PROPOSTA DE MELHORIAS NO PLANO DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS NA METALÚRGICA.

Vera Lúcia Micke[1]
Margareth Caregnatto[2]

Resumo: O grande diferencial das organizações perante seu 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 benéficos 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-qualitativa, desenvolvida nas seguintes etapas: no primeiro momento foi feita uma observação local servindo para identificar as principais carência 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.

1 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

---

1

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 necessidade 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 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-qualitativa, 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 bibliografia 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: na parte 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 benéficos e benefícios no Brasil na era contemporânea.

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 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, consequentemente, focadas nas atividades.

2.2 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."

2.3 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.

2.3.1 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, aposentadoria, adicional por trabalho noturno, seguro de acidentes do trabalho.

2.3.2 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	
Para a Organização	Para os Empregados
- 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.	- 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 1: 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, consequentemente, 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.

2.3.3 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 medica 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 têm seis meses de licença, mais um de férias, sendo que 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 beneficio 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).

3 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.

3.1 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 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 pesquisar interage e tem contato direto com o objeto de estudo, por isso, a abordagem mais adequada a este estudo é a qualitativa, relembrando 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.

3.2 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.

3.3 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, consequentemente, 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.

3.4 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 obrigatoriedades entre a parte patronal e a operária. Os benefícios contam com co-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.

4 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. Foi possível assim, identificar a 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, cesta básica e convênios com mercados e farmácias

Com o estabelecimento do gênero dos funcionários 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.

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, o que significa uma certa estabilidade.

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%. O pouco ou nenhum estudo evidencia a grande permanecia 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.

Já em contrapartida, a insatisfação com os benefícios oferecidos é de 100% dos colaboradores. 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.

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. 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 1, 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%

Benefícios sugeridos	Funcionários (%)
Plano odontológico	21%
Auxílio-educação	9%
Auxílio-creche	9%

Quadro 1: Sugestões de benefícios
Fonte: A autora

No quadro 1, 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.

5 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 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 feito 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 estudo 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 quarto 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.

6 REFERÊNCIAS

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

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.

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.

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

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.

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.

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

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

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.

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