

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

Guilherme Mendes Caminha

**A MOTIVAÇÃO E O PLANO DE BENEFÍCIOS PARA OS
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
PÚBLICA**

**Porto Alegre
2012**

Guilherme Mendes Caminha

**A MOTIVAÇÃO E O PLANO DE BENEFÍCIOS PARA OS
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Administração Pública apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

Porto Alegre

2012

GUILHERME MENDES CAMINHA

**A MOTIVAÇÃO E O PLANO DE BENEFÍCIOS PARA OS
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Administração Pública apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública.

Conceito final

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ariston Azevedo – EA/UFRGS

RESUMO

As pessoas são o diferencial das organizações, e são nelas que as instituições têm investido para conseguir competitividade frente à concorrência. Os investimentos em sistemas de recompensas podem ajudar a organização a atingir o objetivo de reter e motivar seus colaboradores.

Neste trabalho, busca-se identificar o grau de importância que os benefícios oferecidos têm para os funcionários da organização. No estudo em questão, será feita uma revisão teórica sobre a administração de recursos humanos, incluindo os sistemas de recompensas.

A metodologia aplicada foi um estudo de caso, baseado em uma pesquisa quantitativa, aplicada através de um formulário eletrônico aos funcionários da Agência de Porto Alegre de uma instituição financeira pública.

Conclui-se que os benefícios oferecidos pela organização aos funcionários ajudam a motivá-los e que alguns benefícios sensibilizam mais alguns grupos do que outros, como, por exemplo, o caso do auxílio-creche que sensibiliza mais os homens e o plano de previdência complementar que sensibiliza mais os funcionários que possuem mais tempo de serviço na organização, dentre outros. As mulheres mostraram-se mais motivadas para o trabalho e deram importância maior os benefícios do que os homens.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	6
2 OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo geral	8
2.2 Objetivos específicos	8
3 JUSTIFICATIVA	9
4 REVISÃO TEÓRICA	10
4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	11
4.2 Teoria dos dois fatores	12
4.3 Teoria X e Teoria Y	13
4.4 Teoria das expectativas	14
4.5 Gestão de Pessoas	15
4.6 Sistema de Recompensas	15
4.7 Recompensas	16
4.8 Subsistema de Benefícios	16
5 A organização	18
5.1 Os Benefícios da Organização	18
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
6.1 Entrevistas em profundidade	23
6.2 Pré-teste do instrumento de coleta de dados	23
6.3 Etapa descritiva	24
6.4 População	24
6.5 Amostra	25
6.6 Coleta dos dados	25
6.7 Limitações	26
7 ANÁLISE DOS DADOS	27
7.1 Perfil da amostra	27
7.2 Análise da importância dos benefícios	33
7.2.1 Diferenças entre os sexos	36
7.2.2 Diferenças entre os regulamentos de pessoal	38
7.3 Sugestões para o programa de benefícios	39
8 CONCLUSÕES	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	44
APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO PRÉ-TESTE	46
APÊNDICE C — QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS	49

INTRODUÇÃO

Este trabalho resulta da aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Pós-Graduação em Administração Pública, aliados a uma necessidade do ambiente de trabalho do autor, o qual passa por uma fase de estudos sobre melhorias que poderão ser implementadas no sistema de recompensas da instituição.

A pesquisa sobre a motivação e o sistema de benefícios buscou enriquecer os conhecimentos desenvolvidos ao longo do curso. O objetivo desta análise é de fazer uma verificação sobre as influências deste sistema na motivação dos trabalhadores.

A organização em estudo trata-se de uma organização pública, e, em organizações desse tipo, a questão de benefícios deve seguir normas da administração pública. Tais normas, muitas vezes acabam por deixar o sistema de benefícios genérico e impessoal a fim de evitar questionamentos futuros por improbidade administrativa. Diferentemente da iniciativa privada, em organizações públicas só se consegue administrar com base no que as normas e regulamentos permitem.

A empresa em questão é uma instituição pública de fomento, atuando no mercado financiamento bancário de longo prazo. Os funcionários pertencem à categoria sindical de bancários, o que garante a eles alguns benefícios por força de acordo coletivo da categoria.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente será apresentada a definição do problema, seguida pelos objetivos, a justificativa, a revisão teórica, o método, a análise dos dados e as conclusões.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações contemporâneas estão em um ambiente cada vez mais dinâmico, no qual as pessoas têm se tornado cada vez mais o diferencial competitivo através do qual conseguem obter sucesso e atingir sua missão.

Segundo Chiavenato (2008), os recursos tangíveis, antigamente, eram prioridade para as organizações, entre eles, prédios, instalações, máquina e equipamentos, capital e investimentos. As pessoas entravam como fornecedores de mão-de-obra. Com a era da informação, houve uma mudança, e as organizações passaram a ser “um conjunto integrado e articulado de competências sempre atualizadas e prontas para serem aplicadas à primeira oportunidade que surja, antes que as outras organizações (os concorrentes) o façam” (CHIAVENATO, 2008, p. 157).

Segundo Marras (2000), a plataforma motivacional é extremamente importante para a gestão estratégica de recursos humanos, criando e mantendo a motivação dos indivíduos. Marras (2000, p. 277) considera que:

... há três ações básicas que a administração de recursos humanos deve implementar para trabalhar o campo motivacional:

1. Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais.
2. Não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas.
3. Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir um nível médio de qualidade de vida muito próximo ao desejado.

As pessoas são o diferencial das organizações e são elas que geram vantagem competitiva para a organização. O sistema de recompensas, de acordo com Marras (2000) é composto pelo programa remuneração e de benefícios, sendo o sistema de benefícios o responsável por auxiliar a manutenção de baixos índices de rotatividade e

ausências, assim como é um dos responsáveis pela boa qualidade de vida dos empregados, entre outros.

Decenzo e Robbins (2001, p. 189) citam que “as organizações contam com as recompensas para fazer com que os empregados compareçam ao trabalho e tenham um desempenho eficaz depois que são contratados”, mostrando a influência das recompensas na manutenção dos recursos humanos na organização.

Portanto, este estudo pretende identificar o grau de importância que os benefícios oferecidos têm para os funcionários da organização.

2 OBJETIVOS

Para responder ao problema, foram formulados os seguintes objetivos:

2.1 Objetivo geral

Identificar o grau de importância que os benefícios oferecidos têm para os funcionários da Organização.

2.2 Objetivos específicos

- Mapear o sistema de benefícios oferecido pela Instituição
- Verificar quais benefícios sensibilizam mais os funcionários.
- Identificar como os funcionários percebem a importância dos benefícios relativamente à motivação para o trabalho.

3 JUSTIFICATIVA

O aumento da competitividade no mercado financeiro faz com que as instituições passem a disputar recursos humanos para conseguir atingir seus objetivos organizacionais e obter diferenciais competitivos.

