicada uma entrevista formalmente a partir de perguntas semiestruturadas e abertas obedecendo a um roteiro. Após a análise das entrevistas, ficou evidenciada a necessidade de desenvolvimento de uma proposta de melhorias nos benefícios oferecidos, sendo esta a quarta etapa, com o objetivo de que os funcionários sintam-se mais satisfeitos e motivados com a organização. Para a elaboração deste trabalho, os autores mais utilizados foram: Chiavenato, autor nacional conhecido e respeitado na administração de empresas e de recursos humanos; Marras, que apresenta a administração estratégica dentro do recursos humanos; e Robbins que completa com o comportamento humano dentro da organização.

Palavras-Chave: Benefícios. Funcionários. Satisfação. Motivação. Diferencial.

RESUMEN

El gran diferencial de las organizaciones frente a sus funcionarios no está solamente en la remuneración paga a sus colaboradores, sino también está en el clima organizacional, satisfacción y motivación que él proporciona. Los beneficios son de gran importancia para eso, el profesional de recursos humanos es responsable por unir los intereses de la empresa y de los funcionarios. En esa línea, el presente trabajo tiene como tema identificar la percepción de los funcionarios de la Metalúrgica, con relación a los beneficios ofrecidos por la empresa como objetivo una propuesta de mejoría en el plan de beneficios. La metodología utilizada fue un estudio de caso exploratorio, de carácter cuanti-cualitativa, desenvuelta en las siguientes etapas: en un primer momento fue realizada una observación local, para identificar las principales carencias de los funcionarios con relación a la empresa, en seguida fue hecha una entrevista por medio de conversaciones espontaneas. En la segunda parte se realizó una

* Graduada em Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Pessoas. Coordenadora de Departamento Pessoal da Vitale Contabilidade & Assessoria. Endereço eletrônico: vera.micke@hotmail.com

pesquisa bibliográfica para profundizar el conocimiento en relación a las carencias identificadas en la empresa. En la tercer etapa, se creó y aplico una entrevista formal, a través de preguntas semi estructuradas y abiertas, siguiendo un guión. Después del análisis de las entrevistas quedo evidente la necesidad de desenvolver una propuesta de mejoría de los beneficios ofrecidos, siendo esta la cuarta etapa, con el objetivo de que los funcionarios se sientan más satisfechos y motivados con la organización. Para la elaboración de este trabajo los autores mas utilizados fueron: Chiavenato, un autor nacional conocido y respetado en la administración de empresas y de recursos humanos. Marras, que presenta la administración estratégica adentro de los recursos humanos, y Robbins, que completa el comportamiento humano adentro de las organizaciones.

Palabras Clave: Beneficios. Funcionarios. Satisfacción. Motivación. diferencial.

INTRODUÇÃO

A Metalúrgica tem como foco o mercado de cadeiras para escritório e seus componentes, sendo responsável pela prestação de serviço, beneficiamento e produção de bases giratórias e componentes dessas cadeiras. Atualmente, a empresa emprega cerca de 22 funcionários nos setores de: compras, financeiro, recursos humanos, comercial e produção.

O maior diferencial da empresa em relação a seus concorrentes é a qualidade de seus produtos, tendo como instrumento principal para isso, o capital humano, buscando satisfação, motivação e um bom clima organizacional, visando à melhoria do desempenho dos funcionários. A empresa, percebendo a importância dos seus colaboradores, preocupa-se em suprir as necessidades da sua equipe, e, para isso, é necessário muito mais do que uma boa remuneração, é desejável que o funcionário também conte com vantagens e benefícios que os motivem e supram suas necessidades profissionais e pessoais.

Para Chiavenato (2004), os objetivos que as pessoas buscam dentro de uma organização estão entre o bem-estar e a satisfação de suas necessidades tanto básicas, quanto de autorrealização. Desse modo, promover incentivos aos colaboradores é a busca constante de redução de rotatividade; aumento da produtividade; melhoria da qualidade de vida dos empregados; elevação do nível de comprometimento e também promover a integração entre empresa e colaboradores.

Segundo Marras (2000), enquanto as organizações procuram ser cada vez mais competitivas no mercado de trabalho, os funcionários buscam dentro das organizações uma compensação pelo estresse causado pela necessidade constante de alcançar resultados. A

necessidade de encontrar dentro da organização uma forma de ter uma melhor qualidade de vida é algo almejado por grande parte dos trabalhadores.

Sobre essa questão, Decenzo (2001) concorda e ainda complementa que as organizações devem oferecer benefícios que satisfaçam às maiores necessidades dos empregados. Para que os benefícios satisfaçam essas necessidades, faz-se necessário uma reestruturação na forma como são oferecidos para que venham a propiciar um foco diferente proporcionando, assim, “algo de valor” a cada empregado.

Nesse contexto, o problema de pesquisa deste trabalho é qual é a percepção dos funcionários da Metalúrgica em relação ao plano de benefícios oferecidos pela empresa? Assim como, o objetivo geral consiste em identificar a percepção dos funcionários em relação ao plano de benefícios oferecidos pela empresa. Para atingir o objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos: apresentar o atual plano de benefícios oferecidos pela empresa; identificar a satisfação dos funcionários em relação aos benefícios oferecidos; analisar os resultados da pesquisa realizada e propor melhorias no plano de benefícios, se necessário.

Para a elaboração deste trabalho a metodologia utilizada foi um estudo de caso, exploratório, de caráter quanti-qualitativo, sendo que sua estruturação foi dividida em quatro etapas: no primeiro momento foi feita uma observação local, servindo para identificar as principais carências dos funcionários em relação à empresa; após realizada uma entrevista, informalmente, por meio de conversas espontâneas. Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento em relação às carências diagnosticadas na empresa.

Na terceira fase, juntamente com a direção da empresa, foi elaborada uma entrevista com perguntas semiestruturadas e abertas obedecendo a um roteiro, podendo assim, concretizar as informações obtidas na entrevista informal. Na quarta fase, analisou-se e interpretou-se os dados levantados, ficando evidenciada a necessidade de desenvolvimento de uma proposta de melhorias nos benefícios oferecidos, bem como a apresentação dessa proposta para a empresa.

Já a elaboração do trabalho escrito foi dividida da seguinte maneira: no capítulo 1, elaborado a fundamentação teórica, que, para melhor compreensão, foi subdividida em comprometimento organizacional; cultura organizacional; comportamento humano nas organizações; recursos humanos; motivação; compensação pelo trabalho; remuneração;

salários indiretos; benefícios; tipos de benefícios; benefícios flexíveis; objetivos de um programa de benefícios e benefícios no Brasil na era contemporânea.

Para o capítulo 2, foi destinado os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, sendo alguns deles: métodos de pesquisa, tipo de coleta e técnica dos dados coletados na empresa. No capítulo 3, analisou-se aos dados coletados esboçados em gráficos. Encerrando-se com o capítulo 4 e a proposta de intervenção para melhorias no plano de benefícios da Metalúrgica.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Comprometimento organizacional

As organizações têm como foco cada vez mais o relacionamento entre o indivíduo e a empresa. O fato de o trabalho ocupar o lugar central na vida das pessoas, interferindo, no espaço vital, na sua cultura, na perspectiva em relação ao futuro e no seu dia a dia transforma as empresas responsáveis por moldar o comportamento de seus colaboradores.

Para Lopes de Sá (2000), existem várias maneiras de abordagem do pensamento administrativo, mas todos têm o foco entre o indivíduo e a organização, são estas as principais questões do comprometimento organizacional. Para isso, é importante estabelecer novas formas de compreensão, nas quais exista uma relação mais harmoniosa entre organizações, tecnologia, estrutura do trabalho e o homem. Desse modo, o ser humano é o fator decisivo e estratégico para a realização do sucesso de qualquer organização.

Nesse sentido, é importante analisar a relação do indivíduo com a organização, buscando discutir, quais os fatores pessoais que afetam o comprometimento no trabalho. Segundo Maslow (*apud* LOPES DE SÁ, 2000), os estudos da motivação propõem uma escala hierárquica de necessidades humanas que a organização deve identificar em nível de necessidades do indivíduo, procurando satisfazê-lo no ambiente de trabalho, obtendo, conseqüentemente, maior integração entre ele e organização.

