

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Natália Salles Ribeiro

**O investimento em benefícios pela John Deere e a percepção dos gestores
administrativos em relação a esses benefícios**

Porto Alegre

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Natália Salles Ribeiro

**O investimento em benefícios pela John Deere e a percepção dos gestores
administrativos em relação a esses benefícios**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.**

Orientação: Prof. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

A minha família, fonte de inspiração, sem a qual eu nada seria.

Aos amigos, seus grandes gestos expressados em pequenas ajudas, conversas ou mãos estendidas. Em especial aos conquistados na faculdade, que agregaram em minha vida tanto quanto as aulas assistidas.

Ao Prof. César Augusto Tejera De Ré, meu orientador, e ao Luís Eduardo Ramos Mariath, meu gerente, pelos muitos ensinamentos.

RESUMO

Independentemente do ramo ou do porte das empresas, atualmente tornou-se praticamente impossível manter a competitividade sem acompanhar as mudanças ocorridas na gestão de pessoas. A retribuição do trabalho está cada vez mais segmentada, e a adoção da remuneração variável e de benefícios como complementação ao salário é uma importante ferramenta para o desenvolvimento e competitividade da empresa. O presente trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso na empresa John Deere Brasil, e teve como objetivo analisar os custos da empresa nos benefícios sociais concedidos e a percepção dos gestores em relação a esses benefícios. Para alcançá-lo foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, sendo os dados coletados através da análise de documentos apresentados pela área, da observação do ambiente e práticas utilizadas, e da entrevista semi-estruturada realizada com dez gestores alocados na unidade de Porto Alegre, escritório estratégico da empresa estudada. Para análise do material obtido empregou-se técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam que os funcionários não tem total conhecimento sobre a cobertura de benefícios oferecida. Adicionalmente, identificou-se o plano de previdência complementar como o maior custo da empresa, enquanto a prioridade na valoração e importância dada pelos funcionários mostrou ser os planos relacionados à saúde. Ao final, foram sugeridas alternativas de aperfeiçoamento das políticas de benefícios adotadas pela empresa objeto do presente estudo.

Palavras-chave: Benefícios Sociais. Remuneração. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Regardless of industry or company size, it has been almost impossible, nowadays, to remain competitive without accompanying changes in the management of human resource. The compensation is increasingly segmented and invest in supplement salary as variable pay and benefits is an important tool for development and competitiveness. This work was developed through a case study in the company John Deere Brazil, and aimed to analyze the company's costs in social benefits and the perception of managers regarding these benefits. To achieve this, it was carried out a qualitative exploratory research, and data were collected through review of documents submitted by the department, observing the environment and practices, and semi-structured interviews conducted with ten managers allocated to the unit in Porto Alegre, the strategic office of the company studied. To analyze the material it was used the technique of content analysis. The results indicate that employees do not have full knowledge about the coverage of benefits received. Additionally, it was identified the pension plan as the biggest cost to the company, while the priority in the importance given by the employees proved to be related to health plans. Finally, alternatives were suggested for improvement of benefits policies adopted by the company object of this study.

Keywords: Social Benefits. Compensation. Human Resource Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos gestores entrevistados	32
Quadro 2 – Valores fictícios dos custos com benefícios	38
Quadro 3 – Divisão dos custos com benefícios para a John Deere Brasil	39
Quadro 4 – Divisão dos custos com benefícios para o Escritório Regional	39
Quadro 5 - Custos e avaliação da percepção para cada benefícios no Escritório Regional ...	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1.1 ORGANIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	9
1.1.1 Caracterização da Organização	10
1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.1.1 Breve História sobre a área de Recursos Humanos	14
2.1.2 Situação Atual da Administração de Recursos Humanos	15
2.1.3 A Motivação	16
2.1.4 Remuneração	18
2.2 BENEFÍCIOS	21
2.2.1 Tipos de Benefícios	24
2.2.2 Benefícios Flexíveis	25
2.2.3 Coberturas diferenciadas dos Planos de Benefícios	26
2.3 MEDINDO CUSTOS DA GESTÃO	27
2.4 PERCEPÇÃO DE CLIENTES INTERNOS.....	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2 SELEÇÃO DE ENTREVISTADOS.....	29
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	31
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	32
4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS	34
4.1 O PLANO DE BENEFÍCIOS DA JOHN DEERE.....	34
4.2 OS CUSTOS DA EMPRESA COM O PLANO DE BENEFÍCIOS.....	37
4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS	39
4.4 COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS COM OS CUSTOS DA EMPRESA ...	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	51
APENDICE A	54
APÊNDICE B	57

INTRODUÇÃO

Os benefícios sociais, concedidos a funcionários como parcela da remuneração, ganharam importância nas organizações com a reestruturação pela qual estão passando, por efeito da globalização e pelas transformações acarretadas no mundo do trabalho. Para acompanhar o desempenho de qualificação do mercado, faz-se necessária a busca pela satisfação de clientes e colaboradores e o constante aperfeiçoamento e adaptação dos processos produtivos. As mudanças na sociedade e as novas tecnologias transformaram a rotina, a expectativa e a qualidade de vida dos indivíduos, mudando suas atitudes em relação ao trabalho, tornando-os mais exigentes com aquilo que recebem em recompensa ao trabalho prestado, valorizando a remuneração indireta percebida como benefício, que busca não só a compensação financeira, como também o bem estar e saúde do trabalhador.

As empresas, acompanhando todas essas inovações, oferecem a seus funcionários pacotes de benefícios que possam suprir o atual cuidado com saúde e qualidade de seu desenvolvimento pessoal e profissional, tentando ser o mais completo e efetivo para a utilidade do trabalhador e reflexos positivos alinhados a organização.

Este trabalho analisa uma aplicação de sistemas de benefícios sociais que incrementam os ganhos do trabalhador, completando o pacote de compensação juntamente com a remuneração tradicional e a variável. Afere, também, os impactos para a empresa, seus recursos aplicados, retornos esperados, e a percepção dos funcionários a este investimento oferecido para seu bem-estar. Vale-se que na cultura da empresa estudada, gestores e funcionários são considerados “funcionários”, por tratarem-se todos de clientes internos da gestão de pessoas e, assim, não será feita a distinção entre os cargos para fins deste trabalho.

Podem-se relacionar os benefícios compulsórios, que devem ser oferecidos a funcionários segundo a legislação em vigor, e os benefícios espontâneos que são oferecidos por opção da empresa como forma de atrair, motivar e reter seus talentos, e manter uma boa competitividade no mercado. Também se pode identificar nas práticas de mercado a efetividade da aplicação de benefícios na atratividade de uma empresa, e na importância dada a isso pelos profissionais. Bem como a conservação da boa imagem mantida, também, de dentro para fora da empresa.

O impacto almejado deve ser identificado na vida do funcionário, como cita Wood Jr.: “os benefícios têm impacto direto sobre a qualidade de vida do funcionário, influenciando sobre a segurança atual e futura e sobre sua condição de vida” (1996). E, assim, modificar sua forma de ver a empresa e seu comprometimento com ela.

Além destes benefícios mais comentados, busca-se constatar o valor dado pelos funcionários, que percebem como benefício desde a saúde, segurança e qualidade de vida para eles e seus familiares até vantagens bem mais intrínsecas como a filiação à empresa, o reconhecimento, possibilidade de crescimento, que podem ser os maiores motivadores para o engajamento dos indivíduos e conseqüente retorno dos recursos empregados.

Os benefícios buscam ter importância, também, no objetivo comum da empresa e dos profissionais. Alinhando interesses e demonstrando reconhecimento à empresa que concede os benefícios, e ao funcionário, entendido como peça importante no desempenho geral da organização. Assim, empresas buscam o bem físico e mental dos indivíduos, recebendo em contrapartida a baixa rotatividade e absenteísmo, e a filiação do funcionário que reconhece o paternalismo organizacional através dos benefícios oferecidos (MARRAS, 2002).

1.1 ORGANIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO

A realização da análise proposta no presente trabalho tem como base um estudo de caso, concernente à prática de benefícios no âmbito da empresa John Deere, fabricante de máquinas e implementos agrícolas, bem como da repercussão desses benefícios na qualidade de vida e motivação profissional de funcionários entrevistados.

A John Deere, empresa americana fundada em Illinois, EUA, surgiu da criação do primeiro arado de aço do mundo, pelo homônimo fundador da empresa. Tamanho sucesso de sua criação possibilitou a fama e o constante crescimento até que se tornasse uma indústria de equipamentos agrícolas, sempre primando pela extrema qualidade e tecnologia de ponta em seus produtos. Espalhada por fábricas, unidades administrativas e concessionárias revendedoras por todo o mundo, a John Deere continua investindo na inovação, incluindo técnicas de valorização e retenção de sua mão-de-obra qualificada.

A John Deere começou sua história no Brasil ao associar-se à indústria gaúcha SLC, em 1979, que posteriormente passou a ser totalmente administrada pela americana, em 1999. A

empresa, inicialmente com fábrica e sede brasileira em Horizontina/RS, expandiu-se nos anos posteriores, estando atualmente dividida em: fábrica de Horizontina, hoje produtora de colheitadeiras e plantadeiras, exclusivamente, e contando com cerca de 2.000 colaboradores; fábrica de colhedoras de cana de açúcar em Catalão/GO, com 400 trabalhadores, aproximadamente; mais uma fábrica em território gaúcho, para a linha de tratores, no município de Montenegro, a 50 quilômetros da capital, com mais de 750 postos de trabalho; sede administrativa (Escritório Regional), em Porto Alegre, onde ficam as lideranças da John Deere operando em toda a América do Sul, alocando, nesta sede, cerca de 80 funcionários; por fim, uma unidade de peças e distribuição, mais recente aquisição da organização, situada em Campinas/SP.

A empresa também possui, sediado em Porto Alegre, o Banco John Deere, uma instituição financeira de crédito direcionada ao mercado agrícola. O Banco representa uma outra divisão pertencente a marca Deere & Company.

1.1.1 Caracterização da Empresa

Para realização prática deste trabalho, foi feita a coleta de dados e entrevistas na unidade administrativa localizada em Porto Alegre, capital do estado. O escritório concentra a parte de administração estratégica da companhia, e é onde estão alocados gestores das áreas de marketing, recursos humanos, tecnologia da informação e financeiro. Também é onde trabalham os diretores da John Deere Brasil.

No escritório Regional, denominação da empresa para a unidade de Porto Alegre, trabalham 85 colaboradores, dos quais são 6 diretores, 26 gerentes, 10 supervisores e 31 funcionários, além de 12 estagiários e terceirizados. Nele se formam os planejamentos estratégicos e as decisões da companhia para toda América do Sul.

1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Observando as práticas administrativas de grandes empresas na última década, identificam-se mudanças nas relações de trabalho (BITENCOURT, 2004). Hoje, profissionais buscam, além da realização no trabalho, a qualidade de vida e o alcance de seus interesses

pessoais e individuais. A gratificação recebida pelos funcionários em troca de seu desempenho na organização é valorizada e percebida como vantajosa parte da remuneração. A qualidade dos benefícios oferecidos desenvolveu-se a ponto de tornar-se uma exigência, o que é um bom exemplo da melhora proporcionada por esse avanço nas condições de trabalho dos empregados. Tal serviço é bastante abrangente e consome um grande montante de recursos. O setor que coordena a prestação deste serviço aos funcionários das empresas deve ser bem estruturado e pretender oferecer serviços de boa qualidade e presteza aos usuários do plano. Entretanto, nota-se a necessidade de conciliar o investimento da empresa com o interesse e a necessidade do funcionário.

A princípio, este estudo tem por escopo mensurar o investimento da companhia nos diferentes benefícios providos, utilizando-se de indicadores para compará-los e ambientá-los na realidade da empresa. Assim, aprofundando o conhecimento da aplicação e administração da empresa, avaliar a ação desenvolvida a fim de ajudar a promover a manutenção da qualidade dos serviços e controle de custos despendidos no setor.