A organização em estudo, apesar de ser uma entidade pública, atua no setor financeiro, o qual possui grande concorrência por clientes, fazendo com que, muitas vezes, o diferencial do serviço prestado esteja justamente no capital humano. Para conseguir se manter em um ambiente competitivo, a organização em estudo possui um sistema de recompensas com vistas a atrair, manter e motivar os funcionários.

Este trabalho justifica-se pelo fato de ocorrer um crescente aumento na rotatividade dos funcionários da organização, fazendo com que o capital humano, com frequência, seja perdido. Busca-se, através desse trabalho, auxiliar a organização a reter talentos e mantê-los motivados, constituindo assim um diferencial competitivo no mercado.

A oportunidade de pesquisa sobre o tema em questão surgiu através de conversas informais com colegas de trabalho. O autor trabalha atualmente na administração de uma das partes do sistema de benefícios da organização, fazendo com que ele esteja diretamente envolvido com a prática da questão em estudo.

4 REVISÃO TEÓRICA

Um dos grandes desafios para os administradores é motivar e manter motivadas as pessoas fazendo com que os objetivos organizacionais sejam cumpridos. De forma ampla, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.

De acordo com Bergue (2010, p. 20), “as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental etc. permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana”. Não existem unanimidades quanto à origem da motivação, e sim, várias teorias, as quais podem explicar os fenômenos motivacionais em um contexto, mas absterem-se em outros (FIORELLI, 2004).

Para Chiavenato (2001, p.152), “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”. Ou seja, as necessidades são do indivíduo, e o dirigem para o alcance de certos objetivos. A organização precisa alinhar as necessidades e objetivos do indivíduo com as da organização para que consiga obter êxito.

A motivação humana é tratada de diferentes perspectivas de acordo com a base teórica, como, por exemplo, a teoria mecanicista, humanista, comportamental, etc. Essas teorias dão diferentes enfoques à questão da motivação humana (BERGUE, 2010).

A seguir, segue uma revisão sobre as principais teorias motivacionais.

4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a motivação nas pessoas ocorre de forma hierárquica, seguindo uma ordem de importância das necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (BERGUE, 2010). As necessidades de um nível acima somente passam a sensibilizar o indivíduo à medida que ele satisfaz as necessidades do nível abaixo.

As necessidades de sobrevivência do indivíduo estão relacionadas com as necessidades primárias, ou seja, as fisiológicas e de segurança. As primeiras são aquelas que constituem o nível mais baixo de necessidades, e que são de grande importância para a vida, tais como, alimentação, descanso, abrigo. As segundas são aquelas que buscam proteção contra ameaças ou perigos.

Acima das necessidades de sobrevivência estão as necessidades secundárias, sendo elas as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. As primeiras são aquelas que estão relacionadas com a necessidade de associação, amizade, afeto. As segundas são as que se relacionam com a maneira pela qual o indivíduo se avalia, envolvendo a autoconfiança, aprovação pessoal e social, *status*, etc. As últimas, que são as mais elevadas, estando no topo da hierarquia, estão relacionadas ao autodesenvolvimento pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Robbins (2001), a teoria de Maslow é válida, pois separa as categorias de necessidades em grupos ordenados hierarquicamente, sendo que as necessidades acima só poderão ser desejadas se a classe imediatamente abaixo já tiver sido satisfeita. Logo, os funcionários só serão sensibilizados pelas necessidades de forma hierárquica, sendo necessário para a organização que deseja motivá-los saber em que nível os funcionários se encontram para então sensibilizá-los.

4.2 Teoria dos dois fatores

Herzberg formulou a teoria dos dois fatores, para a qual existem dois fatores que podem influenciar o comportamento das pessoas no trabalho, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles que não são capazes de gerar motivação, mas a falta deles gera a insatisfação. Já os fatores motivacionais são os que a sua presença geram satisfação, mas a sua falta geram apenas a não-satisfação (neutralidade), não chegando a gerar um estado de insatisfação (CHIAVENATO, 2003).

Os fatores que geram satisfação no trabalho são distintos daqueles que geram insatisfação. A eliminação dos fatores que geram a insatisfação no trabalho gera um ambiente de não-insatisfação, não sendo capaz de gerar motivação.

Tabela 1: Fatores motivacionais e higiênicos

Fatores Motivacionais (satisfacentes)	Fatores Higiênicos (não-satisfacientes)
Conteúdo do Cargo <i>(Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)</i>	Contexto do Cargo <i>(Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)</i>
1. Trabalho em si	1. Condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

Os fatores higiênicos se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições com as quais elas desempenham seus trabalhos. Esses fatores são

controlados pela empresa, pois é ela que toma as decisões nesse ambiente, estando fora do controle das pessoas. O trabalho era considerado desagradável, e, tradicionalmente, os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados para fazer com que as pessoas trabalhassem mais. Quando os fatores higiênicos são excelentes, eles não conseguem motivar os funcionários, apenas não os deixam insatisfeitos, mas a falta deles gera a insatisfação. Os fatores higiênicos”, segundo Chiavenato (2003 p. 334), “apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação”

Os fatores motivacionais estão relacionados com o cargo e com a natureza das tarefas que são realizadas. Esses fatores estão sob o controle do indivíduo, pois se referem ao que ele faz e desempenha. Eles estão ligados aos sentimentos de desenvolvimento profissional e autorrealização. Os fatores motivacionais influem no comportamento das pessoas de forma estável e profunda, provocando a satisfação quando estão em níveis altos, mas quando eles são precários, evitam a insatisfação (CHIAVENATO, 2003).

4.3 Teoria X e Teoria Y

Essa é uma comparação de dois tipos opostos e antagônicos, um baseado na teoria tradicional, que se chama Teoria X, e o outro baseado em concepções modernas a respeito do comportamento do homem, que chama-se teoria Y.

A Teoria X baseia-se na convicção de que as pessoas são preguiçosas e indolentes, evitam o trabalho, são sem ambição, resistem às mudanças, e são dependentes, necessitando ser controladas e dirigidas. Segundo Chiavenato (2008, p. 55) “as pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção”.

A Teoria Y baseia-se na convicção de que as pessoas não têm desprazer em trabalhar, têm motivação e potencial de desenvolvimento, aceitam a responsabilidade e possuem ambição. É uma teoria que se opõe à anterior.

A primeira Teoria tem uma visão extremamente negativa do homem, ao contrário da segunda, a qual possui uma visão extremamente positiva. É difícil um ser humano se enquadrar apenas em uma dessas teorias, pois as características delas são extremas e radicais (ROBBINS, 2002).