A motivação citada por Lopes de Sá (2000), também tem relação com as necessidades citadas por Bitencourt (2004). Para a autora as necessidades humanas, no trabalho, consideradas fundamentais são:

- a) ser reconhecido por suas contribuições;
- b) ter oportunidades de crescer e desenvolver-se;
- c) compreender seu papel e como ele se encaixa no propósito da empresa e, ainda, como pode contribuir para realizá-lo;
- d) ser percebido, compreendido, tratado e respeitado como ser humano;
- e) perceber que seus objetivos e propósito pessoal são valorizados;
- f) obter recompensas morais, e não apenas materiais.

Ainda segundo o autor, o salário é citado como a maior razão para se trabalhar, sendo o dinheiro o objetivo pelo qual as pessoas trocam com a organização. A satisfação das pessoas em relação a seu trabalho tem uma ligação à questão financeira. Para as empresas, a mão de obra das pessoas é importante, por outro lado, para as pessoas o salário é importante para o sustento da família e manter seu padrão de vida. Para McGregor (*apud* RODRIGUES, 1994, p. 65), quanto à importância atribuída ao salário, o autor afirma que “embora o dinheiro tenha pouco valor para satisfazer muitas das necessidades de nível superior, ele pode se tornar o foco de interesse se for o único meio disponível”, para propiciar alguma satisfação compensatória das necessidades frustradas.

Cultura organizacional

As normas, crenças e padrões são específicos de cada organização; e estas moldam o comportamento dos indivíduos. Portanto, é imprescindível a divulgação da cultura organizacional entre todos os que fazem parte dela, para que cada um possa avaliar e ter clareza das particularidades. Pode-se dizer que a gestão de pessoas e a cultura organizacional influenciam-se mutuamente, isto é, a partir das práticas de recursos humanos, as manifestações culturais são constituídas, reforçadas ou mudadas.

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração

interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (*ensinado*) aos demais (*novos*) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1997 *apud* MARRAS, 1999, p. 290).

Nesse sentido, cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores praticados na empresa, sendo uma importante ferramenta no processo de socialização, é quando o novo colaborador conhece os padrões estabelecidos e preserva a cultura já existente. Quando se questiona sobre socialização é preciso compreender que essa é a fase mais crítica do processo, por ser o momento em que a empresa tenta orientar o recém-contratado, e aqueles que não conseguirem assimilar os comportamentos essenciais da organização, correm o risco de serem rotulados e, não raro, acabam sendo desligados.

No entanto, a organização, de alguma forma, continuará a socializar seus colaboradores por toda sua carreira na empresa, a fim de sustentar a cultura organizacional, pois esta sofre influência das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas. Além do mais, os indivíduos tendem a criar agrupamentos ocupacionais, gerando modos de pensar e agir, que pode interferir na cultura.

“Nas organizações, a cultura é continuamente formada; sempre existirão processos de aprendizagem em andamento e os acontecimentos aprendidos, quando enraizadas, dão estabilidade ao grupo e tornam-se difíceis de mudar.” (REIS, 2005, p. 122).

Boog (1999, p. 53) destaca que as mudanças entre as empresas e as pessoas acontecem por meio de pontes, sendo:

- a) a ponte da identificação: [...] o indivíduo identifica-se com os valores, a cultura ou o caráter da empresa. Quando tem esse sentimento, o indivíduo se vê cumprindo a sua missão de vida por meio do trabalho;
- b) a ponte da motivação: ocorre quando o indivíduo se sente bem no ambiente da empresa, encontrando espaço e situações em que se percebe considerado ser humano. [...] Isso ocorre quando o indivíduo tem espaço para manifestar o seu sentir;
- c) a ponte da dedicação: ocorre quando os dois fatores acima estão presentes no dia a dia do indivíduo. É nos níveis dos processos e dos recursos que acontece a qualidade dos produtos e serviços [...]; e

d) a ponte da segurança: ocorre quando as pessoas vão trabalhar apenas pelo *holerite* do final do mês ou pelos benefícios materiais que a empresa oferece.

Já para Marras (1999), os componentes da cultura são:

- a) valores: são crenças e valores que estabelece os padrões de comportamento, de avaliação e de imagem;
- b) ritos: são praticados no dia a dia para tornar a cultura mais coesa;
- c) mitos: interpretações de fatos não concretos; e
- d) tabus: orienta comportamentos e atitudes, principalmente nas questões proibidas.

Cameron e Quinn (1996 *apud* SÁ *et al.*, 2006) afirmam que as organizações têm obtido performances acima dos concorrentes, sem apresentar nenhuma vantagem competitiva especial, o que se deve, principalmente, mais aos valores da organização, crenças pessoais e visão, do que propriamente à posição competitiva decorrente de outros fatores e defendem a ideia de que toda empresa de sucesso apresenta cultura e clima distintos, facilmente identificados.

É comum, haver certa confusão entre o conceito de clima organizacional e cultura, porém existe uma distinção clara entre eles. Para Sá *et al.* (2006), o clima organizacional é o conjunto das percepções compartilhadas pelas pessoas acerca dos fatores organizacionais formais e informais que compõem o ambiente de trabalho. Então, cultura organizacional é tida como um complexo de valores, crenças e pressupostos de um grupo, que compartilhados formam a identidade da empresa.

Ainda na opinião de Sá *et al.* (2006), o interesse em estudar as culturas surgiu da necessidade de entender vários dos seus fenômenos, como crenças e valores inseridos na vida organizacional. Assim, entende-se que as empresas modelam sua cultura somando insumos técnicos, administrativos e estratégicos, os quais ajudam a construir sua própria identidade, ou seja, um modo próprio de desenvolver seus colaboradores.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Maximiano (1995) define a cultura como um sistema de valores compartilhados, ligados ao processo e trabalho de uma empresa. Compreende-se que é na cultura que se encontra maior facilidade de analisar o clima organizacional. Na investigação de como as pessoas veem a organização, é possível conhecer a força que a cultura detém a ponto de influenciar ou não o comportamento das pessoas inseridas no contexto organizacional.

Por conseguinte, a cultura influencia no sucesso ou não da organização. Dessa maneira, é preciso adequar ou alterar juntamente com os processos, sobretudo, aqueles que são necessários para projetar a imagem positiva da empresa no ambiente interno ou externo. A gestão de pessoas é uma ponte de manutenção ou de mudanças na cultura organizacional, uma vez que suas práticas são transmitidas para a socialização, que além de gerir a cultura direcionam o comportamento dos indivíduos na organização.

Comportamento humano nas organizações

Conforme análise de Reis *et al.* (2005), por vezes, as organizações têm dificuldades em mudar a cultura organizacional, pela resistência que algumas pessoas têm em abandonar os seus paradigmas, sair da sua zona de conforto e enfrentar o processo de mudanças, que deve iniciar por elas.

Diante de um cenário muito diferente de anos atrás, vive-se num mundo de incertezas e com constantes mudanças, com isso, o comportamento humano também muda, tornando-se um desafio para a gestão de pessoas de encontrar a forma mais adequada para inserir a cultura da empresa e ao mesmo tempo preservar a individualidade de cada colaborador.

O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. [...] enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração. (ROBBINS, 2006, p. 6).

Deve-se preparar e motivar os colaboradores na adaptação adequada dentro da empresa, por isso, a socialização poderá ser uma forte aliada na formação do senso analítico das pessoas. Para que esse processo seja eficaz, gerando, assim, um comportamento adequado por parte da empresa e de seus funcionários.

Motivação

Presentemente, quanto mais uma equipe de trabalho for motivada, maiores serão os resultados positivos. A motivação é refletida de várias maneiras, seja no clima

organizacional, no relacionamento entre colegas, na rotatividade e absenteísmo e no reflexo da produção.

Robbins (2006) define a motivação humana como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Portanto, considera-se a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que se deve buscar é aquele que vai em direção aos objetivos.