Logo, coletar e avaliar a percepção do funcionário a respeito dos benefícios, associando os custos empregados à real vantagem obtida. Para, assim, verificar: **qual é a relação entre o custo investido no plano de benefícios oferecido pela empresa e o valor relativo atribuído pelos funcionários a cada um dos benefícios?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

A proposta deste estudo é investigar os custos investidos em benefícios e a percepção de valor dada pelos funcionários da empresa ao plano de benefícios que recebem, para compará-los.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os benefícios oferecidos pela John Deere para seus funcionários e gestores;

2. Verificar como os benefícios são percebidos pelos trabalhadores e seus reflexos no desenvolvimento do trabalho;
3. Comparar o valor dado aos benefícios pelos entrevistados, com o valor que a empresa investiu no plano oferecido.
4. Sugerir mudanças, se necessário, na gestão do plano em vigor, para melhor satisfação e valorização dos funcionários.

1.4 JUSTIFICATIVA

Uma empresa multinacional de grande porte como a John Deere Brasil deve estar integrada e bem estruturada nas atuais configurações e expectativas de mercado. Com as inovações tecnológicas, globalização e modernização das relações de trabalho, os indivíduos já esperam uma retribuição do trabalho muito mais abrangente do que a mera percepção de salário, por melhor que seja o plano de cargos e salários da empresa.

Dentro dessa estrutura já oferecida pela empresa em remunerações indiretas e benefícios, procura-se aprofundar o conhecimento na objetividade desses recursos oferecidos aos funcionários, buscando aproximá-los às necessidades de quem os recebe, criando, assim, condições para o aperfeiçoando das práticas e custos empregados na área, acarretando, por consequência, a melhoria financeira.

Para a empresa, a oportunidade de ter um trabalho acadêmico, com sustentação teórica e acompanhamento de professores e mestres da área, pode facilitar o desenvolvimento de novas propostas de gestão, principalmente focada na percepção dos clientes internos sobre os planos de benefícios oferecidos e a sua satisfação, conseguindo identificar se as estratégias empregadas pela área estão sincronizadas com o interesse dos funcionários. Estes também poderão se beneficiar pela maior precisão e aperfeiçoamento das estratégias de remuneração total da empresa dentro das suas expectativas.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Modelo de gestão de pessoas é o gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho definido por uma empresa, sendo ele estruturado por diretrizes de princípios, estratégias, políticas e práticas definidas em relação ao estilo de atuação da organização (FISCHER, 2002).

Nos últimos anos, pode-se perceber a ocorrência de transformações significativas na administração de organizações, decorrentes de mudanças sociais, culturais e econômicas. Enfim, podemos citar a globalização de informações e relações econômicas, a tecnologia da informação em crescimento, entre outras mudanças globais que geraram fortes consequências nas formas administrativas até então conhecidas. As empresas, entre as décadas de 80 e 90, tiveram que se adaptar às novas condições, ou não sobreviveriam. O desenvolvimento adaptativo da Gestão de Pessoas, até então conhecida por Administração de Recursos Humanos, atravessou o aumento da competitividade, a reengenharia dos processos, e a terceirização, impactos que afetaram sua estrutura. O conceito, a forma como se desenvolvia e mesmo a terminologia usada anteriormente foram altamente criticados. As pessoas não mais eram recursos, iguais aos recursos materiais e financeiros, mas colaboradores, que participavam e forneciam seus conhecimentos, capacidades e inteligência para o bem da empresa, devendo assim ser reconhecidos e tratados, como parceiros do negócio, e não mais simples empregados (CHIAVENATO, 1999).

Fischer (2002) afirma a crescente importância das relações humanas imposta mesmo em meio a tanta inovação tecnológica e virtual:

“Alguns poderiam acreditar que no mundo da informação, da eletrônica, da intangibilidade, do *fast-food* e da competitividade exacerbada, o comportamento humano perderia espaço ou relevância. Mas o que se vê, ao contrário disso, é que os negócios mais próximos desse mundo são aqueles que se tornam mais dependentes do comportamento humano.”

Assim, o comportamento humano deve estar sempre em desenvolvimento e acompanhando a expansão e sofisticação dos negócios da organização, que deve ter as dimensões tecnológicas e de abrangência de mercado associadas a um padrão de comportamento coerente aos seus negócios (FISCHER, 2002).

2.1.1 Breve História sobre a área de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos surgiu da necessidade de controlar registros de trabalhadores, como horas trabalhadas, faltas, atrasos para fim de desconto e pagamento ao final do mês. O âmbito mudou bastante desde esse primórdio, ainda que tal função mantenha-se entre as tantas outras, mas por muitos anos a imagem do setor de RH era aquela de práticas frias e inflexíveis, e a qual se relacionava a saída de um trabalhador da empresa, com o tradicional “passe no RH para acertar suas contas” (MARRAS, 2000).

Entre os primeiros estudos sobre a mão de obra das organizações, identificamos as experiências de Taylor e Fayol, definido a Escola da Administração Científica. Taylor analisa a produtividade (ou capacidade máxima de produtividade) dos indivíduos visando à minimização do tempo e à maximização do lucro.

Também contribuindo para o estudo o pioneiro da indústria automobilística americana, Henry Ford trouxe a idéia de uma produção em massa, com uma alta especialização de cada operário em uma única tarefa, a qual a realizava unicamente (GIL, 2008).

Com a Escola das Relações Humanas, na década de 20, surgiu a valorização da relação entre empregadores e empregados, sugerindo que a eliminação dos conflitos podia aumentar a produtividade. Já o Behaviorismo, ainda que também trate de comportamento, critica as Relações Humanas ao propor o inovador conceito que a simples satisfação no trabalho poderia aumentar a eficiência (MARRAS, 2000).

A partir daí, foram-se agregando funções à gestão de RH, de acordo com as mudanças ocorridas nos processos produtivos e administrativos das empresas. As questões legais e sindicais ganharam espaço, e exigiram uma gestão mais específica e voltada para esses acordos e direitos estabelecidos aos trabalhadores. Também se desenvolveu a relação com as outras áreas (produção, vendas) e a segmentação maior de departamento em subsistemas, conforme Marras (2000), o que implicou em uma reestruturação da formação dos trabalhadores, com conhecimentos mais gerais de todos os processos produtivos da organização e menos especialização em uma função única. Na nova abordagem sistêmica, esses subsistemas têm uma relação interdependente, dinâmico e multidisciplinar (GIL, 2008).

Ainda deve-se lembrar que as características da estrutura da gestão de pessoas são determinadas por fatores internos e externos à organização, assim, diferentes contextos históricos ou setoriais definem diferentes modalidades de gestão do comportamento humano. Segundo Fischer (2002, p.19), a forma de operação poderá refletir uma das seguintes classificações descritas: de gestão de pessoas como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como estratégia de gestão, ou como uma gestão articulada em competências. O importante é conceituar o modelo de gestão de pessoas de acordo com os padrões dos negócios da empresa, e, assim, mantê-lo, modificá-lo e associá-lo aos demais fatores organizacionais (FISCHER, 2002).

2.1.2 Situação Atual da Administração de Recursos Humanos

As mudanças tecnológicas, sociais e econômicas que vem ocorrendo no mundo refletem nas organizações, exigindo uma rápida adaptação para manter a competitividade no mercado. A gestão de recursos humanos torna-se uma função importante e estratégica para manter um satisfatório padrão do desempenho da organização, já que ministra a força de trabalho que deve ser capaz e comprometida (FACCHINI; BIGNETTI, 2004)

As segmentações das organizações se minimizam, integrando-se em um todo para alcançar um objetivo comum, e para que este se insira nas alterações externas do mercado, sociedade e interesse de clientes (ARAUJO, 2006).

Dentre as aparições importantes para formar a administração de pessoas nos dias de hoje, podemos citar o sindicalismo, surgido na década de 70, que é uma das importantes funções gerenciadas pela área; também o aperfeiçoamento da legislação trabalhista da mesma época, que exige do profissional de RH um profundo conhecimento legal; e o aumento da preocupação com o bem-estar dos indivíduos. Todos contribuídos pela inovação da tecnologia e informação estabelecidas no novo século que transformam qualquer nova mudança em instantânea (ARAUJO, 2006).

Pensando mais especificamente na qualidade da gestão de pessoas, pode-se observar que os próprios conceitos de saúde e doença vem sendo alterados e discutidos, bem como o bem-estar e qualidade de vida no trabalho. A pessoa saudável, agora, é aquela que leva uma vida equilibrada, tem disposição para o trabalho e por ele não deixa sua vida pessoal e familiar em segundo plano, prática comum até anos atrás. Neste espectro, é função do RH

facilitar e incentivar esse comportamento dos funcionários, já que o benefício gerado na produtividade individual deve ser prioritário à empresa. Tais práticas já adotadas na gestão de grandes empresas pelo mundo e seus resultados são comentados nos meios empresariais atuais (BITENCOURT, 2004).

Para Ribeiro (2005), o profissional da área de pessoal deve saber diferenciar as pessoas, cada qual com sua individualidade, conhecimento e capacidade, e assim integrá-las da melhor forma, também com a empresa, para colher os melhores resultados, sabendo reconhecê-las por suas contribuições individuais; e tratando-as como pessoas, não mais um mero recurso da organização (RIBEIRO, 2005).

Assim, definimos como funções principais da gestão de RH: Atrair, Reter e Desenvolver pessoas. Onde cresce a valorização do empregado, que é mais bem retribuído por seu trabalho, respeitado como importante colaborador para o desempenho da empresa, e auxiliado pela consultoria de gestão de pessoas da organização, que buscam a conciliação entre os interesses individuais e os da empresa (RIBEIRO, 2005).

A exemplo disso, Gil (2008) cita a coluna de Joelmir Beting no jornal O Estado de São Paulo, em fevereiro de 2001, que traz o estudo desenvolvido pela empresa de consultoria Arthur Andersen sobre o Capital Humano entre as principais empresas americanas com ações na bolsa. O estudo destaca que entre 1978 e 1998 os ativos intangíveis dessas empresas saltaram de 5% para 82% do valor de mercados, sendo esses ativos definidos como: trabalhadores, clientes, fornecedores, marca, responsabilidade social, entre outros. Beting ainda afirma: “A folha do empregado - com salário, encargos, benefícios, e treinamentos – não deve ser tratada como coluna da despesa. Ela deve ser contabilizada na carteira de investimentos, com retorno garantido... na valorização permanente daquele que, na Nova Economia, passa a ser considerado o principal ativo da empresa” (GIL, 2008).

2.1.3 A Motivação

O Estudo da Motivação iniciou na hierarquia de necessidades propostas por Maslow. Ele diz, na Teoria das Necessidades Humanas, que o indivíduo tende a suprir suas necessidades de forma gradual, dentro da seqüência de necessidades que a remuneração deveria acompanhar para melhor satisfazê-lo. Essas estão relacionadas por Maslow em uma pirâmide teórica. São elas, da base ao topo: fisiológicas (necessidades indispensáveis a

sobrevivência como fome e sono), segurança (contra doenças e ameaças de perigo), sociais (associação a grupo, afetividade), estima (sentida por si e pelos outros, autoconfiança), e auto-realização (satisfação no desenvolvimento de suas potencialidades). Desta forma, os indivíduos só buscam satisfazer uma quando a necessidade anterior já estiver satisfeita, o que gera uma motivação na constante busca da satisfação da próxima etapa da pirâmide. Porém, se a empresa quiser incentivar a satisfação com a determinação de remuneração acompanhando as expectativas individuais, pode se frustrar, pois, assim que alcançado determinado estágio da pirâmide, ele deixa de ser motivador e passa a ser uma exigência indispensável (MARRAS, 2000).