4.4 Teoria das expectativas

Essa teoria, criada por Victor Vroom, fala que o ser humano é motivado por expectativas. Para essa teoria, o processo motivacional não depende apenas de objetivos individuais, pois depende também do contexto em que o indivíduo está inserido. Segundo essa teoria, o indivíduo age de acordo com a expectativa que ele gerará e os resultados esperados, ou seja, o funcionário vai se esforçar se esse esforço resultar em uma boa avaliação de desempenho, que leve a recompensas, e que essas recompensas atendam aos seus desejos pessoais (ROBBINS, 2002).

Marras (2000, p. 37) fala que essa teoria indica que “o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca”. O que vai influenciar a pessoa são duas variáveis: o que se espera como recompensa e o valor da recompensa. Existe uma proporção entre o que o indivíduo está disposto a fazer e o que ele espera receber em troca, criando níveis de expectativas.

Robbins (2002) cita que a cada indivíduo cabe a sua percepção individual de seus objetivos e a relação entre o esforço, desempenho e recompensa para alcançar os objetivos pessoais. Essa teoria reconhece que não há uma única explicação para a motivação, pois essa se trata de um modelo contingencial.

4.5 Gestão de Pessoas

As organizações são compostas de pessoas, sem as quais elas não conseguem existir, e precisam delas para que atinjam a sua missão e metas. Por outro lado, as pessoas precisam das organizações para alcançar os seus objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2003).

A gestão de pessoas mostra-se essencial para que a organização consiga colocar as pessoas certas nos lugares certos e mantê-las motivadas de forma a atingir os objetivos organizacionais. O capital humano das organizações mostra-se como o principal diferencial competitivo contemporâneo. (CHIAVENATO 2005).

4.6 Sistema de Recompensas

A maior parte das pessoas, ao se comprometerem com uma tarefa, está interessada no benefício que será recebido em troca desse esforço. As pessoas se preocupam com o benefício pessoal que terão, se essa recompensa recebida está de acordo com as suas metas pessoais e se o desempenho nas suas funções profissionais contribuirá para o alcance das satisfações pessoais. (DECENZO E ROBBINS, 2001).

O sistema de recompensas é composto por um pacote de benefícios oferecido pela organização aos seus membros. Esse pacote inclui férias, promoções, segurança no cargo, e entre outros. As recompensas estimulam as pessoas e aumentam a consciência e responsabilidade dos funcionários. (CHIAVENATO 2005).

4.7 Recompensas

As recompensas podem ser financeiras ou não financeiras. As financeiras são aquelas em que a pessoa recebe da organização, podendo ser diretas (salários, bonificações ou participações nos lucros) ou indiretas (subsidiadas pelo empregador, como planos de aposentadoria, descontos em compras). As não financeiras são aquelas que não aumentam a recompensa financeira, mas deixam o cargo mais atraente.

As recompensas podem ainda serem divididas em individuais ou de associação. As individuais são baseadas em comissões, produtividade, mérito. As baseadas na associação são os aumentos de salários, de benefícios, extensíveis a todos os membros da organização. (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Devido às precariedades do sistema público de saúde, é comum as empresas oferecerem aos seus empregados planos privados de assistência à saúde. Segundo Ribeiro (2005), as empresas concedem esse tipo de benefício por ser uma questão de responsabilidade social e por trazer benefícios para a organização, como uma abstinência menor e um maior comprometimento com o trabalho.

4.8 Subsistema de Benefícios

O subsistema de benefícios contempla os programas ou planos oferecidos pela organização como forma de complemento ao salário. A soma do salário com os

benefícios resulta na remuneração da pessoa. O programa de benefícios atende aos objetivos da organização e das pessoas, pois os objetivos da organização são satisfeitos na medida em que as necessidades básicas das pessoas são atendidas, auxiliando na baixa rotatividade, maior qualidade de vida, entre outras, tornando a empresa competitiva no mercado de trabalho. Já para as pessoas, é uma garantia de um nível mínimo de qualidade de vida, alimentação, assistência médica, entre outros. Normalmente, os planos de benefícios são estabelecidos pela empresa de forma unilateral, dando um tom paternalista, pois isso demonstra que é a empresa que sabe o que as pessoas necessitam.

Os benefícios classificam-se em compulsórios e espontâneos. Os primeiros são aqueles que são oferecidos por exigência legal ou por acordos e convenções coletivas. Incluem-se nessa classificação as férias, décimo terceiro salário, salário-família, etc. Os segundos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, tornando a empresa atrativa e competitiva. Incluem-se nessa categoria, assistências odontológicas, restaurante, cesta básica, clube para empregados, horário flexível, etc. (Marrais, 2000).

Os benefícios atingem as necessidades intrínsecas (aquelas que são endógenas, nascem no interior do indivíduo) e extrínsecas (exógenas, que têm origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos). O conjunto de benefícios oferecidos por uma organização ajuda a suprir os fatores insatisfacientes (ambientais ou higiênicos) e os fatores satisfacientes (motivacionais ou intrínsecos) descritos por Herzberg. (CHIAVENATO 2003).

5 A organização

A organização é uma empresa pública da região sul do Brasil. Possui agências em Porto Alegre, Florianópolis e Curitiba, além de escritórios em cidades do interior do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e em Campo Grande, Mato Grosso do Sul. A empresa trabalha principalmente com linhas de financiamento de longo prazo e repasses BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

O quadro funcional é dividido em duas partes distintas, sendo uma parte regida pelo Regulamento de Pessoal I – RP-I, o qual abrange os funcionários concursados até o concurso de 1980 e não concursados admitidos até 1988, e a outra parte, regida pelo Regulamento de Pessoal II – RP-II, o qual compreende os funcionários concursados a partir do concurso de 2000. O Banco ficou praticamente 20 anos sem contratar funcionários concursados. Diversos motivos ocasionaram essa situação, entre eles a liquidação extrajudicial e a diminuição do quadro de funcionários. Atualmente, o quadro é composto por aproximadamente metade dos funcionários em cada grupo. A Agência de Porto Alegre possui atualmente 138 funcionários, e a empresa no total possui 529.