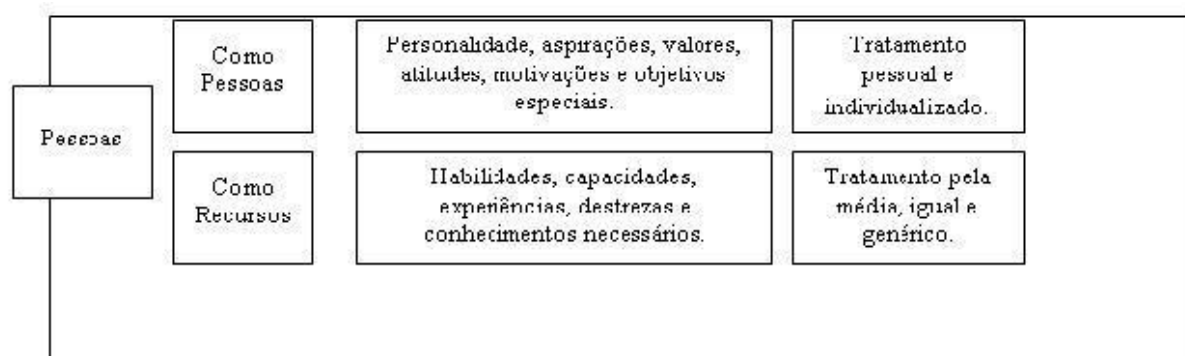


Figura 1: Pessoas como pessoas e pessoas como recursos
Fonte: Chiavenato (2004, p. 59).

Para Chiavenato (2004), entender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo de conhecimento da motivação humana que está relacionada ao seu sistema de cognição. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja ter *status*, e receia o ostracismo social e as ameaças à sua autoestima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gaste energias.

De acordo com Maximiano (2000), há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho, que são:

- a) motivos internos: são aqueles que surgem das próprias pessoas como: aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte;
- b) motivos externos: são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue, porque satisfazem a necessidades,

despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Chiavenato também (2004) acrescenta que as pessoas são diferentes no que tange à motivação, já que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. Para complicar, ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo, conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas.

- a) o comportamento é calcado por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas;
- b) o comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;
- c) o comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões, que servem para designar os motivos do comportamento.

Embora o modelo básico de motivação seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado pode variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa, e na mesma pessoa, conforme o tempo); das necessidades (que também variam, conforme a pessoa) e da cognição de um. A satisfação de certas necessidades é temporária e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo (CHIAVENATO, 2004).

Existem duas teorias bastante lembradas quando o assunto é motivação: Maslow e a Herzberg. O psicólogo Abraham Maslow desenvolveu dentro de sua teoria a Teoria da Motivação, uma hierarquia das necessidades que os homens buscam satisfazer. Essas necessidades se representam em forma da Pirâmide de Maslow, na qual são colocadas

em escalas de necessidades, iniciando das mais básicas identificadas como primárias ou fisiológicas até o nível mais alto chamadas de necessidades de realizações pessoais.

A hierarquia das necessidades de Maslow é a seguinte:

- a) necessidades fisiológicas: são as que respondem pela manutenção da vida e conservação da espécie, como as de alimentação, de moradia e de sexo;
- b) necessidades de segurança: este grupo de necessidades compreende o desejo do indivíduo de proporcionar para si e para os seus um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças;
- c) necessidades sociais: uma vez que as necessidades fisiológicas e, posteriormente, as de segurança estejam razoavelmente satisfeitas, aparecem as sociais como dominantes na escala. Estas se vinculam à vontade da pessoa de ser aceita por outras de seu convívio, bem como de desenvolver com elas um relacionamento amistoso;
- d) necessidades de estima: correspondem ao desejo da pessoa de desenvolver uma autoimagem positiva e de receber atenção e reconhecimento dos outros, desde que tenham sido satisfeitas as necessidades sociais, a satisfação das necessidades provoca, por sua vez, sentimentos de autoconfiança, de prestígio, de poder e de ser útil e necessário;
- e) necessidades de autorrealização: após terem sido satisfeitas as necessidades de estima, surgem as de autorrealização, que correspondem à categoria mais alta na escala, que se referem à realização máxima do potencial individual e, segundo Maslow, resumem-se na ideia de que “o que um homem é capaz de ser, deve ser.”

Já Herzberg (HERZBERG *apud* SCHIMIDT, 2000, p. 37) desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, verificando e evidenciando a partir de muitos estudos práticos, a presença de que dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo são os fatores higiênicos e os motivacionais.

- a) fatores higiênicos: estes fatores referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha; as condições físicas e ambientais de trabalho; o salário; os benefícios sociais; as políticas da empresa; o salário; os tipos de supervisão recebidos; o clima de relações entre a direção e os funcionários; os regulamentos internos; as oportunidades existentes, entre outros.

Herzberg, contudo, considera esse fatores higiênicos muitos limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores do ambiente de trabalho são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação;

- b) fatores motivacionais: estes fatores referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Nas organizações, a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve sentir-se parte integrante e não, simplesmente, um seguidor de regras. Desse modo, é preciso motivar as pessoas, pois quando motivadas elas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem trabalhando para a empresa, então, há um aumento em sua produtividade, levando-a a obter um grande sucesso. Acredita-se que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado quotidianamente nas relações com as pessoas envolvidas no processo.

[...] os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação [...] A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização. (MOTTA, 1991, p. 124)

A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, todos esses fatores motivacionais levam os funcionários a trabalhar felizes, buscar conhecimento, ter ideias novas, a produtividade dentro das empresas aumenta, com isso, obtendo um grande sucesso.

Compensação pelo trabalho

A compensação é a área que lida com a recompensa que o colaborador vai receber em contrapartida das atividades que realizou na organização. Os empregados

transacionam com o seu trabalho para obter compensações financeiras e não financeiras. As compensações financeiras subdividem-se em compensação financeira direta e compensação financeira indireta (CHIAVENATO, 2000).

A compensação financeira direta consiste no pagamento que o colaborador recebe, seja em forma de salários, bônus, prêmios seja comissões. Na compensação financeira direta, o elemento mais importante é o salário. Já a compensação financeira indireta, caracteriza-se pelo salário indireto, proveniente das cláusulas de convenções coletivas, do plano de benefícios e serviços sociais. As principais formas de compensação indireta são: férias, gratificações, gorjetas, adicionais de (periculosidade, insalubridade, adicional noturno), participação nos resultados, bem como o correspondente dos serviços e benefícios, como, alimentação, transporte, seguro de vida.

O nome de compensação é atribuído ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham. A compensação é provavelmente a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego, pois esta oportuniza uma relação de intercâmbio entre organização e pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 299).

A compensação é utilizada pelas empresas como uma forma de reter seus talentos, reduzir a rotatividade e diminuir o absenteísmo. O sistema de compensação deve abranger vários aspectos, a fim de manter motivados os colaboradores, proporcionando-lhes, satisfação por permanecer na organização, e contribuir com seu crescimento.

Para um bom relacionamento entre empregado e empregador é necessário que as compensações sejam justas, levando-se em consideração o trabalho executado por cada um. Salário somente não representa um diferencial. Uma empresa competitiva, detentora de talentos, precisa oferecer diferenciais que atraiam talentos humanos e que retenham os já existentes na empresa. Desse modo, oportunizar aos colaboradores atrativos diferenciados é uma alternativa já consolidada em grandes empresas.

Por conseguinte, as pessoas buscam nas organizações muito mais que apenas salário. O salário é o ponto primordial, nos dias de hoje, porém não proporciona diferencial perante outras empresas. As organizações precisam proporcionar atrativos diferenciados para conquistar e manter as pessoas, pois é necessário que estas sejam motivadas, tranquilas e, conseqüentemente, focadas nas atividades.

Remuneração

Chiavenato (2003, p. 99) afirma que

A remuneração geralmente é feita de muitas outras formas além do pagamento em salário. O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer a seus empregados.