Já Herzberg propôs através de sua pesquisa que há dois tipos de fatores, no trabalho, fonte da motivação do indivíduo: os que causam motivação e os que causam insatisfação. Os primeiros são aqueles pelos quais a ausência não altera o funcionário, mas a presença o motiva, como reconhecimento do seu trabalho; os segundos não motivam por sua existência, mas a falta deles gera desmotivação, a exemplo da supervisão acessível e cooperativa, ou uma remuneração justamente reajustada. O composto da remuneração motiva apenas por um curto espaço de tempo, mas, se justa, evita a insatisfação, o que mantém o bom desempenho do trabalho (MARRAS, 2000).

Relacionam-se as teorias dos dois autores por citarem a autorrealização como principal fator gerador de satisfação humana, porém ambos reconhecem que a remuneração bem aplicada pode servir como incentivo aos trabalhadores; um gestor deve reconhecer seus subordinados e as necessidades a serem supridas por eles, sendo que o salário, benefícios, ou bônus podem motivar as pessoas desde que em suas determinadas situações e necessidades.

Para Skinner, o comportamento recompensado tende a ser repetido. Assim, o sucesso e a recompensa motivam as próximas ações do trabalhador. Vromm e Rotter seguiram seus estudos na mesma linha, defendendo as recompensas, financeiras ou não, como reforçadora da motivação e principal fonte de bons desempenhos (MARRAS, 2000).

Já Alfie Kohn critica duramente a motivação financeira praticada e influenciada por estudos de práticas motivacionais nos Estados Unidos. Em 2008 ele publicou um artigo intitulado “Mitos Sobre Dinheiro e Motivação”, onde propõe que o dinheiro pode motivar alguns, mas que não podemos tirar conclusões por essas pessoas. O autor critica esse comportamento humano, e reforça sua opinião comparando as atividades profissionais com

nossos *hobbies*, atividades em que despendemos a maior parte do nosso tempo fora do trabalho, sem qualquer recompensa ou prêmio, apenas pelo prazer em fazê-lo. Kohn garante que se deve pensar no que motivará intrinsecamente o indivíduo; tendo em vista que várias maneiras podem ser usadas para motivar as pessoas a fazerem algo, mas isso é completamente diferente de motivá-las a querer fazê-lo. Kohn ainda se reafirma dizendo que um processo evolutivo da sociedade seria a diminuição da importância dada ao dinheiro (KOHN, 2008).

Dentro da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) descrita por Marras (2000), relaciona-se o sistema motivacional às recompensas endógenas. São elas o estímulo ao crescimento pessoal e profissional, o ambiente e as condições adequadas para o trabalhador, e as boas condições financeiras, físicas e psicológicas para a qualidade de vida do trabalhador. Dentro da estrutura de AERH, Marras propõe a Plataforma Motivacional, que divide os fatores em higiênicos, que satisfazem, mas não motivam; e os efetivamente motivacionais. O foco do estudo é estimular o relacionamento, reconhecimento e a realização pessoal, prolongando a ação motivacional inserida na plataforma.

2.1.4 Remuneração

O termo é para definir o pacote que é concedido ao funcionário, sob as novas perspectivas administrativas. Considera-se remuneração o salário e todos extras como adicionais, comissões, participação no resultado, benefícios, etc., que se trata do pagamento justo pela tarefa feita (RIBEIRO, 2005).

Para uma boa estrutura de remuneração é preciso interpretar as necessidades dos funcionários, buscando seu equilíbrio energético; e usando conhecimentos numéricos e estatísticos para formulação justa dos salários e cargos. Tendo sempre como objetivo da gestão de remuneração atrair, manter e motivar os indivíduos (MARRAS, 2002).

A compensação do trabalho, além de econômica, deve atender a expectativa do trabalhador de suprir sua necessidade de segurança, reconhecimento, projeção social, crescimento pessoal e profissional. Por isso, podemos dividir o sistema de remuneração entre material e imaterial, respectivamente o valor monetário e o valor psicológico percebido pelo funcionário. Esse sistema, alinhado a estratégia da empresa e considerando

as influências externas, define a contrapartida adequada para a empresa na contribuição do empregado a fim de motivá-lo e estimular sua produtividade (GIL, 2008).

Além do poder de compra e do padrão de vida, o salário pode ser entendido como o valor que a organização dá ao funcionário. Por isso a importância de uma prática de recompensas que reconheça e estimule comportamentos e ações alinhados à organização ou que agreguem valor ao seu desempenho. O sistema de remuneração por cargos, ainda utilizado atualmente, por exemplo, já se encontra frágil, por não considerar a influência que a dinâmica realidade do mundo causa na empresa ou a competência individual dos profissionais, e assim, não reconhece atitudes diferenciadas para o alcance dos objetivos da organização, em uma remuneração despersonalizada (HIPÓLITO, 2002).

As novas formas de remuneração nasceram da necessidade das empresas em acompanhar a atual ênfase de valores mais intangíveis: qualidade, serviço ao cliente, produtividade. E isso deslocou as estratégias de remuneração para variáveis, baseadas no desempenho individual, das equipes ou organizacional, vinculando-as ao desenvolvimento de novas competências ou penetração no mercado. A remuneração é, neste novo sistema, dividida em três componentes: remuneração fixa; remuneração indireta – ou benefícios; e remuneração variável.

Na remuneração fixa estão todos os direitos legais inclusos na contrapartida do trabalho executado em um ano, como salário mensal, 13º salário, férias anuais, INSS (contribuição da empresa e desconto do funcionário), FGTS. Na variável estão prêmios e bônus, participação nos lucros ou resultados, gratificações, comissões, programa de ações da empresa (*stock options*). Os benefícios englobam plano de saúde, auxílio-alimentação, seguro de vida, plano odontológico, benefício farmácia, previdência privada, empréstimos, check-up e benefícios flexíveis (MOTTA, 2009).

O novo sistema de remuneração determina salários através dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, onde a variação destas pode aumentar a remuneração mantendo-se na mesma atividade ou função. Assim, notamos um crescimento mais horizontal nas organizações, com cargos cada vez menos específicos e trabalhadores mais polivalentes. A organização se torna flexível e integrada, com pessoas mais comprometidas e engajadas, que alinham seu desenvolvimento à produtividade da empresa (FLANNERY, HOFRICHTER, PLATTEN, 1997).

Ivancevich (2008) complementa que o conceito de compensação do trabalho mudou, recompensas não financeiras como bom ambiente de trabalho, elogios e reconhecimento são fonte de satisfação e produtividade. Bem como a compensação financeira indireta, benefícios, auxílios e assistências cada vez mais indispensáveis no pacote de uma organização. Não deixando de lado a remuneração direta, que não apenas supre as necessidades dos indivíduos e suas famílias, como também mostra o reconhecimento e valorização que a empresa dá ao funcionário. O crescimento da importância da remuneração nas organizações, é expressa pela representação desta de, às vezes, até 50% do fluxo de caixa de uma companhia.

Também são elevados os cuidados dos profissionais de gestão de pessoas na remuneração, pois ela pode levar a um profundo descontentamento e desânimo por parte dos funcionários; fatores internos e externos à organização devem ser respeitados para se manter a equidade salarial, sem esquecer a prioridade nos resultados da organização (MARRAS, 2002).

Uma boa administração de compensação, segundo Ivancevich (2008), é aquela adequada às leis e determinações governamentais, justa com o esforço dado pelo funcionário, equilibrada, que preze a economia da empresa, motive e incentive o funcionário, e é aceitável de forma a ser compreendida como razoável para a empresa e para o trabalhador. Muito embora sendo muito influenciado pelos fatores externos, como o mercado, a economia, o governo e os sindicatos. Dentre as mudanças sofridas pela sociedade, percebemos o aumento de profissionalização - o que exige melhores salários, excesso de profissionais, concorrência da força de trabalho barata internacional, regulamentação de remuneração mínima, intervenção sindical, fatos que compõe a difícil tarefa de remunerar nas organizações modernas.

É importante definir, para um bom efeito na compensação e motivação dos funcionários, uma boa estrutura salarial, e estratégica de remuneração, com padrões e políticas bem definidas e esclarecidas entre toda a organização (IVANCEVICH, 2008).

No que conceitualmente chamamos de Remuneração Estratégica se desenvolve a capacidade humana e organizacional, e o estímulo a motivação e a qualidade total oferecida ao funcionário. Ela é adotada em ambientes organizacionais de gestão inovadora que acreditam que o homem é o fator diferenciador para atingir maiores objetivos à empresa (MARRAS, 2002).

2.2 BENEFÍCIOS

Chiavenato (1998) conceitua benefícios sociais como aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações tratam de oferecer a seus empregados, a fim de poupar-lhes esforços e preocupações. Estes serviços podem ser financiados pela organização, totalmente ou parcialmente, e são ferramentas indispensáveis para a manutenção da força de trabalho. Considerados como salário indireto, Milkovich (2000) defendeu que representam parte da remuneração total, e que são oferecidos em substituição a reajustes salariais. Também como forma de atrair e reter bons profissionais, representam fator de decisão na aceitação de uma oferta de emprego, e trazem um importante impacto sobre a imagem da empresa na comunidade.

Já Araujo (2006) define benefícios como uma forma de remuneração indireta, acrescidos pela gestão há não muito tempo, a fim de atrair os profissionais do mercado e manter as pessoas que já trabalham na organização, oferecendo-lhes maior preocupação com a segurança e condições de trabalho.

Historicamente, os benefícios somente ganharam alguma importância após a Segunda Guerra Mundial, onde as empresas ofereciam serviços assistenciais por preocupar-se com o bem-estar do funcionário e para evitar conflitos com os sindicatos. Talvez, também, o fizessem para contornar a situação durante a guerra, em que a remuneração era rigidamente regulada (IVANCEVICH, 2008).

Hipólito (2002) afirma que os pacotes de benefícios, ganhando popularidade nesta época pós-Guerra, foram desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria, buscando possibilitar uma vida mais gerenciável e segura, mas com o tempo se transformaram em um mecanismo de atração e retenção de talentos para os gestores de RH.

Mas foi somente na década de 80 que a importância dos benefícios mudou drasticamente, impulsionada pelos crescentes custos de assistência médica, e também influenciada pelas mudanças maciças ocorridas nos programas de aposentadoria, freqüentemente exigindo a criação de programas complementares (FLANNERY, 1997). Outros fatores que provocaram o aumento da amplitude e importância dos salários indiretos

foram o crescimento das organizações e elevação do número de trabalhadores assalariados, aliado a mudanças das atitudes individuais, cultura e necessidades das empresas.

Também transformações da sociedade influenciam na concepção, em transformação, dos benefícios, como estruturas familiares com menos filhos e onde ambos do casal trabalham fora, opções de carreira agora mais instáveis, aumento de diversidade cultural e da divisão de responsabilidades, maior quantidade de leis, promoção do bem-estar físico e mental do trabalhador, envelhecimento da força de trabalho, custo de tecnologias da medicina, maior participação da mulher no mercado de trabalho e conseqüente preocupação com creches ou auxílio às crianças, e a atual concorrência global (IVANCEVICH, 2008).

Como os custos dos benefícios subiam acentuadamente, empregadores passaram a tratar o assunto com mais seriedade e considerar este uma parte valiosa e onerosa parte do pacote de remuneração. Mas como não tinha impacto direto no bolso dos empregados a importância não foi por eles dada. O que acabou por definir a solicitação de que compartilhassem o custo de alguns determinados benefícios, e, assim, as empresas puderam mostrar a importância dos benefícios na remuneração. E os trabalhadores logo sentiram que os novos custos acabavam por reduzir seus salários (FLANNERY, 1997).

O Brasil teve seu aumento dos salários indiretos com a popularização do vale-transporte, vale-alimentação e plano de saúde, e esse aumento foi discutido por representar o alto custo da força de trabalho e gerar o desemprego no país, e redução dos salários reais. Diferente da experiência européia e americana, onde o crescimento dos salários indiretos foi acompanhado pelo nível de emprego e salário (PIZOLOTTO, 2000).