5.1 Os Benefícios da Organização

A organização oferece um sistema amplo de benefícios aos seus funcionários, sendo alguns por determinação de acordo coletivo da categoria dos bancários e outros por determinação de normativos internos. Foi feita uma pesquisa documental nos normativos da empresa e foram encontrados os seguintes benefícios:

- 1) Plano de Assistência à Saúde – compreende a assistência à saúde, como consultas, exames, cirurgias e internações, além de tratamentos especializados, como fisioterapia, fonoaudiologia, psicologia. Essa assistência se dá de duas formas: através do sistema convênio (UNIMED) e do sistema reembolso baseado em valores da tabela AMB – Associação Médica Brasileira. Os funcionários pagam apenas a participação, de acordo com o cargo/nível, em exames e consultas, não sendo cobrada nenhuma mensalidade, independentemente do número de dependentes;
- 2) Plano de Assistência Odontológico – compreende a assistência aos procedimentos odontológicos. Também é oferecido em duas modalidades, convênio (UNIODONTO) e sistema de reembolso. Ambos os sistemas são baseados em uma tabela própria da Instituição, possuem uma grande abrangência de procedimentos cobertos e também não é cobrada nenhuma mensalidade, independentemente do número de dependentes;
- 3) Programa de Assistência Infantil - esse benefício subsidia os cuidados aos filhos, enteados ou menores sob tutela judicial dos empregados até os seis anos de idade.
- 4) Programa de Línguas Estrangeiras – programa que subsidia os estudos de línguas estrangeiras para os empregados;
- 5) Programa de Pós-Graduação – programa que subsidia os estudos de pós-graduação aos funcionários;
- 6) Prêmio-Assiduidade – a cada ano completo de trabalho na instituição em que o empregado não tenha faltas não-justificadas, ele tem direito a cinco dias úteis de faltas que devem ser gozadas no ano imediatamente seguinte ao de aquisição mediante prévio aviso à chefia imediata;
- 7) Jornada de trabalho flexível – o horário de expediente é das 12h e 30min às 18h e 30min, porém, há uma flexibilidade para que o

- funcionário possa iniciar a sua jornada a partir das 12h até as 13h, tendo a sua saída imediatamente após completar a jornada de 6 horas;
- 8) Jornada de trabalho de 6 horas – a jornada diária de trabalho para os funcionários é de seis horas diárias e de trinta horas semanais. As chefias possuem jornada diferenciada de quarenta horas semanais;
 - 9) Tíquetes-refeição/alimentação – é oferecido aos empregados tíquetes alimentação e refeição, os quais podem ser distribuídos de várias maneiras de acordo com a necessidade de cada funcionário;
 - 10) Participação nos lucros – a participação nos lucros é regida pelo acordo coletivo da categoria dos bancários e varia anualmente;
 - 11) Gratificação semestral – são pagos aos funcionários dois salários a mais por ano;
 - 12) Plano de Previdência Complementar – os funcionários que desejarem podem aderir ao plano de previdência complementar fechado da Instituição, o qual conta com aportes dos empregados e do empregador;
 - 13) Vale-transporte – o programa de vale-transporte é regulamentado de acordo com a legislação trabalhista e o acordo coletivo da categoria;
 - 14) Auxílio-funeral – o auxílio-funeral é concedido ao empregado por motivo de falecimento de algum dos seus dependentes ou aos seus dependentes no caso de falecimento do titular;
 - 15) Ginástica Laboral – é oferecido aos empregados, três vezes por semana, durante o expediente, serviço de ginástica laboral executado por empresa terceirizada especializada;
 - 16) Inclusão de familiares nos planos médico e odontológico sem custo fixo mensal – assim como os titulares (empregados), os seus dependentes podem ser incluídos nos programas de assistência à saúde e odontológico sem cobrança de taxas fixas mensais, sendo

cobradas apenas as participações em consultas, exames e procedimentos odontológicos;

- 17) Campanha de vacinação anual para a gripe – anualmente é feita a vacinação contra a gripe sem custo aos funcionários para aqueles que desejarem;
- 18) Licença-prêmio – aos funcionários admitidos sob o Regulamento de Pessoal I, é concedida uma licença-prêmio de três meses a cada cinco anos de trabalho sem faltas justificadas;
- 19) Licença não remunerada a pedido – essa licença pode ser solicitada pelo empregado que tiver mais de dois anos de contrato de trabalho vigente e pode ser renovada sucessivas vezes;

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou a estratégia do estudo de caso, a qual busca um estudo aprofundado e exaustivo sobre o tema, pois investiga um fenômeno contemporâneo através do uso de diversas fontes de evidências e por não existir nenhum controle do contexto pelo autor. (YIN, 2005; GIL 2002)

A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas em profundidade com alguns funcionários, pesquisa documental e aplicação de um questionário em uma amostra aleatória e não-probabilística da população em estudo.

O questionário aplicado, o qual buscou quantificar as informações para que possam ser analisadas, foi do tipo *survey*, como é indicada por Churchill (2000). Segundo Malhotra (2001), o método de *survey* se baseia em um questionário com várias perguntas de interesse do pesquisador, a ser respondido pelos participantes. A vantagem desse método consiste na facilidade da aplicação e na confiabilidade dos dados obtidos, uma vez que as respostas são limitadas às alternativas mencionadas e o uso de respostas fixas reduz a variabilidade nos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre os entrevistadores.

O questionário foi desenvolvido utilizando-se a ferramenta *Google Docs*, a qual permite que seja feito um formulário eletrônico e que o mesmo seja enviado facilmente por *e-mail* para o público alvo. Essa ferramenta apresenta os dados coletados em formato de planilha eletrônica pra que possam ser analisados.

6.1 Entrevistas em profundidade

Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade com perfil funcional pré-definido pelo autor: dois funcionários pertencentes ao RP-I (um de nível superior e outro de nível médio) e dois funcionários pertencentes ao RP-II (um de nível superior e outro de nível médio).

Foram verificadas algumas diferenças entre os funcionários do RP-I e o RP-II no que diz respeito ao conhecimento sobre os benefícios. Os primeiros, os quais possuem mais tempo de serviço na instituição, elencaram mais benefícios do que o segundo grupo. Benefícios monetários, como participação nos lucros e gratificação foram os mais comentados pelos funcionários do RP-II, enquanto questões como a abrangência do plano de saúde, jornada de trabalho flexível e reduzida e outros benefícios não econômicos foram altamente salientados pelos funcionários mais antigos.

Essas entrevistas serviram para ajudar no mapeamento do sistema de benefícios e para subsidiar a elaboração do instrumento de coleta. Os entrevistados foram selecionados de acordo com Regulamento de Pessoal e sexo, sendo dois do sexo masculino (RP-I e RP-II) e dois do sexo feminino (RP-I e RP-II).

6.2 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi submetido a um teste visando à melhor compreensão das questões, do leiaute, da sequência das perguntas, entre outras.

Malhotra (2001) diz que o questionário pode ser aperfeiçoado por meio do pré-teste e testar todos os aspectos do instrumento, tais como conteúdo das perguntas, escalas, enunciados, seqüências das perguntas, formato, leiaute e instruções.

O pré-teste foi aplicado em oito funcionários no dia 23 de fevereiro de 2012. Foram sugeridas algumas modificações na ordem das questões, deixando as questões sobre o grau de motivação e sobre a influência dos benefícios na motivação para o final.