O salário é a recompensa pelo esforço da tarefa realizada, ou seja, o trabalho. O salário proporciona ao indivíduo o alcance dos objetivos particulares. Ele constitui a fonte de renda que proporciona poder aquisitivo. Sendo que o poder aquisitivo define o padrão de vida das pessoas e permite a satisfação de hierarquia das necessidades humanas. Assim, dependendo de quanto a pessoa ganha, este poder econômico representa o poder social, influenciando sua autoestima, visto que poderá adquirir produtos que aumentem seu *status* social.

Não é suficiente remunerar as pessoas pelo seu trabalho. É necessário motivar as pessoas para que elas alcancem metas e objetivos traçados pela organização, mesmo quando essas pareçam impossíveis. Para alcançar essas metas e resultados desafiantes as organizações criaram os incentivos salariais. Os incentivos salariais são programas desenvolvidos, a fim de aumentar a remuneração fixa dos indivíduos que colaboram com ela.

Diante disso, existem várias formas de incentivos salariais, que são tratadas como recompensas financeiras como os reajustes por tempo de trabalho, a cada cinco, dez, quinze anos ou mais; prêmio por participação de resultados; aumento por mérito ou por departamento. Estas recompensas poderão ser utilizadas de forma isolada ou não, dependendo da meta atingida, ou dependendo da situação financeira que se encontra a empresa. As empresas se dispõem a arcar com certos custos para obter retorno das pessoas, já as pessoas se propõem a disponibilizar tempo pessoal em prol da empresa para obter incentivos salariais extras.

Os benefícios são o terceiro componente da remuneração total, esses são concedidos aos colaboradores como forma de complementação da remuneração. Por isso, os colaboradores esperam das empresas mais do que o salário mensal, desejam vantagens adicionais que melhorem sua vida. Os benefícios adquiriram importância e variedade no decorrer dos tempos, hoje é um componente necessário no programa de remuneração com funcionamento eficaz.

DeCenzo e Robbins (2001, p.208) apontam que “[...] há indicações que a ausência de benefícios e de serviços adequados para os empregados contribui para a insatisfação geral, absenteísmo e rotatividade crescente.”

Benefícios

Conforme Chiavenato (2004), o salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer a seus empregados. A remuneração geralmente é feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituída em benefícios sociais. Estes benefícios sociais consistem em manter pessoal, além de envolver o fator motivacional nas pessoas dentro das organizações.

Aliás, um dos custos de maior importância para as organizações industriais e, principalmente, para as organizações de serviços, é representado pela remuneração direta ou indireta de seus empregados, em todos os níveis hierárquicos. A remuneração direta, isto é, o salário, é proporcional ao cargo ocupado, enquanto as remunerações indiretas, são os benefícios sociais, que é comum para todos os empregados, independentemente do cargo ocupado (CHIAVENATO, 2004).

Os benefícios são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem os seus empregados no sentido atrair, reter e motivar as pessoas de sua organização. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa a oferecer aos funcionários uma base de satisfação de suas necessidades pessoais (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Bohlander (2003), para atender aos objetivos, os programas de benefícios devem refletir as mudanças que estão ocorrendo continuamente na sociedade. Extremamente significativas são as mudanças na composição e nos estilos de vida da força de trabalho. Essas mudanças demandam o desenvolvimento e a inovação nos benefícios oferecidos pelas empresas. Portanto, mais empresas vêm se adaptando, visando ao bem-estar do funcionário.

Tipos de Benefícios

Conforme Marras (2000), os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos e são classificados de acordo com o atendimento a lei e por espontaneidade da organização.

- a) benefícios compulsórios: são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais, como acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho;
- b) benefícios espontâneos: são aqueles que oferecem aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às suas necessidades ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos, quanto manter os atuais;
- c) benefícios monetários: são aqueles que incluem salário-base, comissões, gratificações, todas as demais verbas recebidas em dinheiro;
- d) benefícios não monetários: são aqueles que as empresas oferecem refeitórios, planos de saúde, clubes recreativos, serviços sociais, entre outros;
- e) benefícios legais: são os benéficos exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos, tais como o 13º salário, férias, aposentadoria, horas extras, adicional por trabalho noturno, seguro de acidentes do trabalho.

Objetivo de um programa de benefícios

As empresas precisam apresentar diferenciais tanto para captar como para reter talentos. As pessoas precisam ter confiança na organização para permanecer nela, e os benefícios apresentam-se como um excelente atrativo para organização e um diferencial entre as demais empresas. Em vista disso, Chiavenato (2000) aponta que os benefícios oferecidos pelas empresas estão calcados em objetivos, e esses objetivos podem ser considerados atingíveis a curto ou logo prazo. Os objetivos básicos dos planos de benefícios são: melhoria na qualidade de vida dos empregados; melhoria no clima organizacional; redução da rotação de pessoal e do absenteísmo;.

Marras (2000) defende que o programa de benefícios tem de atingir dois objetivos principais, o da organização e o dos empregados. Os objetivos dos empregados são

atingidos quando esses conseguem sanar algumas de suas necessidades básicas. No momento em que essas necessidades são sanadas, o objetivo da organização é alcançado, pois o retorno para esta vem em forma de redução dos índices de absenteísmo e rotatividade, melhora na qualidade de vida e uma redução no nível de estresse.

Uma administração no plano de benefícios confiável é um importante fator para que os objetivos sejam realmente alcançados. Os benefícios são fatores que devem trazer satisfação ao colaborador e vantagens à organização e à comunidade. Abaixo são elencadas algumas vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado, na visão de Chiavenato (2004).

Vantagens dos Benefícios	
<p style="text-align: center;"><u>Para a Organização</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Eleva o moral dos empregados.- Reduz a rotatividade e o absenteísmo.- Eleva a lealdade do empregado com a empresa.- Facilita o recrutamento e a retenção de pessoal.- Aumenta o bem-estar do empregado.- Reduz as queixas.	<p style="text-align: center;"><u>Para os Empregados</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro.- Aumenta a satisfação no trabalho.- Contribui para um bem-estar social.- Oferece maior relacionamento social entre os empregados.- Melhora as relações com a empresa.- Proporciona maior assistência pessoal.

Figura 3: Vantagens dos benefícios para a organização e para os empregados
Fonte: Chiavenato (2004, p. 343)

Chiavenato (2004) ainda reforça que se devem ter bem definido os objetivos que se deseja atingir com um programa de benefícios, evitando que, dessa forma, ocorra distorção ou relutância por parte dos empregados em aceitá-los. A seguir são enumeradas algumas possibilidades de problemas que poderão surgir com o plano de benefícios:

- a) acusação de paternalismo;
- b) custos excessivos e elevados;
- c) perda de vitalidade quando se torna hábito;
- d) mantém os trabalhadores menos produtivos;
- e) negligência quanto a outras funções de pessoal;
- f) novas fontes de queixas e reclamações;
- g) relações questionáveis entre motivação e produtividade.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) complementam a opinião dos autores, evidenciando que os benefícios, além de trazer maior motivação aos colaboradores são aspectos fundamentais na remuneração dos empregados, devido a alguns pontos importantes:

- a) os benefícios oferecem uma grande influência sobre a imagem da empresa, pois proporcionam a mesma grande vantagem na retenção e atração de mão de obra;
- b) necessitam de grande atenção, pois representam um custo significativo para a organização;
- c) os benefícios representam um valor significativo para os empregados no momento de uma tomada de decisão, na permanência na empresa ou na aceitação de uma proposta de emprego.

Os benefícios oferecidos pelas empresas são importantes, pois auxiliam os colaboradores em suas necessidades, sejam elas básicas sejam essenciais. As organizações são formadas por pessoas diferentes que, conseqüentemente, apresentam necessidades diferentes, sendo assim, os benefícios oferecidos devem sanar as necessidades de cada um, e, para que isso aconteça, os benefícios devem ser diferenciados.