Hoje em dia, o plano de benefícios é fundamental no composto de um programa de remuneração e para a participação expressiva no mercado. O plano deve ter como objetivos atender as necessidades da organização e do indivíduo. A organização será beneficiada na satisfação das necessidades básicas dos funcionários por baixar a sua rotatividade, absenteísmo e diminuir preocupações do funcionário no trabalho. Já os indivíduos têm as suas necessidades supridas e sentem o paternalismo e preocupação da empresa em manter sua mínima qualidade de vida (MARRAS, 2002).

Para a organização, os benefícios não tem apenas custado mais e tido papel cada vez mais importante, eles também evoluíram seus serviços, de poucas peças básicas para uma salada mista que cobre tudo que o funcionário pode precisar, e com prestação sempre em

desenvolvimento. As empresas, que, no geral, financiam 80% dos custos das coberturas dos trabalhadores em assistência médica, por exemplo, tem investido também no bem-estar e prevenção, com cursos, palestras, programas e incentivos a vida saudável, buscando assim melhorar a forma como as pessoas utilizam os planos de saúde e diminuindo os custos gerais da assistência médica – um dos benefícios de maior investimento da empresa dentro do pacote (FLANNERY, 1997).

Aliada a outros fatores históricos, o *Great Place to Work Institute* representou um forte incentivo à atual importância dada pelas empresas ao bem-estar de seus empregados. Segundo o site da consultoria americana, há mais de 25 anos ela está presente em dezenas de países fazendo visitas as empresas para questionar funcionários e avaliar gestores a fim de definir o que é um bom ambiente para se trabalhar. Já tendo adquirido a confiança do mercado em suas pesquisas, o instituto agrega valor às empresas, buscando eficácia com uma administração de pessoas baseada na confiança. As pesquisas são anuais e divulgadas em periódicos de boa circulação. No Brasil, a disponibilização do *ranking* das maiores e melhores empresas do ano, além de gerar boa publicidade entre clientes e bons profissionais do mercado, influencia outras empresas e demonstra a importância imposta atualmente em valorizar e proporcionar um bom ambiente ao funcionário, estimulando a interação e cooperação entre empregados, unindo seus interesses aos da empresa.

A gestão dos benefícios não é fácil, já que eles representam um dispêndio anual significativo às organizações. Segundo pesquisa realizada pela Hay Group (consultoria especializada em remuneração) em 2004 nos Estados Unidos, os benefícios representavam uma parcela de 20% a 60% dos custos da folha de pagamento (IVANCEVICH, 2008). Toda decisão sobre o tema deve considerar os resultados pretendidos pela empresa com sua aplicação e os custos decorrentes, sem esquecer a dificuldade de reduzir benefícios uma vez concedidos (HIPÓLITO, 2002).

As decisões sobre os benefícios, geralmente, depende de uma consultoria especializada, como companhias seguradoras, contratadas pelo RH da empresa para a gestão dos benefícios. Em empresas de grande porte, pode haver um especialista, ou gestor específico de benefícios na área no departamento de compensação. O gasto financeiro do empregador com benefícios está diretamente ligado à saúde financeira da empresa, em períodos saudáveis e lucrativos companhias tendem a ampliar a oferta de benefícios, o que pode agravará possíveis problemas financeiros caso a economia enfraqueça e os lucros

diminuem. Nestes casos, os custos têm de ser repassados aos clientes. É o que acontece com os custos, somente, de assistência médica de trabalhadores de montadoras, que acrescentam mil dólares ao preço de cada automóvel fabricado nos Estados Unidos (IVANCEVICH, 2008).

O sistema de benefícios pode auxiliar a motivar o desempenho, apoiar mudanças comportamentais e reforçar novos valores e metas de negócios, além de fortalecer a cultura organizacional. Mas é importante que a empresa tenha bem alinhado as metas do negócio, e estratégias de trabalho da organização com os empregados, e que defina uma metodologia apropriada e participativa no desenvolvimento das remunerações indiretas, onde aspectos materiais e intrínsecos estejam bem conscientizados por toda a organização (RODRIGUES; MENDES, 2004).

Também alguns processos bem desenvolvidos pela área de treinamento e desenvolvimento, por exemplo, podem ser considerados benefícios que um empregado adquire em contrapartida ao seu trabalho, afinal eles estão cientes que as vantagens de um treinamento não são exclusivas à companhia (RODRIGUES; MENDES, 2004).

2.2.1 Tipos de Benefícios

Marras (2002) divide os benefícios, em um primeiro momento, em compulsórios e espontâneos. Sendo que compulsórios são aqueles oferecidos a exigência de legislação trabalhista, previdenciária ou norma legal, como acordo/convenção coletiva via sindicatos. Alguns são pagos diretamente pela empresa, outros pelos órgãos previdenciários. Entre os benefícios compulsórios estão: auxílio-doença, 13º salário, salário-família, férias, salário maternidade, seguro acidente de trabalho e aposentadoria. Os espontâneos são agregados ao plano por vontade da empresa para atender necessidades dos clientes e atrair e reter seus profissionais, mantendo-se competitiva no mercado.

Os benefícios mais concedidos por empresas no mercado, segundo Marras (2002) são, em ordem de ocorrência:

- I. Restaurante;
- II. Seguro de Vida;
- III. Assistência Médica;
- IV. Festas para empregados;

- V. Transporte;
- VI. Cesta básica;
- VII. Seguro de acidentes pessoais;
- VIII. Veículo designado;
- IX. Clube de lazer;
- X. Pagamento de quilometragem;
- XI. Assistência Odontológica.

Outros benefícios ainda são implementados por empresas e muito valorizados por funcionários e mercado. Um benefício muito adotado, por exemplo, é o subsídio ao estudo, um grande investimento cada vez mais oportunizado pelas organizações, sendo diferencial competitivo e fonte de qualificação para os empregados e consequente desempenho da mesma (MARRAS, 2002).

Ainda existe uma infinita possibilidade de benefícios que são oferecidos de acordo com os empregados e seu contexto social, econômico e ambiental no qual a empresa está inserida (ARAUJO, 2006).

2.2.2 Benefícios Flexíveis

O sistema de benefícios flexíveis foi criado para atender a diversidade de perfil dentro de uma organização, e formar uma política eficiente para captar e reter talentos. No plano, os empregados escolhem o que mais atende as suas necessidades, dentre os benefícios oferecidos pela empresa (MARRAS, 2002).

A prática tem como objetivo retratar a transparência da empresa e a responsabilidade do funcionário, estabelecendo uma boa relação entre as partes desde o princípio (MARRAS, 2002). O programa oferece uma boa alternativa para acompanhar as constantes mudanças dos valores pessoais e profissionais dos trabalhadores, especialmente os mais jovens, e complementar as remunerações mais tradicionais. À medida que se tornam mais flexíveis, também apóiam a diversidade no local de trabalho, eliminando barreiras ao desempenho e produtividade individual (FLANNERY, 1997).

Porém, as empresas tem revelado certa resistência ao novo método remuneratório, a exceção de cargos altos, em que a amplitude de benefícios oferecidos e optativos é maior

(MARRAS, 2002). Muito aplicado nos EUA, a falta de conhecimento das empresas faz com que acreditem que a administração do programa é complicada, criando barreiras a sua implementação. No entanto, para os especialistas, a principal dificuldade está relacionada ao custo, pois o programa pode trazer um impacto financeiro inicial que a maioria das empresas não pode assumir (MOTTA, 2009).

Dentre as premissas deve-se destacar que, mesmo tendo um valor percebido de forma diferente por cada empregado, seu custo deve ser idêntico para a empresa. O valor dos diversos pacotes deve ser igual para funcionários do mesmo nível hierárquico (MOTTA, 2009).

Geralmente a aplicação do plano de benefícios flexíveis é feita em complementação ao tradicional. Benefícios básicos tais como assistência médica, seguro de vida e previdência são mantidos para todos, e os demais, são selecionados por cada empregado de acordo com suas necessidades desde que dentro de sua cota pré-estabelecida. Ou cada empregado opta entre pacotes oferecidos de determinados conjuntos de benefícios (IVANCEVICH, 2008).

Em pesquisa realizada pela “Mercer HR Consulting” em 2002, mostrou-se que apenas 3% das empresas participantes adotam um programa formal de benefícios flexíveis, mas 25% delas já realizou algum estudo a respeito. Dentre as principais motivações mencionadas pelas empresas que tem plano implantado ou desejam fazê-lo no futuro, estão a de prover benefícios mais adequados às necessidades pessoais de cada empregado e atrair e reter pessoal qualificado. As preocupações citadas foram o controle administrativo, os riscos de mudança de tributação, e o desenvolvimento de sistemas complexos. Mas notou-se interesse das empresas participantes em interar-se mais e discutir o tema (MOTTA, 2009).

O plano de benefícios flexíveis pode aumentar a satisfação do trabalhador e proporcionar uma economia para o empregador, que deixa de gastar com coberturas não desejadas pelo funcionário. Se bem administrado, o plano pode oferecer compensação de benefícios e divisão de custos. Também, os planos criados devem ser facilmente ajustáveis às mudanças nas circunstâncias e custos; e as políticas devem ser bem disseminadas entre os funcionários e toda organização, para que, conhecendo o programa de remuneração, se sintam parte da “equipe” e, assim, motivados (IVANCEVICH, 2008).

2.2.3 Coberturas diferenciadas dos Planos de Benefícios

Nas organizações brasileiras, os programas de benefícios são oferecidos em classes hierárquicas da estrutura organizacional. Dessa forma, os diferentes níveis da organização empresarial recebem planos específicos (estratégico, tático, operacional). O diferencial é considerado um importante atrativo para os executivos; e, geralmente, incluem carros da empresa para uso próprio, aluguel de residência, contratação de empregada doméstica, viagem de férias ao exterior, planos diferenciados de saúde, check-ups anuais (MARRAS, 2002).

2.3 MEDINDO CUSTOS DA GESTÃO

Os valores de um processo organizacional sofrem alterações durante todo o tempo, e a importância do recurso para a empresa pode perder ou ganhar relevância nesse processo. A proposta de Fitz-Enz é que se não medirmos nossos investimentos em recursos humanos, não poderemos controlá-lo e tomar decisões para a gestão da organização (FITZ-ENZ, 2001).

Seguindo essa linha, Becker (2001) também defende a mensuração dos recursos, principalmente nos dias em que estamos, onde tudo muda, e os bens tangíveis tendem a agregar mais valor à empresa que os intangíveis, se corretamente administrados.

Afinal, se um serviço não puder ser medido avaliado e comparado, como poderíamos melhorá-lo? (DENTON, 1990).

Falando tanto na necessidade de investimento na qualidade de trabalho para o bem-estar e produtividade das pessoas chaves da produção da empresa, faz-se extremamente necessário um acompanhamento, controle e verificação do benefício trazido à empresa, pela oferta de benefícios e qualidade de vida para os trabalhadores e suas famílias.

2.4 PERCEPÇÃO DE CLIENTES INTERNOS

Para Samara e Morch (2005), a percepção está associada à psique do indivíduo, mais precisamente à forma como as pessoas interpretam os estímulos oriundos do seu meio ambiente. Assim, cada indivíduo usa a sua percepção para criar uma realidade própria, que “cria uma orientação para o mundo externo resultante das experiências passadas, atitudes, normas culturais e comportamento apreendido” (SAMARA; MORSCH, 2005).

Considerando-se que os funcionários da empresa são os clientes dos profissionais de RH, especificamente da área de benefícios, devemos pensar na perspectiva destes, visando suprir suas necessidades e ouvindo suas opiniões para desenhar as práticas e estratégias do plano de benefícios a serem oferecidos, ou melhorados, já que, para este setor, o objetivo pode ser definido pela atração e retenção de talentos (RODRIGUES; MENDES, 2004).