6.3 Etapa descritiva

Essa etapa da pesquisa foi de natureza quali-quantitativa. Segundo Churchill (2000), esse tipo de estudo pode ser utilizado para descrever as características de um grupo, para estimar a proporção de pessoas em determinada população que se comportam de certo modo e para formular determinadas previsões.

Foram aplicados os questionários elaborados a partir dos resultados do pré-teste (Apêndice C).

6.4 População

A população escolhida para a aplicação da pesquisa foram os funcionários da organização lotados na Agência de Porto Alegre. O número total de funcionários nesta agência é de 138.

6.5 Amostra

A escolha da amostragem foi de forma não-probabilística por conveniência entre os funcionários da Agência de Porto Alegre que fazem parte do quadro de funcionários da instituição. Os questionários foram enviados por *e-mail* e foi utilizada a ferramenta *Google Docs* para a elaboração dos mesmos.

Ao todo, foram coletados 35 questionários válidos que compuseram a amostra desse trabalho.

6.6 Coleta dos dados

O instrumento de coleta de dados foi aplicado através do envio do *link* do formulário eletrônico por correio eletrônico para os funcionários da Agência de Porto Alegre, em 02/03/2012, ficando disponível para edição até 08/03/2012.

6.7 Limitações

O trabalho limitou-se a uma análise estatística simples, pois, devido aos prazos e à pouca aptidão para lidar com o *software* de análise de dados, não foi possível realizar testes de correlação de maior precisão nos dados coletados.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, a planilha eletrônica gerada pelo sistema *Google Docs* foi exportada para um arquivo do sistema “Microsoft Excel 2010”. Alguns dados necessitaram ser trabalhados para que ficassem no formato adequado para o trabalho com a ferramenta estatística. Posteriormente, esses dados foram importados no software “IBM SPSS Statistics Version 20” para que fossem feitas as análises pertinentes.

7.1 Perfil da amostra

A idade média da amostra foi de 41 anos, com um mínimo de 18 e o máximo de 62 anos. O tempo de serviço variou de 1 a 37 anos, com uma média de 12 anos. A partir do tempo de serviço, pode-se descobrir quantos funcionários da amostra pertencem ao RP-I e quantos pertencem ao RP-II, pois na faixa dos 11 aos 19 anos de trabalho, foram obtidas apenas duas respostas, sendo uma delas de 12 anos e a outra de 14 anos. Esses tempos de serviço provavelmente foram contados a partir da entrada na instituição como funcionário temporário e somados ao tempo de concursado, pois a Instituição ficou de 1988 a 2001 sem contratar funcionários efetivos.

Tabela 2 – Comparativo entre Agência e mostra por Regulamento

	RP-I		RP-II		Total	
Agência de Porto Alegre	80	58%	58	42%	138	100%
Amostra	9	26%	26	74%	35	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a tabela 2, verifica-se que a proporção de empregados dentre os regulamentos de pessoal foi bem diferente entre a população do estudo e a amostra. Apesar do RP-I ser a maior parte dos funcionários (58%), os RP-II foram a maioria (74%) que responderam à pesquisa.

Tabela 3 – Comparativo entre Agência e mostra por sexo

	Sexo Masculino		Sexo Feminino		Total	
Agência de Porto Alegre	96	70%	42	30%	138	100%
Amostra	23	66%	12	34%	35	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da tabela acima, verifica-se que o percentual de homens e mulheres que responderam aos questionários é bem próximo do percentual da população em estudo. Foram 23 questionários respondidos por homens e 12 por mulheres, o que gerou uma diferença de 4 pontos percentuais da amostra em relação à população em estudo.

Quanto à escolaridade, as tabelas 4 e 5 mostram dados da amostra de acordo com o cargo e o requisito do cargo. A maior parte dos que responderam à pesquisa (57%) são funcionários de nível superior, sendo a maior parte composta por Analistas de Projetos, os quais representam 46% da amostra. Os cargos de técnico de Desenvolvimento e de Auxiliar Administrativo são exclusivos para o pessoal do RP-I, enquanto que os cargos de Analista de Projetos e Assistente Administrativo são exclusivos para o do RP-II. Os dados corroboram com a inferência que foi feita com base no tempo de serviço para dividir a amostra em grupos de acordo com o respectivo regulamento de pessoal, pois aparecem exatamente 9 respostas de funcionários com

cargos exclusivos do RP-I, o mesmo número de funcionários com mais de 14 anos de serviço. Portanto, as análises serão feitas a partir deste parâmetro.

Tabela 4 – Cargos da amostra

	Frequência	Percentual
Técnico de Desenvolvimento	3	9%
Auxiliar Administrativo	6	17%
Analista de Projetos	16	46%
Assistente Administrativo	7	20%
Outros de nível médio	2	6%
Outros de nível superior	1	3%
Total	35	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 5 – Nível de escolaridade dos cargos da amostra

	Frequência	Percentual
Cargos de nível médio	15	43%
Cargos de nível superior	20	57%
Total	35	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao grau de escolaridade, apesar de a instituição possuir como requisito de ingresso o ensino médio (antigo segundo grau) ou superior (antigo terceiro grau) e de não contemplar no sistema de promoções escolaridade superior à do cargo, observa-se que praticamente a metade dos funcionários da amostra possui nível superior (49%), uma grande parte (40%) possui pós-graduação e apenas uma pequena parte (11%) possui apenas ensino médio, apesar de a amostra ser composta por 43% de funcionários de cargos de ensino médio.

Tabela 6 – Nível de escolaridade da amostra

	Frequência	Percentual
Ensino médio	4	11%
Ensino superior	17	49%
Pós-graduação	14	40%
Total	35	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Fazendo o cruzamento entre os dados dos cargos e da escolaridade se obtém a tabela 7, a qual mostra que apenas 4 dos 15 funcionários de nível médio possuem apenas o nível médio, enquanto que outros 10 possuem nível superior e 1 possui pós-graduação. Quanto aos 20 funcionários que ocupam cargos de nível superior, 13 possuem pós-graduação e 7 possuem apenas o ensino superior.

Tabela 7 – Nível de escolaridade comparado com o nível de escolaridade dos cargos

	Cargos de nível médio		Cargos de nível superior		Total	
Ensino médio	4	27%	0	0%	4	11%
Ensino superior	10	67%	7	35%	17	49%
Pós-graduação	1	7%	13	65%	14	40%
Total	15	100%	20	100%	35	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se que 24 das 35 pessoas que responderam o questionário têm formação acadêmica superior à exigência do seu cargo e somente 11 das 35 possuem somente o nível de escolaridade mínimo exigido para a admissão no respectivo cargo.