Benefícios no Brasil na era contemporânea

Os benefícios no Brasil representam uma forma de remuneração indireta na folha de pagamento. Muitas empresas, principalmente as de grande porte e as multinacionais, adotam pacotes de benefícios específicos as necessidades de seus funcionários. Para demonstrar as mudanças que estão ocorrendo, será utilizado como exemplo de benefícios os diferenciais entre as organizações, Volvo do Brasil considerada a melhor empresa para se trabalhar em 2011; o Itaú Unibanco destaque em RH e representado na nossa região; a Randon S/A que está há vários anos entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil .

A revista *Você S/A Exame* (2011 p.48) descreve que estão ocorrendo mudanças significativas nos benefícios oferecidos pelas organizações nos últimos anos. Os profissionais já não buscam as mesmas coisas em uma companhia, segundo pesquisa realizada, a aprendizagem e o desenvolvimento eram o grande diferencial de uma organização no ano de 2009, na qual 38,3% dos funcionários buscavam empresas que lhes proporcionasse isso, e apenas 26,8% satisfação e motivação. Já em 2011, 45% dos funcionários buscam satisfação e motivação, e apenas 28% aprendizagem e desenvolvimento.

Segundo a mesma revista, para os colaboradores, o dinheiro e a tranquilidade em relação ao seu bem-estar e da sua família, são os aspectos essenciais para a motivação e a

satisfação. “Para que isso ocorra é necessário oferecer salários competitivos com o mercado e um pacote de benefícios robusto.” (OLIVEIRA, 2011 p. 52).

Foi divulgado na Você S/A Exame em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), que a Volvo do Brasil foi considerada como a melhor empresa para se trabalhar em 2011, sendo reconhecida também pelos benefícios oferecidos para seus funcionários. O diretor de Recursos Humanos da Volvo, Carlos Marassutti, enfatizou que a empresa passou por grandes mudanças em sua cultura organizacional, incluído a adequação aos benefícios oferecidos para poder se destacar entre as demais.

Entre os benefícios que a empresa disponibiliza os que mais se destacam são: assistência médica e odontológica; auxílio farmácia, que corresponde a um reembolso na compra de medicamento de 70% (setenta por cento) do valor da nota fiscal apresentada com a receita (prescrita por médico ou dentista); programa de Participação em Lucros e Resultados (PLR), que se estende a toda a empresa, no qual os níveis operacionais chegam a ganhar de três a quatro salários a mais por ano.

Outro diferencial em relação à empresa que se destaca entre as mulheres é a licença maternidade. As funcionárias tem seis meses de licença, mais um de férias, sendo que a empresa sempre procura encontrar alternativas para que as mães fiquem mais tempo com as crianças, como, por exemplo, trabalhar via internet. Há casos de funcionárias que ficaram até um ano fora da empresa. Com esses diferenciais a Volvo do Brasil obteve a nota final, o chamado Índice de Felicidade no Trabalho de 92,2%.

A empresa citada como destaque em RH foi o Itaú Unibanco. O banco passou por uma importante fusão há cerca de três anos, nos quais os Recursos Humanos teve como grande desafio o de reformular vários programas e benefícios das duas empresas transformando em uma só. Com as mudanças o Itaú Unibanco passou a oferecer uma extensa lista de benefícios a todos os colaboradores, que inclui plano médico e odontológico familiar; planos de previdência complementar; complementação do auxílio-doença previdenciário e acidentário; seguro de vida em grupo e de acidentes pessoais e coletivo; auxílio-refeição; alimentação e creche/babá; além de empréstimo social; isenção de tarifas bancárias e produtos de crédito com condições diferenciadas.

A complementação do auxílio-doença é um diferencial entre os benefícios oferecidos pela empresa. Esse benefício trata de apoiar o retorno ao trabalho e a reabilitação do profissional afastado por motivo de doença pelo Instituto Nacional da Seguridade Social

(INSS), auxiliando na recuperação, sem trazer consequências na autoestima. O programa além do acompanhamento por profissionais, também concede um período de adaptação de seis meses após o retorno ao trabalho, no qual o funcionário não poderá ser demitido.

O resultado das mudanças ocorridas no Itaú Unibanco provou que cabe à administração de recursos humanos identificar, analisar e implementar os benefícios oferecidos pela empresa, para que os funcionários e a organização saiam ganhando, pois a gestão de Recursos Humanos conseguiu aproveitar o que havia de melhor de cada empresa satisfazendo, assim, a maioria dos seus funcionários.

Na região, uma das empresas que se destacam em relação aos benefícios oferecidos é a Randon S.A, a empresa sabidamente oferece benefícios aos seus funcionários e a toda a comunidade. Ao ingressar na organização, além do transporte e da alimentação, o funcionário tem acesso a programas de aperfeiçoamento e crescimento pessoal e profissional durante toda a sua trajetória, contando com planos voltados ao bem-estar para todas as áreas da saúde; apoio à educação em todos os níveis e programas sociais, de esporte, lazer e qualidade de vida, até a preparação para a aposentadoria, para que se continue empreendendo.

Entre os programas de benefícios que mais se destacam podem ser citados o centro de saúde como diferencial da Randon. Este centro consiste em um complexo que reúne a prestação de diversos serviços e benefícios, visando a promover a saúde do trabalhador a partir de um sistema integrado de atendimento que conta com consultórios; raio x; salas para exames laboratoriais; fisioterapia; oxigênio e nebulização; ambulância e enfermagem. O centro também conta com atendimento do plano de saúde Sistema de Saúde Integral (SSI), um plano completo aos funcionários e familiares.

O Programa Florescer é um benefício que atende aos filhos dos funcionários e a comunidade. Consiste em um Centro de Educação Livre para crianças e adolescentes de sete a quatorze anos, de ambos os sexos, com condições econômicas desfavoráveis, que estudam escolas públicas da região. Os estudantes participam gratuitamente de atividades pedagógicas, culturais e esportivas, de segunda a sexta-feira, no turno inverso ao de sua escola.

Juntamente com o programa Florescer, outro benefício que é estendido à comunidade é o Programa Qualificar. Este programa tem como missão o preparo dos jovens para uma melhor inserção no mercado de trabalho, a partir de uma formação técnica e humanística, promovendo a inclusão social. Foi criado em 2005 com parceria do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), e acontece dentro das dependências da

empresa, atendendo jovens aprendizes de 14 a 18 anos, sendo também uma continuidade para os integrantes do Programa Florescer, focado ao ensino profissionalizante dos alunos.

Mesmo diante de intensas dificuldades, cabe ao RH desenvolver e conduzir programas de benefícios para seus colaboradores satisfazendo-os e motivando-os, tornando as empresas com diferenciais das demais organizações. O planejamento de programas, políticas e práticas nos benefícios requer a consideração de vários fatores do ambiente organizacional: desde o desenho organizacional, a cultura da empresa, o setor no qual ela atua, entre outros. Isso significa uma série de decisões a ser tomadas para tornar a remuneração um instrumento eficaz de gestão (HANASHIRO, 2008).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após identificado o problema dentro da Metalúrgica, foi elaborado uma pesquisa exploratória com o intuito de aprimoramento e compreensão dos dados obtidos em que o estudo de caso serviu como um complemento para responder perguntas como e por quê. Com a compreensão do tema em foco, optou-se por uma abordagem quanti-qualitativa para analisar as informações colhidas nas entrevistas com os funcionários, e com a análise de dados conseguindo visualizar melhor as respostas e propondo, assim, um plano de melhorias nos benefícios já oferecidos pela empresa.

Método(s) de pesquisa

Tendo como objetivo geral neste estudo, a proposta de melhorias nos planos de benefícios oferecidos na Metalúrgica, a pesquisa classifica-se como exploratória. Gil (2002) discorre que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Ressalta ainda que essas pesquisas sejam flexíveis de modo que possibilitem a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 71),

As pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou

fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

No entendimento de Acevedo (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior compreensão e familiaridade com o problema que está sendo investigado, com a finalidade de torná-lo mais explícito, auxiliando na busca de dados, que permite ao investigador delinear de forma mais precisa o assunto abordado.