Com essas práticas, voltadas ao cliente interno, na atual competitividade que se encontra o mercado, também se pode gerar uma boa imagem externa, que auxiliará no aumento e qualificação do quadro de lotação (RODRIGUES; MENDES, 2004).

Outro valor importante que pode aumentar a satisfação do cliente com a experiência de utilização é a percepção de qualidade e as associações da gestão, pois o usuário pode “realmente sentir-se diferente” (AAKER, 1998).

Para Siqueira (1992), o valor representa para o consumidor quanto vale o produto em relação a sua percepção, ou seja, é algo subjetivo, intangível e variável. Stanton (1980) define valor como “a expressão quantitativa do poder que um produto possui de atrair outros em troca”, neste caso, o trabalho pelo qual o produto benefícios é trocado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para realização do presente trabalho, detalha-se o tipo de pesquisa, o critério para seleção da amostra da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

O propósito deste estudo foi comparar custos da empresa com a percepção dos trabalhadores sobre os benefícios oferecidos. Para tanto, escolheu-se o método de estudo de caso por considerá-lo o mais adequado aos objetivos deste estudo. A análise terá natureza qualitativa com a idéia de dar maior amplitude às contribuições trazidas pelos entrevistados, e as conclusões geradas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa proposto para este trabalho foi o estudo de caso, o qual se caracteriza por ser um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma a permitir um conhecimento mais amplo e detalhado do objeto em estudo (GIL, 1999). Além disso, ele pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas e entre outras. Podendo, também, ter como objeto de estudo um grupo de indivíduos, uma situação, um grupo de organizações ou, como no caso deste estudo, uma organização específica (ROESCH, 2005).

Este estudo também pode ser considerado como uma pesquisa de campo, a qual é definida como “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2007, p. 47). Dessa forma, este estudo é classificado como um estudo de caso realizado em campo.

3.2 SELEÇÃO DE ENTREVISTADOS

A pesquisa buscou entrevistar gestores de pessoas, alocados na unidade administrativa da John Deere Brasil em Porto Alegre, a fim de analisá-los com seus privilégios na compensação dada pela empresa, sua posição de maior responsabilidade e liderança de

outros funcionários, no ambiente específico do escritório estratégico da companhia, e na realidade de cada indivíduo. Também foram levados em consideração aspectos demográficos do entrevistado, sua faixa etária, estado civil e número de dependentes. Todas as questões que podem alterar na percepção e valorização dada ao benefício oferecido. O critério utilizado para a escolha dos entrevistados foi a acessibilidade, visto que os gestores alocados nas unidades passam grande parte de seu tempo viajando. Dentre os convidados, os de fato entrevistados demonstraram disponibilidade e interesse em contribuir com a pesquisa.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 10 gestores de diferentes áreas da empresa e entre as posições de supervisor, gerente e diretor. A escolha de fazer as entrevistas em níveis de gestão foi uma forma de analisar mais analiticamente os impactos da gestão do plano de benefícios nos indivíduos, seus desempenhos e a atratividade da organização no mercado. Também os gestores, na maioria dos casos, estão na companhia há alguns anos e puderam observar as alterações e adaptações ocorridas no pacote de benefícios nos últimos 10 anos, tornando-se uma cobertura mais completa, satisfatória e competitiva ao mercado.

Os entrevistados podem ser caracterizados pela classificação de gênero, cargo, idade, tempo de empresa, estado civil e número de dependentes cobertos pelo plano oferecido pela empresa, através do quadro de perfis abaixo.

Cargo	Gênero	Idade	Tempo na empresa	Estado civil	Dependentes
Diretor de Operações	Masculino	43	16 anos	casado	2
Diretor Financeiro	Masculino	55	36 anos	casado	3
Gerente de Inteligência de Mercado	Masculino	52	17 anos	casado	1
Gerente de Relações Institucionais	Masculino	61	25 anos	casado	1
Gerente de Desenvolvimento Concessionário	Masculino	38	13 anos	casado	3
Gerente de Tecnologia da Informação	Masculino	43	15 anos	solteiro	3 agregados
Gerente de Análises Financeiras	Feminino	38	12 anos	solteira	sem dependentes
Supervisor de Tesouraria	Feminino	28	2 anos	solteira	sem dependentes
Supervisor de Análise de Sistemas	Masculino	40	5 anos	separado	3
Supervisor de Recrutamento e Seleção	Masculino	38	3 anos	casado	3

Quadro 1: Perfil dos gestores entrevistados

Fonte: dados fornecidos pela área de Recursos Humanos e dados coletados na pesquisa

Conforme o quadro de participantes das entrevistas, é possível perceber que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino totalizando oito; dentre eles, sete tem filhos. O perfil das mulheres entrevistadas é solteira sem dependentes. A média de tempo de empresa para os funcionários que participaram da pesquisa é de 14 anos, e a média de dependentes ou agregados (denominação dada à extensão da cobertura para pais e irmãos) é de aproximadamente dois.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Com a finalidade de poder cumprir os objetivos traçados, foram realizadas análises de documentos da área em questão, suas práticas, políticas e planos; e efetuada pesquisa qualitativa de caráter exploratório com os gestores do Escritório Regional da John Deere Brasil. A pesquisa qualitativa possibilita aos pesquisadores delimitar o problema ou preparar uma abordagem, gerando proposições e identificando variáveis que precisam ser compreendidas no estudo. Vale ressaltar que este tipo de pesquisa, por ter uma pequena amostra e possuir uma elevada interação entre as pessoas envolvidas, apresenta informações mais efetivas (ROESCH, 2005).

A coleta de dados foi através de entrevistas individuais semi-estruturadas realizadas nos meses de setembro e outubro de 2010, observação do ambiente da empresa e dos documentos apresentados.

Foram realizadas 10 entrevistas individuais com gestores, perfis descritos no quadro 1, em salas fechadas do escritório. As entrevistas foram gravadas com um aparelho de áudio, e tiveram duração entre 30 e 45 minutos. Os participantes depuseram suas opiniões de maneira muito colaborativa, a entrevista foi guiada por um roteiro (Apêndice A), o qual não foi seguido de maneira contínua, e sim pelo desenvolvimento das conversas. As entrevistas foram transcritas para serem melhor analisadas.

Neste estudo é apresentado, primeiramente, uma pesquisa documental, buscando expor quais são os benefícios e práticas oferecidos pela empresa estudada. Diferenciou-se, também, os planos de cobertura dos benefícios para as diferentes posições hierárquicas dos trabalhadores. Fez-se uma relação entre as práticas de mercado e teorias referenciadas anteriormente.

A pesquisa documental foi fundamentada em documentos e arquivos disponibilizados pela organização, publicações administrativas para o público interno e externo da empresa, pelo uso da intranet e *home page* da empresa na internet, dados estatísticos dos trabalhadores e sociedade na qual a organização está inserida.

Também foi considerada a observação da rotina da empresa e do setor, especificamente, no auxílio a descrição e definição das ações de Gestão de Pessoas no âmbito estudado.

Consultas bibliográficas embasaram o estudo e as definições para a caracterização da empresa, bem como suas práticas e posições diante dos funcionários e mercado externo neste ponto em estudo. A referência literária também guiou as questões a serem abordadas na coleta de dados para a pesquisa.

A partir disso, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, tentando entender a percepção dos gestores da unidade administrativa da John Deere Brasil em Porto Alegre, em relação ao cuidado da empresa com estes e demais funcionários de sua equipe, a qualidade de vida e ambiente de trabalho oferecidos, e os recursos empregados com este fim.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo das entrevistas. Segundo Capelle, Melo e Gonçalves (2003), a análise de conteúdo envolve um processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens obtidas na coleta de dados. Este processo ocorre em três etapas:

- Pré-análise: fase em que ocorre a organização e sistematização de idéias, a escolha dos documentos a ser analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, bem como a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final.
- Exploração do material: de forma a alcançar o núcleo de compreensão do texto; nessa fase os dados brutos do material são codificados.
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: de forma analítica, o autor transforma os dados brutos em operações estatísticas, evidenciando as informações obtidas e permitindo a proposição de inferências e interpretações relacionadas ao referencial teórico e objetivos propostos.

4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas informações referentes às análises dos resultados das pesquisas realizadas com os gestores da empresa em estudo, a fim de verificar a percepção por eles dada aos benefícios oferecidos pela John Deere aos seus trabalhadores do escritório em Porto Alegre.

Para organização e entendimento da leitura, as análises estão organizadas de forma a tentar atingir os objetivos deste trabalho. Sendo assim, serão apresentados na seguinte sequência: benefícios oferecidos com suas respectivas práticas aplicadas, custos da empresa com a concessão dos benefícios, análise das entrevistas, e a relação entre a percepção e o efetivo custo.

4.1 O PLANO DE BENEFÍCIOS DA JOHN DEERE

Os benefícios são oferecidos em pacotes, seus componentes vão ter variações de acordo com o cargo do colaborador, isso faz com que o benefício esteja alinhado aos objetivos da empresa que, a longo prazo, é conquistar do colaborador o comprometimento, a lealdade e a estabilidade. As diferenciações entre as escalas hierárquicas da empresa são basicamente alterações nos encargos do funcionário ao uso do benefício e planos mais abrangentes.

A seguir estão descritos os planos dentro do pacote de benefícios oferecido pela John Deere a todos os seus funcionários. As descrições tentam ser demonstrativas de como são a administração e as práticas utilizadas pela organização na oferta dos serviços a seus trabalhadores.

- **Assistência Médica** - é realizada através de um plano de cobertura nacional, disponibilizado pela empresa para funcionários e dependentes, com uma participação mensal do empregado de 15 a 40% (variando de plano para plano) do valor do prêmio. Em caso de sinistro, o funcionário participa com um fator moderador estabelecido pela seguradora.
- **Assistência Odontológica** - é realizada através de um plano de cobertura nacional, para o funcionário e sua família, oferecido pela empresa com participação mensal do funcionário de 12 a 35% (variando de plano para plano) do valor do prêmio.

- **Assistência Viagens Internacionais** - destina-se a garantir o atendimento médico, hospitalar e odontológico do funcionário quando em viagens ao exterior. Totalmente coberto pela empresa.
- **Aposentadoria Complementar** – a empresa possui um plano de previdência complementar próprio, administrado por uma seguradora. A política vigente é de coparticipação, onde o funcionário escolhe a porcentagem de participação a ser descontada de seu salário, e a empresa participa agregando 75, 100, ou 125% da participação do trabalhador, dependendo do seu tempo de empresa.
- **Auxílio Medicamento** – a empresa oferece cartões de convênios com farmácias credenciadas, onde as compras podem ser debitadas diretamente da folha de pagamento do colaborador, com o subsídio da empresa em 40% da compras feitas mediante receita médica.
- **Auxílios Especiais** - são disponibilizados os seguintes auxílios especiais aos funcionários e seus familiares:
 - AUXÍLIO FONOAUDIOLOGIA – para profissionais não credenciados no plano de saúde, o funcionário receberá reembolso de R\$ 40,00 por sessão com limite anual de 24 sessões.
 - AUXÍLIO PSICOLOGIA – por não estar coberto pelo plano de saúde, o funcionário receberá reembolso de R\$ 40,00 por sessão com limite anual de 24 sessões.
 - AUXÍLIO ÓTICA – funcionário e seus dependentes recebem reembolso de 40% do valor gasto sobre a lente, mediante respectivo laudo/receita médica.
 - AUXÍLIO VACINA – funcionário e dependentes recebem reembolso de 40% do valor pago pela vacina mediante nota fiscal e receita médica, a exceção das vacinas oferecidas na rede pública.
- **Lazer, Integração e Esportes**
 - ACADEMIAS - há reembolso das mensalidades, de valores fixos, dependendo da realidade local de cada unidade.
 - ÁREAS DE LAZER - em Horizontina a John Deere possui uma estrutura própria. Nas demais unidades existem convênios com clubes e serviços de lazer ou sistema de reembolso para clubes onde o funcionário é associado diretamente.