Tabela 8 – Exercício de chefia por sexo

	Sexo masculino		Sexo feminino		Total	
Não exerce chefia	18	78%	12	100%	30	86%
Exerce chefia	5	22%	0	0%	5	14%
Total	23	100%	12	100%	35	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 8 indica que das cinco pessoas que responderam que exerciam chefias, todas eram do sexo masculino, embora a amostra tenha, conforme a Tabela 3, 66% de homens. Nenhuma das mulheres que responderam ao questionário exercia chefia.

Quanto à importância dos benefícios oferecidos em relação à motivação para trabalhar, a escala do questionário disponibilizava cinco opções: nenhuma, pouca, média, alta e essencial.

Tabela 9 – Importância dos benefícios para a motivação por sexo

	Sexo masculino		Sexo feminino		Total Geral	
Nenhuma	0	0%	0	0%	0	0%
Pouca	2	9%	0	0%	2	6%
Média	3	13%	0	0%	3	9%
Alta	10	43%	5	42%	15	43%
Essencial	8	35%	7	58%	15	43%
Total	23	100%	12	100%	35	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 9 mostra que ninguém respondeu que os benefícios não possuem nenhuma importância para a motivação, independentemente de sexo. A pouca e a média importância só foram escolhidas por 2 e 3 homens respectivamente, enquanto nenhuma mulher marcou esses níveis. Para as mulheres, a importância dos benefícios para a motivação é maior do que para os homens, pois 58% das mulheres informaram que os benefícios são essenciais para a motivação, enquanto que apenas 35% dos

homens informaram a mesma opção. Já a importância alta, foi percebida por praticamente o mesmo percentual entre homens e mulheres, 43% e 42% respectivamente.

Quanto ao grau de motivação para trabalhar na Instituição, foram colocadas no questionário quatro alternativas: nenhum, baixo, médio e alto. A tabela 10 mostra, a seguir, a distribuição desses dados.

Tabela 10 – Grau de motivação por sexo

	Sexo masculino		Sexo feminino		Total Geral	
Nenhum	0	0%	0	0%	0	0%
Baixo	3	13%	0	0%	3	9%
Médio	9	39%	2	17%	11	31%
Alto	11	48%	10	83%	21	60%
Total Geral	23	100%	12	100%	35	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Novamente, é percebida uma diferença entre as mulheres e os homens que responderam à pesquisa. O nível “nenhum” não foi marcado por nenhum dos sexos, enquanto que o nível baixo foi marcado apenas pelos homens. As mulheres mostraram-se altamente motivadas, marcando em 83% das respostas femininas o nível alto de motivação e apenas 17% com nível médio. Já os homens, 48% mostraram estar com um nível alto de motivação e 39% com um nível médio. Apenas 13% dos homens mostraram-se com um nível baixo de motivação.

7.2 Análise da importância dos benefícios

Nesta etapa, os dados referentes à importância do sistema de benefícios são analisados separadamente e em conjunto com o perfil da amostra, de acordo com as suas respectivas classificações. Para a análise estatística, atribuiu-se os valores de 1 a 5, respectivamente, aos níveis de importância (nenhuma, pouca, média, alta e essencial) de cada benefício listado no questionário.

A análise comparativa baseou-se na classificação da média dos valores atribuídos dos 21 benefícios pesquisados. A partir destes dados, foram criadas duas tabelas comparativas, nas quais são comparadas as notas e as respectivas classificações gerais com as notas e classificações divididas por sexo e por regulamento de pessoal. Na sequência, são apresentadas as duas tabelas com as classificações dos benefícios por sexo e por regulamento de pessoal.

Tabela 11 – Benefícios por sexo

	Sexo Masculino		Sexo Feminino		Total	
	Classif	Média	Classif	Média	Classif	Média
Convênio de Plano de Saúde	1°	4,87	1°	5,00	1°	4,91
Gratificação semestral	3°	4,57	3°	4,92	2°	4,69
Tíquetes-refeição/alimentação	5°	4,52	1°	5,00	3°	4,69
Participação nos lucros	2°	4,65	5°	4,67	4°	4,66
Dias de prêmio-assiduidade	4°	4,52	4°	4,75	5°	4,60
Jornada de trabalho flexível	5°	4,52	8°	4,58	6°	4,54
Jornada de trabalho de 6 horas	7°	4,43	5°	4,67	7°	4,51
Plano de Previdência Complementar	9°	4,26	5°	4,67	8°	4,40
Livre-Escolha Médico	9°	4,26	9°	4,58	9°	4,37
Inclusão de familiares	8°	4,26	10°	4,50	10°	4,34
Livre-Escolha Odontológico	11°	3,87	11°	4,33	11°	4,03
Convênio de Plano Odontológico	12°	3,70	18°	3,42	12°	3,60
Campanha de vacinação anual para a gripe	13°	3,26	13°	4,17	13°	3,57
Ginástica Laboral	14°	3,13	14°	4,00	14°	3,43
Programa Línguas Estrangeiras	14°	3,13	16°	3,75	15°	3,34
Auxílio-funeral	19°	2,87	12°	4,17	16°	3,31
Licença não remunerada a pedido - LTI	18°	2,96	15°	3,92	17°	3,29
Programa de Pós-Graduação	17°	3,04	16°	3,75	18°	3,29
Auxílio creche/babá	14°	3,13	19°	3,08	19°	3,11
Vale-transporte	20°	2,83	21°	2,50	20°	2,71
Licença-prêmio	21°	2,35	20°	3,00	21°	2,57

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 12 – Benefícios por Regulamento

	RP-I		RP-II		Total	
	Classif	Média	Classif	Média	Classif	Média
Convênio de Plano de Saúde	1°	4,89	1°	4,92	1°	4,91
Gratificação semestral	2°	4,78	3°	4,65	2°	4,69
Tíquetes-refeição/alimentação	6°	4,67	2°	4,69	3°	4,69
Participação nos lucros	2°	4,78	4°	4,62	4°	4,66
Dias de prêmio-assiduidade	6°	4,67	5°	4,58	5°	4,60
Jornada de trabalho flexível	9°	4,56	6°	4,54	6°	4,54
Jornada de trabalho de 6 horas	9°	4,56	7°	4,50	7°	4,51
Plano de Previdência Complementar	2°	4,78	9°	4,27	8°	4,40
Livre-Escolha Médico	11°	4,33	8°	4,38	9°	4,37
Inclusão de familiares	6°	4,67	10°	4,23	10°	4,34
Livre-Escolha Odontológico	14°	4,11	11°	4,00	11°	4,03
Convênio de Plano Odontológico	16°	3,56	12°	3,62	12°	3,60
Campanha de vacinação anual para a gripe	15°	3,89	13°	3,46	13°	3,57
Ginástica Laboral	17°	3,33	13°	3,46	14°	3,43
Programa Línguas Estrangeiras	18°	3,22	15°	3,38	15°	3,34
Auxílio-funeral	12°	4,22	18°	3,00	16°	3,31
Licença não remunerada a pedido - LTI	12°	4,22	19°	2,96	17°	3,29
Programa de Pós-Graduação	19°	3,11	16°	3,35	18°	3,29
Auxílio creche/babá	20°	3,00	17°	3,15	19°	3,11
Vale-transporte	21°	2,67	20°	2,73	20°	2,71
Licença-prêmio	5°	4,67	21°	1,85	21°	2,57