Esta pesquisa também é um estudo de caso, pois, segundo Gil (2007), o estudo de caso é estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu detalhado conhecimento, mesmo considerado um procedimento pouco rigoroso servindo apenas para pesquisas no campo exploratório.

De acordo com Yin (*apud* GIL, 2007), atualmente o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para uma investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, em que haja limites entre as variáveis, o fenômeno e o contexto real são claramente percebidos. Vale ressaltar a posição de Yin (2003) que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa preferida quando se trata de responder as questões do tipo “como” e “por que”, bastante utilizada nesta proposta.

Ainda de acordo com o tema em questão, este trabalho apresenta uma abordagem quali-quantitativa. Sendo que a pesquisa do campo social e humanístico tem sido marcada por estudos que valorizam os métodos qualitativos, para explicar e descrever fenômenos. A pesquisa qualitativa é considerada uma promissora ferramenta de investigação, utilizada e aplicada nas áreas de Psicologia e Administração de Empresas.

Diferentemente do método quantitativo, a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, desenvolvida ao longo do estudo, além disso, não enumera e nem mede eventos tratando-os estatisticamente. O foco de interesse é amplo e o pesquisador interage e tem contato direto com o objeto de estudo, por isso, a abordagem mais adequada a este estudo é a qualitativa, lembrando o objetivo geral.

Uma das principais características do estudo qualitativo, é que o pesquisador observa e procura entender os fenômenos, a partir da perspectiva dos participantes, diante de tal perspectiva, acontece a interpretação dos fenômenos estudados. Os métodos quantitativos e qualitativos não se excluem. Embora haja diferenças quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem uma contribuição racional que juntamente com processos intuitivos, mais evidentes no método, são procedimentos capazes de auxiliar a compreensão dos fatos.

Conforme argumenta Roesch (2006, p.155),:

Observam-se na literatura duas orientações básicas entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Na primeira, não se reconhecem os métodos qualitativos da pesquisa como algo independente do paradigma positivista, mas como uma fase que precede o teste de hipóteses. [...] argumenta-se que a pesquisa qualitativa e seus métodos [...] são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística, e tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para população-alvo. Segundo Roesch (2006, p. 130):

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis, ou avaliar o resultado de algum projeto ou sistema, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem

A pesquisa foi realizada na Metalúrgica, por se tratar de uma empresa de pequeno porte e considerando a elaboração de uma proposta de melhoria no plano de benefícios oferecidos pela organização em um contexto geral, o estudo foi realizado na empresa com vinte e dois funcionários sendo este 100% dos colaboradores, no qual todos participaram da entrevista.

Técnicas de coleta dos dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas realizadas informalmente a partir de várias conversas espontâneas, e formalmente a partir de perguntas semiestruturadas e abertas (APÊNDICE A). Yin (2006) explica que este tipo de entrevista é denominada de entrevista focada, na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, assumindo um caráter informal.

Em diversas oportunidades, e na aplicação da entrevista semiestruturadas realizadas com todos os funcionários da empresa, a fim de, assim, obter mais detalhes sobre a satisfação dos funcionários e suas sugestões e, conseqüentemente, maior assertividade na proposta de melhorias dos benefícios, tomando o cuidado de uma aplicação de linguagem

simplificada, por se tratar de funcionários com nem um ou pouco estudo. Essa técnica, de certa forma, requer tempo para sua preparação e aplicação, sendo necessário um extremo cuidado do entrevistador, para que os entrevistados compreendam com clareza o conteúdo das perguntas, é importante que ele, obedeça ao roteiro e evite distorcer as informações obtidas pelo questionário.

No referido roteiro, optou-se por quatro perguntas abertas e uma fechada. As perguntas foram elaboradas e aprovadas pela direção da empresa. Conforme Roesch (2007), a estruturação de uma entrevista depende do propósito do entrevistador. Nas entrevistas semiestruturadas, utilizam-se questões abertas que permitem ao entrevistador estender e captar as perspectivas dos participantes das pesquisas, podendo atender melhor à perspectiva da proposta de melhoria no plano de benefícios.

Técnicas de análise dos dados

Após o preenchimento e a realização das entrevistas, foram feitas as análises minuciosas das respostas dos colaboradores, ficando claro que a empresa oferece apenas os benefícios estipulados por convenção coletiva da classe que representa, e as que estão estipulados como obrigatórios pela Convenção Coletiva do Trabalho (CLT), ou pela Previdência Social, chamados de benefícios legais, sendo esses oferecidos com o objetivo de atender às obrigações entre a parte patronal e a operária. Os benefícios contam com participação dos colaboradores, quais sejam:

- a) alimentação: a empresa disponibiliza refeição nas próprias dependências. Os almoços são servidos por uma empresa terceirizada no qual o colaborador contribui com R\$ 2,00 por refeição servida, sendo este valor vinte por cento (20%) do valor real pago pela empresa pelas refeições;
- b) transporte: A empresa dispõe de contrato com empresa terceirizada para o deslocamento dos seus funcionários, sendo descontado seis por cento (6%) da remuneração ou até o valor gasto pela empresa com o custo do funcionário, caso fique a baixo dos seis por cento;
- c) auxílio-doença: benefício previdenciário devido ao segurado que, por motivo de doença, fica incapacitado para o trabalho por mais de quinze dias consecutivos;

- d) salário-maternidade: licença remunerada durante cento e vinte dias com início no período entre vinte e oito dias antes do parto e a data de ocorrência deste, serve para dar amparo para as mães cuidarem da criança nos primeiros meses de vida;
- e) 13º salário: com o objetivo de permitir aos empregados um reforço em dinheiro no final do ano, a empresa paga, conforme determinação da lei;
- f) salário-família: pago pela previdência social a trabalhadores de baixa renda, para auxílio no sustento dos filhos;
- g) férias: tem direito os empregados depois de passar um ano ou um semestre de trabalho, tendo como objetivo proporcionar um período de descanso sem perda na remuneração e com direito a mais 33,33% do salário.
- h) auxílio-acidente de trabalho: benefício concedido aos funcionários e segurados incapacitados para o trabalho em decorrência de acidente de trabalho ou doença profissional;

Toda a entrevista foi tabulada por intermédio da utilização do programa do *Excel*, transformando as respostas obtidas para percentuais, tendo a finalidade de perceber as reais necessidades e satisfação dos funcionários dentro da organização, sendo que este proporcionou a criação de várias tabelas e gráficos que demonstram com mais clareza e praticidade os resultados alcançados. A partir dos gráficos e tabelas que estão distribuídos ao longo do trabalho, pode-se evidenciar o público que compõe o quadro de colaboradores da Metalúrgica, bem como suas opiniões sobre os benefícios já oferecidos, e sobre os benefícios que gostariam que fossem disponibilizados, assim evidenciando uma estatística descritiva.

ANÁLISE DOS DADOS

Após a entrevista com os colaboradores, foram diagnosticadas as informações sobre escolaridade de cada funcionário, idade, tempo de empresa, satisfação em relação aos benefícios oferecidos, e sugestões de novos benefícios. Com o intuito melhor visualizar a análise destes dados, foram tabulados em gráficos no *Excel*, ficando sua interpretação esclarecida, facilitando o entendimento.

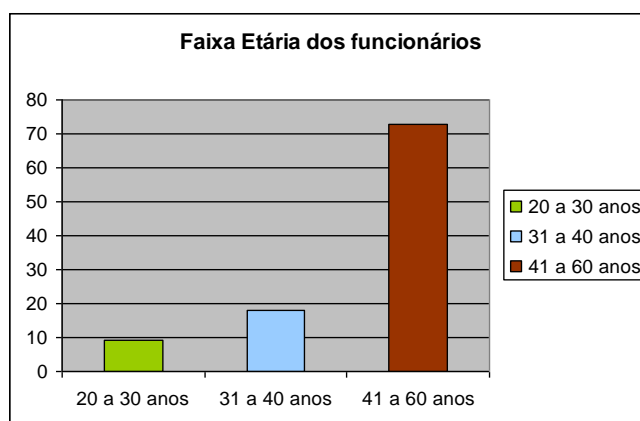


Gráfico 1: Faixa etária dos funcionários da Metalúrgica
 Fonte: A autora

No gráfico 1, há o levantamento da faixa etária dos funcionários, fica evidenciado as sugestões mais citadas entre eles, pois cerca de 90% deles têm idade superior a trinta anos, demonstrando grande interesse por benefícios, como plano de saúde e cesta básica.