- ESPORTES - a John Deere apóia à prática de esportes através do apoio de entidade especializada.
- LAZER E RECREAÇÃO – atividades anuais nas diferentes unidades.
- **Nutrição e Alimentação** – Nas unidades fabris a John Deere possui restaurante com alimentação balanceada. Nas demais, é disponibilizado cartão alimentação ou refeição, para consumo em supermercados ou restaurantes credenciados, respectivamente. O funcionário tem um desconto em folha de pagamento de acordo com a modalidade.
- **Transporte para o Trabalho** - o deslocamento para o local de trabalho é uma garantia legal do funcionário e a empresa disponibiliza isso através de políticas específicas para cada região e unidade. No Escritório Regional, funcionário que utilizam veículo próprio tem auxílio de 50% na mensalidade do estacionamento próximo.
- **Seguro de Vida** – pago integralmente pela organização, ao funcionário ativo basta definir os beneficiários.

O plano de cobertura para os gerentes da companhia, diferencia-se do ilustrado anteriormente por diferenciações e amplitudes nas coberturas a seguir descritas.

- plano médico e odontológico de maior cobertura de atendimentos, sem fator moderador;
- disponibilidade de realização de check-up completo anualmente;
- maior amplitude de limites para os auxílios medicamento e especiais.

No plano aos diretores da empresa, as coberturas médica e odontológica possuem alguma diferenciação na amplitude, o check-up também é oferecido aos cônjuges, e os profissionais recebem um carro para seu deslocamento ao trabalho e uso pessoal.

A organização também oferece como benefício aos trabalhadores a participação no pagamento de faculdades, cursos de línguas e treinamentos assim listados: auxílio educação, auxílio idioma, treinamento & desenvolvimento, políticas de transferência, bônus, adiantamentos, promoções de saúde e festas comemorativas. Foi definida a exclusão de tais benefícios desta análise por seguir a linha administrativa da empresa. Já que o presente trabalho pretende estudar o Setor de Benefícios da John Deere por uma abordagem financeira, foi considerado apenas os benefícios dos quais estão incluídos no centro de custo

da área estudada, e são por ela administrados. Os demais benefícios, citados acima, estão alocados em áreas da gestão de pessoas que a empresa julga mais adequada.

4.2 OS CUSTOS DA EMPRESA COM O PLANO DE BENEFÍCIOS

Os custos financeiros dos benefícios são também administrados pela área. A pedido da empresa, serão preservados seus efetivos custos, e utilizados valores fictícios, respeitada a proporcionalidade relevante para a pesquisa, para se poder visualizar e contribuir com o estudo proposto.

O quadro 2 mostra os custos anuais com benefícios para todas as unidades do Brasil, e, exclusivamente, do Escritório Regional, para que se possa enxergar a parcela do custo investido em cada trabalhador e o custo pago por cada um deles em relação ao montante anual para os benefícios da empresa.

	Custo total anual	Custo anual por empregado	Custo anual pago pelo empregado
John Deere Brasil	R\$ 20.000.000	R\$ 550	R\$ 180
Escritório Regional	R\$ 4.500.000	R\$ 7.000	R\$ 2.750

Quadro 2: Valores fictícios dos custos com benefícios

Fonte: elaborado pela autora

A diferença entre os valores individuais dos funcionários do escritório para os gerais da companhia em nível nacional são devidos as posições e salários mais altos, visto que é onde estão alocados os cargos de maior importância e valor para a empresa. Assim, na unidade os custos dos planos de saúde e odontologia são os mais elevados, e, principalmente os valores investidos no fundo de previdência, porque proporcionais a remuneração, são o montante mais elevado do composto do plano. Também é a unidade com menor número de funcionários, de forma que na divisão os valores se mostram maiores.

Para identificarmos onde estão os custos mais relevantes no conjunto, observamos no quadro 3 as porcentagens de alocação, que mostra os benefícios mais relevantes na conta da John Deere Brasil.

John Deere Brasil		
	Parte do custo para cada benefício	Parte do custo do funcionário
Assistência Médica	32.77%	27.82%
Previdência Privada	25.80%	35.33%
Transporte	14.72%	6.94%
Alimentação	9.17%	5.56%
Auxílio Medicamento	8.53%	19.01%
demais benefícios	9.02%	5.34%
	100.00%	100.00%

Quadro 3: Divisão dos custos com benefícios para John Deere Brasil

Fonte: dados fornecidos pela área de benefícios

No caso do Escritório de Porto Alegre, onde o estudo teve aplicação prática, pode-se ver diferenças consideráveis na alocação destes custos, como mostra o quadro 4.

Escritório Regional		
	Parte do custo para cada benefício	Parte do custo do funcionário
Assistência Médica	19.15%	17.36%
Previdência Privada	53.69%	61.78%
Alimentação	8.08%	4.12%
Auxílio Medicamento	4.89%	9.29%
Veículo	6.32%	2.27%
demais benefícios	7.87%	5.20%
	100.00%	100.00%

Quadro 4: Divisão dos custos com benefícios para o Escritório Regional

Fonte: dados fornecidos pela área de benefícios

Os demais benefícios descritos nos quadros representam todos os outros, que não ali referenciados, porém identificados anteriormente. Foram agrupados pela pequena parcela de sua participação na divisão dos custos por benefício.

Pode-se concluir através das apresentações de custos que a participação do funcionário nos seus benefícios é cerca de um terço do valor total pago por eles. Também se pode ver a relevância, dentro do plano oferecido, da aposentadoria complementar, que representa mais da metade do total dos custos no Escritório Regional, e da assistência médica, que representa cerca de 30% do custo dos benefícios para todas as unidades do Brasil.

Chama atenção a elevação da parcela destinada ao fundo de previdência quando analisado o Escritório Regional, em que remunerações mais altas aumentam consideravelmente o montante de contribuição mensal.

4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Para a pesquisa do objetivo proposto de entender a percepção dos trabalhadores da empresa, foram entrevistados 10 gestores da unidade administrativa de Porto Alegre, conforme especificado anteriormente no quadro de perfis dos entrevistados. Foram ouvidos empregados de diferentes cargos de gestão, sendo eles 2 diretores, 5 gerentes e 3 supervisores, de diferentes áreas de atuação da organização.

Buscando entender sua relação com o plano de benefícios da empresa, foram indagadas questões relacionadas ao nível de satisfação com o pacote e os planos específicos, a comparação com as práticas aplicadas no mercado, as necessidades e prioridades individuais, opinião em relação ao plano de benefícios como ferramenta da gestão de pessoas, entre outras perguntas, conforme roteiro para a entrevista encontrado no apêndice A.

Dentro da análise das entrevistas, percebeu-se que todos os entrevistados consideraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o pacote de planos oferecidos pela empresa. Quando questionado especificamente a satisfação em cada benefício, a maioria dos participantes demonstrou pouco conhecimento dos benefícios que não estavam em suas prioridades ou não utilizavam. Também a maioria confessou certa falta de interesse e procura, quando questionados sobre o conhecimento e divulgação deles, como podemos destacar no trecho da entrevista com a gerente de análises financeiras:

“claro que tem que ter uma divulgação, mas acho que o funcionário também tem que buscar, os dois lados tem que fazer a sua parte. Eu diria que da minha parte muito do que não sei é porque não costumo pesquisar. E acabo pesquisando só quando preciso, acaba ficando na correria.” (gerente de análises financeiras)

Na sugestão de melhorias quanto a esse fator, apareceram indicações de que os benefícios deveriam ser mais divulgados e efetivos. Devendo o trabalhador aproveitar melhor as vantagens oferecidas pela empresa, e a empresa tentar atender mais as necessidades do funcionário.

Quase todos os entrevistados manifestaram pouco conhecimento das práticas utilizadas no mercado, avaliando a prática da organização do qual está inserido como equivalente ao mercado, acima em alguns aspectos, abaixo em outros, mas, como estão satisfeitos, não demonstraram muitas críticas em comparações no conjunto oferecido.

Nas sugestões de melhorias no plano, quando solicitado, o supervisor de recrutamento e seleção deu um exemplo de melhoria que, em seu conceito, a John Deere ainda perderia para o mercado, conforme sua experiência anterior, na prática de previdência privada, como vemos sem sua declaração:

“Por exemplo, a empresa em que trabalhava antes, paga 100% do plano de aposentadoria, o funcionário não contribui com nada. Isso é um grande benefício, é uma grande vantagem que eles têm lá.”

O funcionário considera que o fundo previdenciário da empresa em que trabalhava antes, por ser concedido sem exigir participação do funcionário é uma vantagem competitiva com a empresa atual. Porém, a idéia vai totalmente contra ao que defendeu o diretor financeiro da companhia quando respondia sobre a valorização por parte dos colaboradores. Ele garante que a falta de efetividade do plano deve ser conquistado pela conscientização e valorização dada pelos funcionários. Ele lembra que antes de haver um fator moderador, os planos de saúde eram mal utilizados e menos valorizados pelos trabalhadores.

“Precisamos fazer com que as pessoas valorizem. E uma dessas maneiras é a participação. Claro que muitas pessoas gostariam de ter o benefício livre e tal, mas no fundo, no fundo você vai ver que o valor que elas sentem é muito mais, porque se ela usa a assistência médica e a empresa paga tudo, que valor tem aquilo para ela? Nenhum. Agora, se ela vê que está pagando uma coisa, e está lá 20%, ela começa a sentir o quanto vale os outros 80%. Por isso eu digo que quando você exagera nos benefícios começa a não ter sentido, começa a perder o valor que ele tem.” (diretor financeiro)

A declaração do gestor vai totalmente de acordo com o que diz Flannery (1997), que o trabalhador só dá a devida importância ao benefício quando compartilha seus custos. O diretor financeiro acredita que se deveria organizar uma reeducação dos indivíduos em relação aos benefícios que recebem, fazendo-os ter conhecimento, valorizar o investimento da empresa e percebê-la como parte da remuneração ofertada.

Quando pedido para hierarquizar os benefícios de acordo com suas prioridades, 7 dos 10 gestores elegeram a assistência médica como a primeira na escala de importância. Todos eles colocaram esse plano entre os três primeiros colocados em suas escalas

hierárquicas. Por ser um benefício apenas oferecido a diretores, o veículo da empresa apareceu apenas duas vezes, mas foi bem classificado para os diretores entrevistados.

Os benefícios de transporte e alimentação, ainda que garantias legais, ficaram sempre na mediana entre as escalas dos entrevistados, de forma que nenhum citou com veemência, criticou ou comentou sobre a prática nestes quesitos. O seguro de vida, lazer e esporte, e o auxílio medicamentos, estiveram entre os menos lembrados pela maioria dos participantes da pesquisa, com exceção de algumas preferências isoladas. Tal como o gestor que afirma que, quando se tem filhos, o seguro de vida passa a ter mais valor, pela preocupação com os herdeiros em alguma fatalidade.

Quatro dos entrevistados comentaram que consideram o check-up, a assistência odontológica e os auxílios especiais como parte do pacote referente a saúde, e que isso estava em primeiro lugar, a saúde mental e física dos trabalhadores.

O plano de previdência privada também esteve entre os bem cotados na ordem de importância dada pelos funcionários, principalmente por sua administração. O plano tem uma cobertura considerada bem favorável, e tem a particularidade de ter sido implementado apenas em 2006, e por isso é oferecido com opção de participação retroativa, em que o funcionário opta por contribuir por anos trabalhados antes da implementação, ajudando os funcionários mais antigos a formarem um fundo mais completo e atrativo. O gerente de inteligência de mercado aprovou a prática, e ainda afirmou que a valorização dada para a aposentadoria complementar é relativa à idade do funcionário contribuinte, pois quanto mais perto do final da carreira, mais nos preocupamos com o futuro.