Fonte: Dados da Pesquisa

As tabelas acima estão ordenadas de forma decrescente de acordo com a nota total atribuída a cada benefício. Observa-se que o convênio de plano de saúde é o benefício mais importante, tanto no total, quanto para os homens, as mulheres, os funcionários do RP-I e os do RP-II. Além disso, verifica-se que entre os cinco primeiros benefícios, existem poucas diferenças entre os grupos pesquisados. Uma das diferenças encontradas neste grupo é quanto à classificação do tíquete-alimentação/refeição, o qual obteve a terceira nota mais alta no total, mas que para os funcionários do RP-I ficou em sexto lugar, empatado com a inclusão de familiares no plano de benefícios, enquanto que para os do RP-II o mesmo benefício ocupou a

segunda classificação mais alta. Apesar da diferença de classificação, a nota para ambos os grupos ficou bem próxima, variando apenas dois centésimos.

Outra observação que foi feita é que o convênio de plano de saúde ficou em primeiro lugar de importância, e o livre-escolha médico ficou em nono lugar, ou seja, obtiveram uma grande diferença apesar de ambos fazerem parte do mesmo benefício, a assistência à saúde, e terem as mesmas coberturas. Quanto ao plano odontológico, ocorreu o inverso, tendo maior importância o sistema de livre-escolha do que o convênio. Ambos tiveram classificações próximas, décimo-primeiro e décimo-segundo lugares respectivamente, porém, a variação de importância foi de quase meio ponto, variando de 4,03 o primeiro para 3,60 o segundo, gerando a variação de 0,43 pontos, que foi a maior variação entre as classificações.

Ainda analisando os dados de maneira geral, verifica-se que dentre os cinco últimos benefícios classificados, nenhum deles é ligado à saúde do empregado ou de seus dependentes, o que enfatiza a importância que a saúde possui para os funcionários. O vale-transporte e a licença-prêmio foram os últimos classificados e, provavelmente obtiveram essa importância menor porque poucos são os funcionários que utilizam esses benefícios, pois a média salarial da organização torna desvantajoso o desconto em folha da participação do vale-transporte para a maioria dos empregados e, no caso da licença-prêmio, por esse benefício existir apenas para os funcionários do RP-I.

7.2.1 Diferenças entre os sexos

Ao analisar a tabela 11, é possível verificar que existem algumas diferenças na importância dos benefícios de acordo com o sexo de cada funcionário. Para as mulheres, o tíquete-alimentação/refeição obteve a mesma classificação que o convênio de plano de saúde, enquanto que para os homens, este benefício ficou em sexto lugar.

A participação nos lucros obteve uma classificação maior (segundo lugar) para os homens do que para as mulheres (quinto lugar, empatado com jornada de trabalho flexível e plano de previdência complementar).

Quanto ao benefício de livre-escolha odontológico, em ambos os grupos a classificação foi a mesma (décimo-primeiro), porém, as mulheres deram uma nota maior (4,33) do que os homens (3,87). No geral, as mulheres deram notas maiores do que os homens para todos os benefícios.

Fato curioso foi que, apesar de a nota do auxílio-creche/babá ter sido bem próxima para ambos os grupos, há uma variação grande quanto à classificação. Enquanto que para os homens esse benefício ocupa o décimo-quarto lugar, para as mulheres ele ficou em décimo-nono, demonstrando que os homens dão mais importância ao auxílio-creche do que as mulheres.

O programa de pós-graduação obteve classificações próximas, sendo o décimo-sétimo para os homens e o décimo-sexto para as mulheres, porém, a variação de pontuação foi de 0,71 pontos (3,04 para os homens e 3,75 para as mulheres). Isto demonstra que as mulheres dão uma maior importância aos estudos do que os homens.

Quanto ao benefício da ginástica laboral, foi verificada a mesma situação, onde a classificação de ambos os grupos foi a mesma, porém com uma variação grande de importância, recebendo uma pontuação de 3,13 para os homens e de 4,0 para as mulheres.

A maior diferença de classificação dos benefícios entre os sexos foi quanto ao auxílio-funeral, o qual ficou em décimo-nono lugar para os homens e em décimo-segundo para as mulheres, tendo uma variação de sete classificações. Além desta grande diferença de classificação, houve também, logicamente, uma grande diferença entre a importância atribuída, a qual ficou, em média, para as mulheres em 4,17, enquanto que para os homens foi de apenas 2,87.

7.2.2 Diferenças entre os regulamentos de pessoal

Dentre os funcionários pertencentes aos diferentes regulamentos de pessoal, observa-se, de acordo com a tabela 12, que entre os cinco primeiros benefícios, há uma diferença maior de classificação apenas quanto ao benefício dos tíquetes-refeição/alimentação, o qual ficou em segundo lugar para os RP-II e em sexto lugar para os RP-I, empatado com dias de prêmio-assiduidade e a inclusão de familiares no plano de assistência médica e odontológica, sendo que esse último obteve a classificação de décimo para o RP-II.

A licença-prêmio, que é um direito apenas do RP-I, recebeu a quinta classificação para este grupo, com valor de 4,67, enquanto que para o RP-II, obteve nota de 1,85 e a última classificação (vigésimo-primeiro). Além da diferença entre este benefício, a licença-não remunerada a pedido também obteve uma diferença grande entre os grupos, ficando em décimo-segundo lugar para os funcionários do RP-I, com importância de 4,22 e em décimo-nono para os do RP-II, com importância de 2,96. Apesar desta grande diferença, diferentemente da licença-prêmio, este benefício é oferecido a todos os empregados, independentemente do regulamento ao qual está submetido.

O auxílio-funeral recebeu a importância de 4,22 para os funcionários do RP-I, ficando em décimo-segundo lugar, enquanto para os do RP-II o mesmo benefício obteve a importância de 3,00 e a décima-oitava classificação.

Os funcionários do RP-I deram uma importância maior à inclusão de familiares no plano de saúde e odontológico do que os do RP-II. Já quando à ginástica laboral, esta recebeu uma importância maior para os do RP-II do que para os do RP-I.

O plano de previdência complementar tem a segunda importância mais alta para os funcionários do RP-I, empatado com o benefício da gratificação semestral, enquanto

que para os funcionários do RP-II o plano de previdência complementar ocupa a nova importância.