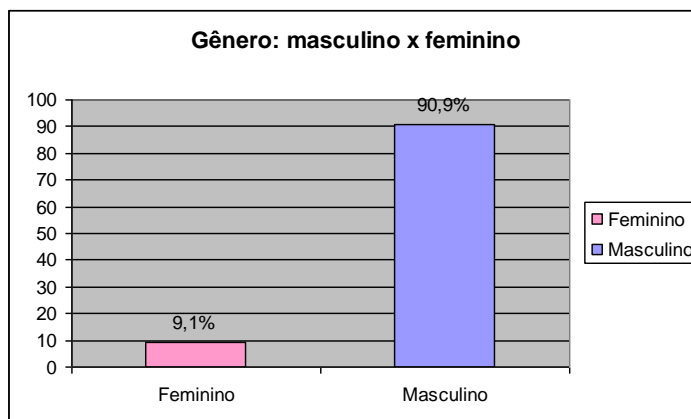


Gráfico 2: Gênero: masculino x feminino
 Fonte: A autora

O estabelecimento do gênero dos funcionários no gráfico 2, tornou-se necessário por justificar algumas escolhas em relação aos benefícios sugeridos, pois se trata da minoria de mulheres na empresa 9%, sendo o auxílio-creche citado por todas, mas não obteve interesse por parte dos homens.

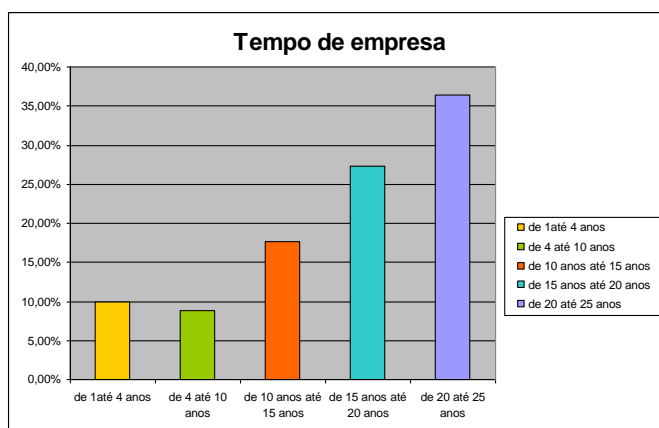


Gráfico 3: Tempo de empresa dos funcionários
 Fonte: A autora

O tempo de empresa foi atribuído à entrevista com a finalidade de se identificar a média de anos trabalhados pelos colaboradores na empresa, com essa informação foi possível perceber, visualizado a permanência de cada um na empresa, como uma possível sensação, por parte dos funcionários, de estabilidade. Assim, a partir dos resultados obtidos, evidenciou-se que aproximadamente 63,63% dos funcionários contam entre 15 a 25 anos de empresa, como mostra o gráfico 3, o que significa uma certa estabilidade.

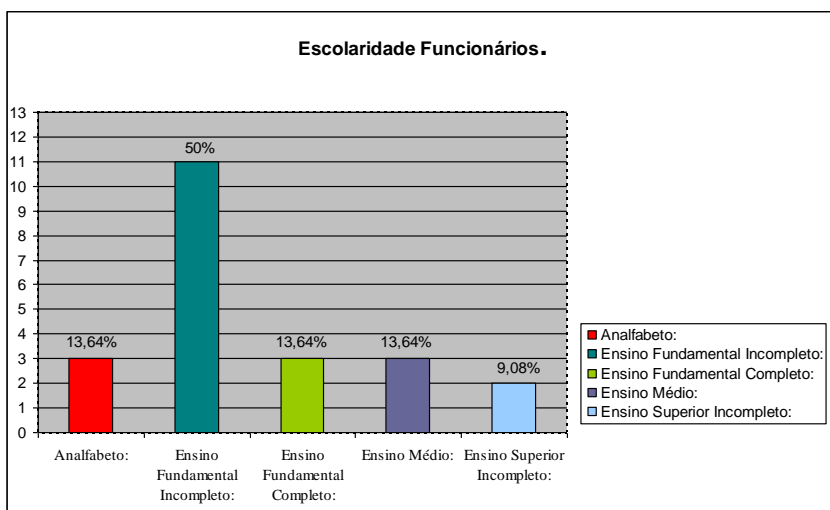


Gráfico 4: Escolaridade dos funcionários
 Fonte: A autora

Entre os atuais funcionários, a escolaridade também chama a atenção pelo nível elevado de funcionários com ensino fundamental incompleto e analfabetos, cerca de 63,64%, demonstrado no gráfico 4. O pouco ou nenhum estudo evidencia a grande permanência dentro da empresa, visto que se supõe que este pode ser o motivo pelo qual

grande parte dos funcionários não busque novos mercados de trabalho; já que seria solicitado um nível maior de escolaridade. Portanto, isso evidencia que para o trabalho realizado não é necessário ter escolaridade, mas sim experiência na execução da função.

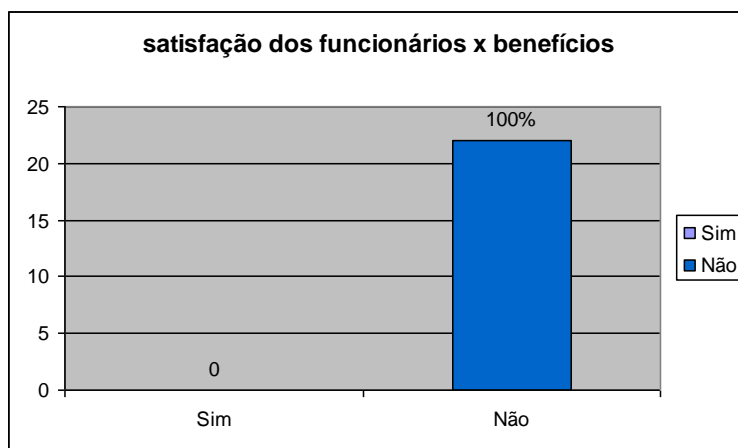


Gráfico 5: Satisfação com os benefícios oferecidos
Fonte: A autora

Já em contrapartida, a insatisfação com os benefícios oferecidos é de 100% dos colaboradores, conforme demonstrado no gráfico 5. Todos gostariam de adquirir novos benefícios que atenderiam melhor as suas necessidades, melhorando o clima organizacional, o bem-estar, a satisfação. Diante disso, motivando, dando uma maior segurança aos funcionários e suas famílias, proporcionando, assim, uma melhor qualidade de vida.