O diretor de operações teceu elogios à administração da previdência privada: “nosso fundo de previdência é bastante atrativo, tem se mostrado inteligente da forma que é administrado, da forma como os recursos são aplicados, da transparência das informações”. A supervisora de tesouraria também vê no plano de previdência um excelente diferencial para a empresa, que visa garantir segurança para o futuro dos empregados.

Na visão dos pesquisados, a oferta de um bom plano de benefícios é bastante importante como ferramenta de gestão de pessoas. Na atração, retenção, tranquilidade e segurança do colaborador que sabe que está coberto por uma boa estrutura. Ela garante a satisfação das necessidades, baixa a rotatividade e o absenteísmo e ainda identifica o paternalismo da empresa para com seus funcionários (MARRAS, 2002). O supervisor de recrutamento e seleção confirma, “muitas vezes é onde eu consigo pegar a pessoa em um

processo de recrutamento. Os benefícios e a remuneração variável são um pacote a parte que são bem atrativos”. O diretor de operações reforça a idéia expressada pelo supervisor:

“A associação do nome da John Deere, que é uma empresa que tem uma reputação muito boa no mercado brasileiro e mundial, a um bom pacote de benefícios, eu creio que tem nos ajudado a atrair talentos, mesmo não pagando o melhor salário do mercado.”

Já o diretor financeiro alerta para uma preocupação de que o excesso de benefícios variados pode vir a caracterizar-se por salário sem tributação, e reforça a especificação que deve ser feita dos determinados planos. Também atenta para outra questão a ser cuidada:

“os benefícios são um excelente instrumento para atrair e reter talentos, agora, eles não podem ser por si a razão, porque daí você começa a distorcer. A razão de você atrair e reter tem que ser pela oportunidade, pela realização, tudo isso, e os benefícios certamente são parte disso, agora, se são muito atrativos, você atrai e retém até achar um outro que ofereça um pouquinho mais de benefício.”

O diretor também citou, como já visto por Hipólito (2002), que todo benefício deve ser muito bem estudado antes da implementação, para avaliar o resultado pretendido, como serão percebidos pelos usuários e a efetividade, é extremamente difícil reduzir um plano concedido.

Como melhorias para essa ferramenta de gestão, o gerente de relações institucionais sugere a ampliação do pacote, buscando realmente liderança das práticas no mercado para a atração e retenção de talentos. Ainda, ele julga que as coberturas privilegiam quem está nas capitais, ou áreas de atuação da empresa, e que uma melhoria deveria ser a unificação para o Brasil das coberturas médicas e odontológicas, buscando atender também os funcionários de vendas, que não trabalham em unidade da organização.

O supervisor de análises de sistemas sugeriu o fim da burocratização. A queixa foi também comentada por outros 2 entrevistados. Eles dizem que os processos oferecidos pelos planos demoram e exigem muita atenção, documentos específicos, e tempo despendido pelo trabalhador. O supervisor chegou a pensar em um sistema de cartão único, uma senha, ou informatização unificada que poderia poupar tempo e desentendimentos.

Na sugestão de melhoria, o gerente de inteligência de mercado chama atenção para um importante ponto. Ele pensa que os planos previdenciários devem passar a ser mais usufruídos. Para ele, a cultura brasileira ainda coage a que trabalhemos o máximo de tempo possível, contribuindo, talvez, mais do que vamos usufruir. Então, sugere que se comece a pensar em um incentivo a aposentadoria mais cedo, ao final dos anos previstos de

contribuição, para se efetivamente aproveitar. Para isso, deve haver uma reconstrução na visão estrutural das empresas, com lideranças mais jovens e estando os *expertises* da empresa tutorando mais do que executando as decisões estratégicas.

Outro ponto trazido pelo diretor de operações como sugestão de melhoria, foi um sistema de plano de saúde complementar, que somente poderia ser implementado se bem estruturado com parcerias de planos de saúde, mas parece um interessante ponto para inovação na preparação de um futuro tranquilo para trabalhadores. A sugestão é um plano de fundo, como o de previdência, porém para o plano de saúde, assim, enquanto trabalha, o funcionário pode investir e preparar um futuro mais tranquilo e seguro, solucionando os exaustivos preços dos planos de saúde para idosos, e também o mau atendimento a esses clientes.

“a idéia é que enquanto trabalhamos podemos comprar um plano para uso após a aposentadoria. Porque eu penso que ter um fundo de previdência para ter uma renda, de nada adianta eu ter uma renda quando me aposentar se boa parte dessa renda vai para cuidar da saúde, então imagino que estaríamos melhor protegidos e poderíamos ao mesmo tempo de nos assegurar uma renda, assegurar a saúde. Porque se eu contribuo com um plano de saúde durante 20 anos e praticamente não uso, no momento que me aposento, paro de trabalhar e possivelmente vou precisar mais a partir daí, o plano de saúde me diz ‘olha, você pra mim é sucata, não é mais um fator gerador de lucro’. Então eu acho que no plano de benefício deveria se estudar algo nessa linha de fazer uma poupança no plano de saúde”.

Quando questionados sobre benefícios flexíveis, a maioria dos entrevistados demonstrou achar que não estamos preparados para tal administração. “Depende de um processo educacional muito forte que talvez nós não tenhamos ainda”, afirmou o diretor financeiro. O gerente de relações internacionais pensa que um sistema como esse pode gerar pressões psicológicas pela associação ao desempenho que gerariam frustrações e um efeito contrário ao esperado à companhia. Ele também questionou a ferramenta de gerenciamento para medir desempenhos, que hoje não é apropriada.

Apenas 2 entrevistados demonstraram aprovação, de alguma forma, a implementação do sistema de cotas para o pacote de benefícios que busca ser mais específico às necessidades de cada trabalhador, acompanhando mudanças de valores, e apoiando a diversidade do local de trabalho (FLANNERY, 1997). O diretor de operações, ainda que aponte barreiras mesmo da legislação trabalhista, defende:

“Mas acho que deve se buscar sim diferenciações, porque a satisfação das pessoas aumenta na medida em que elas percebem um tratamento mais personalizado a sua

necessidade, então acho que nossos parceiros na gama de benefícios, devem trabalhar e ter opções para isso”.

4.4 COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS COM OS CUSTOS DA EMPRESA

Os benefícios de maior investimento da empresa, tanto no nível brasileiro quanto no caso específico do Escritório Regional, são a assistência médica e a previdência privada. Correspondem, juntos, a 58 e 73% dos custos gerais de área, respectivamente, no Brasil e em Porto Alegre. Pela análise dos funcionários entrevistados, pode-se ver que eles também consideram a assistência à saúde o fator de maior importância recebido na parcela da remuneração, e a maioria parece ter a percepção de estarem recebendo um plano de previdência complementar de qualidade.

Conforme Flannery (1997), para um funcionário assimilar a importância do benefício concedido, ele precisa participar, nem que seja com uma pequena parcela, do custo do mesmo. No caso da previdência privada oferecida pela empresa, o funcionário opta por participar do fundo, e faz sua contribuição, ao que a empresa participa proporcionalmente. Esse, talvez, seja um ponto que, no contexto, gera a valorização por parte do funcionário.

No caso do plano de saúde, a participação do funcionário é pequena e é diretamente descontada na folha de pagamentos. Neste caso, a valorização se dá pelo atendimento disponibilizado, já que o país dispõe de uma estrutura precária no atendimento público de saúde. Assim, os funcionários analisados mencionam a tranquilidade proporcionada pelo fato de contar com uma cobertura que atenda as necessidades próprias e de familiares.

“Se estás trabalhando bem é porque tu estás bem. Tem que estar bem em casa, no trabalho e contigo mesmo. Para uma boa parte de estar bem contigo mesmo é a tua saúde, então a partir do momento que tu sentes segurança em saber que tem um suporte se uma hora tu precisares... Imagino que isso não é falado porque quando tudo estás bem, tu não lembras, quando acontece o imprevisto, o problema, aí as pessoas lembram ‘graças a deus eu tenho um suporte, uma assistência médica ou odontológica...’ então eu entendo que isso impacta direto no desempenho, tu sabes que tu tens esse suporte por trás” (gerente de análises financeiras).

Os demais benefícios receberam avaliações intermediárias pelos entrevistados. Destaca-se os de relevância financeira secundária, como a alimentação e o auxílio medicamento, que são os de uso mais freqüente e, no entanto, não foram lembrados na hora das entrevistas. Os veículos disponibilizados aos diretores representam um custo de

6,3% do custo anual do setor, mas também são reconhecidos como uma importante vantagem pelos usuários. No quadro 5, mostrado abaixo, mostram-se as parcelas do custo da empresa para a unidade estudada e um parecer quanto à percepção analisada através das entrevistas.

Benefício	Parte do custo para cada benefício	Opiniões coletadas através dos entrevistados.
Assistência Médica	19.15%	Todos entrevistados declararam satisfação média ou alta, 7 deles classificou o benefício como primeiro na escala de prioridades.
Assistência Odontológica	2.12%	Também satisfeitos, o benefício foi o segundo ou terceiro lembrado pelos usuários.
Assistência Viagem Internacional	0.00%	O plano não foi muito mencionado, considerado igual às práticas de mercado.
Previdência Privada	53.69%	Considerado o primeiro na escala de importância por 2 dos entrevistados, o plano foi elogiado pela maioria deles, mas também considerado como igual às práticas de mercado.
Alimentação	8.08%	Considerado equivalente às práticas de mercado, não foi muito lembrado.
Transporte	2.41%	Sendo o benefício convertido em participação do estacionamento no escritório, houve reclamações neste sentido.
Auxílios Especiais	0.79%	Funcionários satisfeitos incluem isso no bom desempenho do plano médico.
Auxílio Medicamento	4.89%	Considerado equivalente ao mercado, poucos entrevistados citaram como vantagem.
Seguro Vida	2.12%	Apenas 2 pesquisados classificaram bem o plano, considerado pela maioria igual ao mercado.
Lazer, Integração e Esporte	0.44%	Poucos funcionários utilizam o plano, os demais não manifestaram opiniões.
Veículo	6.32%	Os diretores demonstraram valorizar o benefício recebido em diferencial.
	100.00%	

Quadro 5: Custos e avaliação da percepção para cada benefícios no Escritório Regional

Fonte: elaborada pela autora

Segundo Hipólito (2002) é difícil alinhar as perspectivas em relação aos benefícios entre empresa e empregados, pois enquanto o primeiro somente olha o custo, os indivíduos analisam pelo valor por eles dado. Assim, a individualidade de cada trabalhador influencia na sua percepção dos benefícios, dificultando uma comparação profunda entre as duas visões.

Através das entrevistas realizadas foi possível perceber que os funcionários do Escritório Regional se dizem conscientes do plano de benefício ao qual recebem, e utilizam de parte das coberturas de acordo com suas necessidades. Muito embora, os profissionais não tenham se mostrado conhecedores de toda sua cobertura, não perceberem como benefício algumas das concessões recebidas, e sequer tenham lembrado os planos dos quais não utilizavam ou valorizavam em sua percepção. Ivancevich (2008) afirma que políticas de

benefícios devem ser bem disseminadas entre os funcionários e toda organização, para motivar e fazer o funcionário sentir-se parte do empreendimento, logo podemos identificar a falta de uma proposta de divulgação mais efetiva, onde os trabalhadores saibam reconhecer todo seu pacote de remuneração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se ao longo do estudo analisar a problemática em questão, qual seja verificar se estavam sendo bem aplicados os investimentos nos benefícios oferecidos pela empresa e a percepção destes pelos funcionários, a fim de demonstrar de forma mais clara o que está sendo aplicado e de que forma poderiam ser sugeridas soluções ou adaptações para a melhor gestão e produtividade.