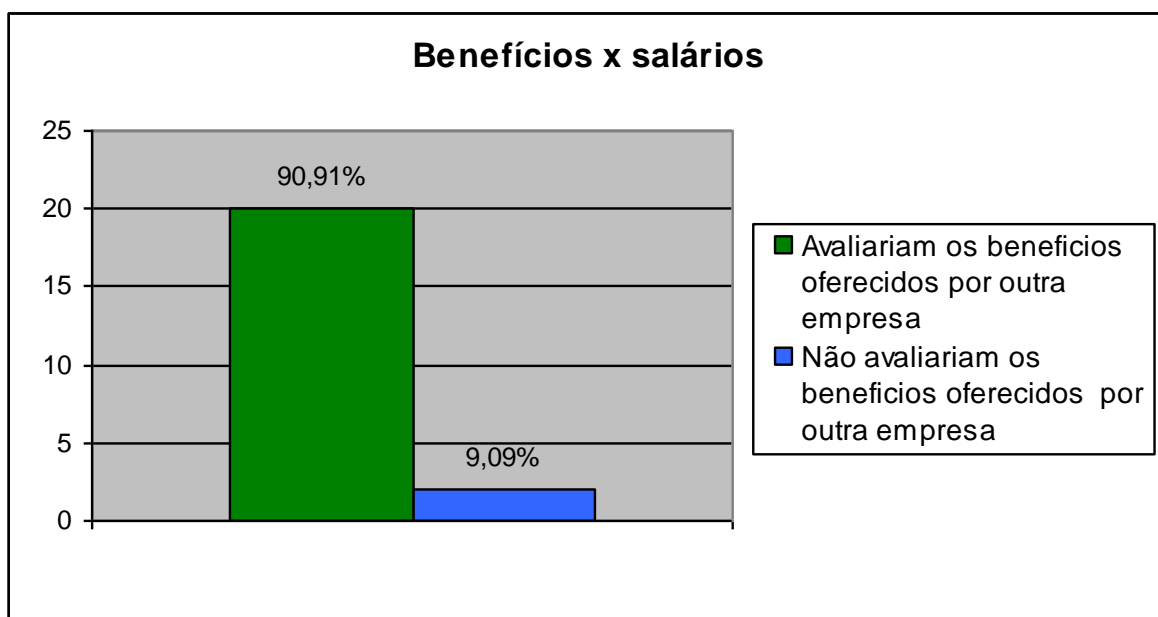


Gráfico 6: Benefícios oferecidos por outras empresas
Fonte: A autora

Foi questionado também se, ao receber uma proposta de emprego, os colaboradores levariam em conta além do salário mensal os benefícios que a outra empresa oferece, mostrado no gráfico 6. O resultado foi que 90,91% dos funcionários analisam além do salário os benefícios, e 9,09% não analisam, ressalta-se que destes 9,09% são analfabetos e contam com bastante tempo de empresa.

Na entrevista feita, os colaboradores tiveram a oportunidade de sugerir benefícios que gostariam de contar na empresa. Com essa informação, foi elaborado o quadro 2, evidenciando as sugestões e a porcentagem de funcionários que as citaram, tornando claras quais as preferências.

Benefícios sugeridos	Funcionários (%)
Plano de saúde para funcionários e dependentes	100%
Cesta básica para funcionários sem faltas não justificadas	100%
Convênios com farmácias com desconto em folha de pagamento	100%
Convênios com mercados com desconto em folha de pagamento	100%
Convênios com dentistas com desconto em folha de pagamento	98%
Previdência privada	52%
Plano odontológico	21%
Auxílio-educação	9%
Auxílio-creche	9%

Quadro 2: Sugestões de benefícios

Fonte: A autora

No quadro 2, ficam evidenciados os benefícios que os funcionários teriam interesse em dispor. No quais, os quatro primeiros listados foram citados por todos, enfatizando que, também, para esses mesmos colaboradores, os benefícios são muito importantes dentro da organização. Desse modo, ressaltando que sua disponibilidade pode ser considerada um instrumento de motivação e satisfação para os funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que um plano de benefícios bem estruturado pode ser o diferencial de uma empresa em relação às demais organizações, percebido como uma forma de aumentar a motivação e satisfação dos seus funcionários, constituindo-se em uma maneira de valorização do capital humano. Nesse contexto, o problema de pesquisa deste trabalho foi tomar conhecimento de qual é a percepção dos funcionários da Metalúrgica em relação ao plano de benefícios oferecidos pela empresa.

Assim, como objetivo geral consistiu em identificar a percepção dos funcionários em relação ao plano de benefícios oferecidos. Para atingir o objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos: apresentar o atual plano de benefícios oferecidos pela empresa; identificar a satisfação dos funcionários em relação aos benefícios oferecidos; analisar os resultados da pesquisa realizada e propor melhorias no plano de benefícios.

Para o desenvolvimento da proposta, realizou-se a fundamentação teórica sobre os benefícios, buscando informações e referências sobre o tema, em que se analisou vários autores e formas de desenvolver a proposta de intervenção. Diante disso, a metodologia utilizada foi um estudo de caso, exploratório, de caráter quanti-qualitativa, sendo que sua estruturação foi dividida em quatro etapas, sendo no primeiro momento feita uma observação local servindo para identificar as principais carências dos funcionários em relação à empresa; após, feita uma entrevista informalmente a partir de conversas espontâneas. Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento em relação às carências diagnosticadas na empresa.

Na terceira fase, juntamente com a direção da empresa, foi elaborada uma entrevista com perguntas semiestruturadas e abertas, obedecendo a um roteiro, cuidando-se de aplicar uma linguagem simplificada, por se tratar de funcionários com nenhum ou pouco estudo, podendo assim, concretizar as informações obtidas na entrevista informal, sendo que esta entrevista foi feita com todos os funcionários da empresa. Na quarta fase, foram analisados e interpretados os dados levantados, ficando evidenciada a necessidade de desenvolvimento de uma proposta de melhorias nos benefícios oferecidos, bem como a apresentação desta proposta para a empresa.

As dificuldades encontradas na realização deste TCC, foram percebidas a partir da baixa escolaridade dos funcionários, para isso, teve-se o cuidado na elaboração da entrevista e utilização de termos simples e claros. Apesar disso, conseguiu-se atingir o objetivo

da entrevista que era o levantamento da satisfação em relação aos benefícios oferecido pela empresa.

De acordo com a entrevista feita, 100% dos funcionários estão insatisfeitos com os benefícios oferecidos. Nas sugestões feitas pelos entrevistados, destacou-se que todos citaram como sugestão o plano de saúde, cesta básica e os convênios com mercados e farmácias. Observa-se que das quatro primeiras sugestões, duas contam com custo para implantação e as outras são convênios. Na proposta de implantação, foram mantidas todas as sugestões dos funcionários.

Desse modo, com os resultados obtidos, pode-se afirmar que os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados. A implantação de um programa de benefícios é um diferencial a ser apresentado na empresa. Com esta implantação a Metalúrgica poderá proporcionar mais satisfação aos colaboradores e contar com um quadro de colaboradores mais motivado em busca de suas realizações o que repercutirá de forma positiva nos interesses da empresa.

Algumas funcionalidades importantes ao processo proposto foram identificadas e ficaram fora do escopo deste trabalho. Entre elas pode-se mencionar: o treinamento e desenvolvimento dos funcionários; estruturação e descrição de cargos e salários; um estudo da ergonomia para melhoria das condições de trabalho dentro da empresa; incentivo à educação pelo baixo nível de escolaridade, e devido à sua faixa etária, um programa de preparação para a aposentadoria. Portanto, são essas as sugestões para possíveis trabalhos a serem desenvolvidos na empresa.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BOOG, Gustavo. BOOG, Magdalena (Coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. V. 1. São Paulo: Gente, 2002.

BROXADO, Silvio. **Verdadeira motivação na empresa**. 2. ed. Qualitymark, 2008.

CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. São Paulo: Gente, 2002.

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

_____. Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2002.

_____. Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DRUCKER, Peter F. **A Profissão de administrador**. Cidade: Cengage Editores, 1998.

EXAME, Você S/A. **As melhores empresas para você trabalhar**. Editora Abril, setembro 2011.

FRANCO, Dermival. **As pessoas em primeiro lugar**. Cidade: Qualitymark, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiki Mori. **Gestão do fator humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOLLEMBECK, John R.; WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES DE SÁ, A. **Ativo intangível e potencialidade dos capitais**. Revista de contabilidade do CRC-SP, São Pualo, n. 13 set. 2000

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento;** Tradução de Eliana Casquilho – Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Ed.2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BONDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I. F.F.G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira, 1991.

REIS, Ana Maria Viegas *et al.* **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Maria Auxiliadora de. *et al.* **O espelho não tem duas faces: um estudo entre cultura e o clima organizacional na UFPB.** 30 encontro da ANPAD. Bahia, Salvador: 23 a 27 de set de 2006.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia das Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica.** Tradução de Arlino Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil.** Dissertação de Mestrado, FEZ-PUC, São Paulo. 1997.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre, Rs: Bookman, 2007.

WOOD, Thomaz Jr.; PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração Estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