Nota-se que, com o atual cenário de globalização, novas formas de relações do trabalho são obrigatórias para o bom desempenho e competitividade de uma empresa, com políticas voltadas a qualidade e foco no cliente interno, alinhando interesses da organização e dos indivíduos nela inseridos.

A John Deere Brasil acompanha essa tendência, oferecendo um plano de benefícios que contempla cobertura suficiente ao atendimento das necessidades básicas de seus colaboradores. E que, comparada ao mercado, coloca-se em posição competitiva nas práticas oferecidas. Contudo, observou-se que a divulgação e orientação sobre os planos oferecidos deveriam ser mais acessíveis e pertinentes, de forma que a falta de conhecimento total das práticas e coberturas pode prejudicar a real vantagem recebida pelo indivíduo. A empresa, diante desta constatação, já vem se preparando para dedicar-se a um projeto de divulgação e disseminação dos planos, onde são detalhadas e lembradas para os funcionários as ações a serem tomadas para usufruir de cada benefício e as possibilidades de melhor uso das coberturas. No apêndice B, encontra-se um material de divulgação elaborado para a campanha de oferecer mais informação e acessibilidade dos pacotes de benefícios aos funcionários contemplados. Nele estão citados todos os planos, com uma rápida explanação acerca dos critérios e requisitos de utilização.

Também se identificou que as necessidades supridas pela cobertura do plano de benefícios da empresa são aquelas definidas por Maslow como fisiológicas e de segurança, e que uma sugestão para a maior satisfação e alcance dos resultados almejados pela organização seria a busca pela próxima etapa da pirâmide teórica definida pelo autor, com a implantação de políticas mais voltadas ao desenvolvimento social, grupos de associação, autoconfiança e estima dos empregados.

Como exemplo, pode-se sugerir a extensão da política de veículos para que beneficie também os cargos de gerencia da unidade, o que acarretaria uma motivação pelo fato de os

funcionários elegíveis para a proposta estarem com as necessidades secundárias, de *status*, satisfeitas, o que gera a motivação e comprometimento segundo as teorias do autor. A política de veículos para gerentes é bastante aplicada nas empresas de mesmo porte no mercado, de forma que acompanhá-las neste quesito seria um progresso para o pacote da companhia.

A conclusão que se pode perceber através do estudo realizado nos custos da área é que o benefício de maior investimento por parte da empresa é o plano de complementação previdenciária, em que o funcionário contribui com uma fração de seu salário e a empresa colabora com outra parte, variável de acordo com o tempo em que o empregado está na companhia. Esse montante de contribuição é bastante grande e forma um importante benefício a ser usufruído no futuro pelos beneficiários. Porém, pela percepção dos entrevistados, que na grande maioria relacionaram a saúde em primeiro lugar por ordem de importância, este não é um benefício de muito valor presente. Apesar de reconhecerem a boa administração do plano, a previdência é um benefício potencial, que apenas será obtido quando da aposentadoria do funcionário. Assim, o trabalhador só passa a valorizá-la quando se aposenta ou se aproxima do evento aposentadoria. A garantia da saúde, por seu viés, é um benefício atual e recorrente, em que o trabalhador percebe a segurança de estar coberto pelo plano respectivo, a qualquer momento.

Esse conceito demonstra a cultura brasileira de ainda trabalhar e ser contribuinte da previdência o maior tempo possível, o que não incentiva a renovação administrativa da empresa, e diminui o valor agregado ao funcionário que, desta forma, será contribuinte muito mais tempo do que beneficiado. Sendo assim, como foi sugerido por um dos entrevistados, seria uma alternativa o incentivo a aposentadoria após os anos de contribuição definidos na legislação, de forma que a organização deveria incentivar a aposentadoria dos funcionários com a completa idade de contribuição, renovando lideranças e enxergando esses funcionários como *coaching* dos novos colocados, de forma que possam contribuir com sua experiência ao mesmo tempo em que deixam espaço para as formas de gestão trazidas por novos profissionais. Também é sabido que, pela cultura brasileira, a aposentadoria pode representar uma desvalorização do indivíduo inativo, que se sente socialmente improdutivo. Por isso, deve-se pensar em programas de preparação para a aposentadoria, que promovam cursos e atividades, sugerindo planos e metas para o

aposentado, de forma que se torne mais natural e proveitosa a adaptação destes ao deixarem seus cargos e responsabilidades no trabalho.

Também se verificou, com a pesquisa, que os benefícios flexíveis ainda não são aceitos pelos brasileiros, como definiu Marras (2002), a cultura do país não está preparada suficientemente para o plano, que assusta pela administração mais elaborada e que, apesar de mais personalizada, pode gerar frustrações ou concorrência entre trabalhadores.

Merece atenção também a falta de importância dada pelos funcionários entrevistados aos parques e clubes de lazer disponibilizados pela empresa através de convênio, oferecimento de locais específicos ou ajuda de custo para que o funcionário e família usufruam de ambientes agradáveis voltados ao lazer, prática de esportes e relaxamento. Mesmo tendo um custo baixo para a empresa, tal quesito parece não ter sido devidamente aquilatado pelo funcionário justamente pelo benefício que gera, por representar atividade alheia ao ambiente de trabalho e voltado à família, reforçando a idéia de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O trabalhador considera que o plano de benefício traz tranquilidade ao profissional em atividade, e que isso representa um bom desempenho por parte deles. Pizolotto (2000) salienta que o comprometimento do indivíduo é fundamental para a qualidade produtiva e que isso deve ser gerado pelas oportunidades oferecidas, e pela satisfação oriunda das políticas de remuneração, entre elas a de benefícios.

Destacou-se como uma limitação encontrada a dificuldade de quantificar a produtividade e reflexo dos benefícios no desempenho do trabalhador, que seria uma primeira idéia proposta para os objetivos do trabalho com a intenção de vincular o programa aos ganhos de produtividade para a companhia.

Os resultados obtidos neste estudo pretendem agregar melhorias à administração dos benefícios, sugerindo-lhe algumas alternativas citadas, como a maior divulgação e integração dos indivíduos com a ampla oferta de benefícios da empresa; a valorização do sistema previdenciário disponibilizado e o incentivo à aposentadoria mais cedo; maior divulgação aos benefícios familiares, tentando incentivar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e a transparência na gestão para que o funcionário se sinta parte da organização, podendo usufruir e também sugerir o que possa atender melhor às necessidades do grupo.

Como sugestão para estudos futuros pode-se apontar a extensão da pesquisa para demais unidades e posições hierárquicas, coletando a percepção dos funcionários nas variadas localidades em que a empresa atua e cargos exercidos. Assim, tendo uma visão mais completa do impacto do benefício na satisfação do trabalhador, pode-se tentar mensurar o efeito no seu desempenho. Também um estudo relacionado ao plano de previdência complementar, impacto e percepção dos funcionários, bem como as mudanças neste com o passar dos anos, viria a corroborar a análise e conhecimento propostos nesta área.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Brand equity: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: Usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2005. 208p.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

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

CAPPELLE, M. A.; MELO, M. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. Revista de Administração da UFLA, v. 5, n. 1, jan/jun 2003.

DENTON, D. Keith. Qualidade em Serviços. São Paulo: MAKRON Books – McGraw-Hill, 1990.

FACCHINI, Ana R. & BIGNETTI, Luiz P. O papel do executivo e o alcance das práticas de RH: o desafio da eficácia. In: XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Anpad, 2004.

FERREIRA, Marisa de Silva. Benefício Social para a Retenção de Talentos. Monografia de Pós-Graduação – Faculdade de Metropolitana de Curitiba. Orientador: Maria de Lourdes Martinez. 2009.

FISCHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

FITZ-ENZ, Jac. Retorno do Investimento em Capital Humano. Tradução: Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLANNERY, Thomas P. Pessoas, desempenho e salários : as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo, SP : Futura, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoques nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

Great Place to Work. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/gptw/index.php>> Acesso em 21 mai.2010.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

IVANCEVICH, John M. Gestão de recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

John Deere Brasil. Disponível em:

<http://www.deere.com.br/pt_BR/ag/about_us/linha_do_tempo.html> Acesso em: 24 mai. 2010.

KOHN, Alfie. História e artigos. Disponível em:

<<http://www.alfiekohn.org/managing/incentives2002.htm>> Acesso em: 27 mai. 2010.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 12ª Ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. Administração da Remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MILKOVICH, George T. Administração de recursos humanos. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Wladimir Henriques, Msc (UFF). Remuneração Variável: “stock options”, Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis.

Disponível em:

<http://www.economia.aedb.br/seget/artigos05/6_REMUNERACAO%20variavel.pdf> Acesso em: 02 out. 2010.

O atual momento para os benefícios e a remuneração. Disponível em:

<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_130904.htm> Acesso em: 24 jun. 2010.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. Política de Benefícios Sociais em Empresas do Setor Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul. 2000. Dissertação de Mestrado (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Orientador: Valmiria Carolina Piccinini. 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. Governança corporativa : estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração : guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo : Atlas, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. Comportamento do consumidor: Conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso. Marketing industrial: fundamentos para a ação business to business. São Paulo: Atlas, 1992.

SOARES TERCEIRO, Clúvio Buenno. Proposição de indicadores de recursos humanos : um estudo de caso na Rio Grande Energia S/A. 2003. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Orientador: César Augusto Tejera De Ré. 2003.

STANTON, William. Fundamentos de marketing. São Paulo: Pioneira, 1980.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JR., Thomaz ; PICARELLI FILHO. Remuneração estratégica – A nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

**APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTORES DO ESCRITÓRIO REGIONAL DA
JOHN DEERE BRASIL**

Caracterização

Nome:

Gênero:

Faixa etária:

Estado Civil:

Dependentes:

Questionamentos

1. O que acha dos benefícios que lhe são oferecidos pela empresa?

De uma maneira geral, qual é o seu grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa?	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito/Nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
--	------------------	------------	---------------------------------	--------------	--------------------

2. Avalie o seu nível de satisfação com cada um dos benefícios oferecidos pela empresa

Tipo de Benefício	Alto	Médio	Baixo	Não tenho opinião
Assistência Médica				
Assistência Odontológica				
Assistência a viagem internacional				
Previdência Privada				
Alimentação				
Transporte				
Auxílios Especiais (ótica, psicologia, vacina)				
Auxílio Medicamento				
Seguro de Vida				
Lazer, esporte, integração				
Check-up				
Veículo				

3. Comparados com o mercado, como estão os benefícios oferecidos pela empresa?

Tipo de Benefício	Acima do Mercado	Igual ao Mercado	Abaixo do Mercado	Não sei
Assistência Médica				
Assistência Odontológica				
Assistência a Viagem Internacional				

Previdência Privada				
Alimentação				
Transporte				
Auxílios Especiais (ótica, psicologia, vacina)				
Auxílio Medicamento				
Seguro de Vida				
Lazer, esporte, integração				
Check-up				
Veículo				

4. Como você hierarquizaria pela importância para você os benefícios?

- () Assistência Médica
- () Assistência Odontológica
- () Assistência Viagem Internacional
- () Alimentação (vale)
- () Transporte (estacionamento)
- () Auxílio Farmácia
- () Auxílios Especiais (psicologia, fonoaudiologia, ótico, vacina)
- () Check-up
- () Previdência Privada
- () Seguro de Vida
- () Lazer, esporte, integração
- () Veículo

5. Com que frequência você usa os benefícios?

6. Você conhece todos os benefícios da empresa? Conhece suas coberturas, grupo a que pertence e limites? Que informações adicionais você gostaria de receber sobre o plano de benefícios?

7. Você acha que os benefícios poderiam ter melhorias? E a divulgação deles?

8. Você considera o Plano de Benefícios como um efetivo instrumento de gestão de RH (contribui para a motivação, comprometimento dos trabalhadores)?
9. Em sua opinião, o que precisaria ser feito para que o plano se torne um efetivo instrumento na gestão de pessoas?
10. Qual a sua opinião sobre benefícios flexíveis?