7.3 Sugestões para o programa de benefícios

O questionário possuía apenas uma questão aberta de preenchimento facultativo, na qual poderiam ser incluídas sugestões para o programa de benefícios. Dos 35 questionários aplicados, 9 foram preenchidos com críticas ou sugestões ao programa oferecido.

Dentre as nove respostas válidas, duas citaram a questão dos funcionários do RP-II não terem direito à assistência à saúde na aposentadoria, diferentemente dos funcionários do RP-I. Ainda quando à questão central do programa de assistência à saúde, foi sugerido que cada empregado passasse a ter uma espécie de cota anual para ser gasta com o sistema de livre-escolha e que esse passasse a abranger todo e qualquer cuidado com a saúde, e não apenas o atendimento de psicólogos, psiquiatras, fonoaudiólogos ou fisioterapeutas. A questão de não ressarcimento de medicamentos no sistema livre-escolha foi mencionada como um ponto negativo e, além disso, gerador de atritos, pois o sistema reembolsa apenas tratamentos oncológicos, desprezando qualquer outro medicamento que o assegurado necessite.

Houve uma sugestão de inclusão de pais no programa de assistência à saúde. O programa inclui apenas os empregados, esposas, esposos, companheiras, companheiros, filhos, enteados e menores sob tutela.

Outra sugestão foi para que fosse disponibilizada assistência psicológica no ambiente de trabalho para aqueles que desejam. Atualmente, somente serviços de medicina do trabalho são prestados no local de trabalho. A assistência psicológica do programa se dá através do sistema de livre-escolha com ressarcimentos definidos em

normativos internos, chegando a um limite de R\$ 128,00 (cento e vinte e oito reais) de ressarcimento por consulta, limitados a cinco sessões mensais.

Quanto ao auxílio-creche, foi sugerido que o valor se iguale ao salário-mínimo, pois atualmente esse benefício é limitado ao valor estabelecido no acordo coletivo da categoria, podendo ser ampliado nas negociações específicas com a empresa.

Uma única crítica foi feita ao plano odontológico, a qual menciona que deveria ser mantida essa assistência para os aposentados, pois, de acordo com os normativos vigentes, somente à assistência à saúde é prestada aos funcionários inativos, deixando-os sem acesso à assistência odontológica.

Ao setor que administra o plano foi solicitado que os funcionários estivessem sempre bem treinados para poderem prestar informações precisas sobre os procedimentos administrativos para as autorizações de exames, procedimentos e ressarcimentos.

Apenas uma sugestão foi classificada como sendo fora do contexto da pesquisa, pois foi mencionado que a Instituição deveria adotar um sistema de remuneração que promovesse os empregados de acordo com o nível de escolaridade. Nos regulamentos atuais, as promoções são somente por merecimento, mediante avaliação semestral, ou por antiguidade, a cada dois anos.

8 CONCLUSÕES

Os empregados da instituição possuem, em geral, uma alta motivação para o trabalho, estando mais de 90% dos empregados com um grau médio ou alto de motivação. A importância do sistema de benefícios oferecido pela organização aos funcionários para a motivação é altíssima, sendo considerada alta ou essencial para mais de 80% da amostra. Esse alto grau evidencia o que é citado por Marras (2000) sobre o a influência do que se espera como recompensa ter relação com a motivação, pois os funcionários declararam possuir uma alta motivação e, ao mesmo tempo, atribuíram altos graus de importância aos benefícios que recebem da organização.

O sistema de benefícios da organização é bastante abrangente, possuindo tanto benefícios pecuniários quanto não pecuniários, sendo eles, de acordo com Decenzo (2001), classificados como benefícios baseados na associação, uma vez que são extensíveis a todos os funcionários.

Alguns benefícios sensibilizam mais os funcionários de forma geral, como, por exemplo, o convênio de plano de saúde, o qual, segundo Ribeiro (2005), é dado aos funcionários devido à precariedade do sistema público de saúde, por uma questão de responsabilidade social e, também, por trazer benefícios para a própria organização, como uma abstinência menor devido a problemas de saúde. Outros possuem uma importância maior para alguns grupos, como, por exemplo, o caso da licença-prêmio e a previdência complementar, que se mostraram muito importantes para aqueles funcionários pertencentes ao RP-I. Já para os que pertencem ao RP-II, os tíquetes-refeição/alimentação obtiveram uma importância maior do que estes benefícios, ficando em segundo lugar.

Quanto às diferenças entre os sexos, para as mulheres o auxílio creche/babá possui uma menor importância do que para os homens, mas, em contrapartida, para os

homens, a participação nos lucros ocupa o segundo lugar de importância entre os benefícios oferecidos, o que para as mulheres aparece apenas em quinto lugar, empatado com mais dois benefícios, jornada de trabalho de seis horas e plano de previdência complementar, o qual, para os homens, aparece somente em nono lugar.

Quanto às sugestões que os entrevistados deram para o plano de benefícios, destaca-se a situação do benefício de assistência à saúde, que, apesar de ser o benefício mais importante de todos para todos os grupos, não é um direito para os funcionários aposentados do RP-II, apenas para aqueles do RP-I.

As diferenças entre as importâncias dos benefícios entre os grupos em estudo não chegam a ser significativas, porém, a grande influência do sistema de benefícios sobre a motivação de todos os funcionários é percebida como um fator motivacional de extrema importância. Os benefícios menos sensíveis à amostra foram aqueles que, ou não eram direito de todos (licença-prêmio), ou não é vantajoso para todos, como o caso do vale-transporte e do auxílio-creche/babá. As mulheres mostraram-se mais motivadas e deram uma importância maior para os benefícios do que os homens, mostrando que existe uma relação entre os valores dos benefícios para o indivíduo e o grau de motivação.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. Comportamento organizacional
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: Abordagens prescritivas e normativas da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- CHURCHILL, G. A. & PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000
- DECENZO, David A; ROBBINS Stephen P. **Administração de Recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002
Hall, 2002.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: futura, 2000.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas / Antonio de Lima Ribeiro**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Etephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICE

APÊNDICE A — ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Roteiro para entrevista em profundidade

- 1) Dê um histórico do plano de benefícios pelo que você sabe.
- 2) Você pode fazer algum tipo de comparação do atual plano de benefícios com o que havia antigamente ou com experiências em outras empresas?
- 3) Que benefícios oferecidos pela organização você utiliza?
- 4) Os benefícios oferecidos pela organização auxiliam na sua motivação?
- 5) Qual é a sua motivação para trabalhar no [REDACTED]?
- 6) De que maneira a organização poderia contribuir para aumentar o seu nível de motivação?

APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO PRÉ-TESTE

Pesquisa sobre Benefícios

*Obrigatório

Perfil

Qual seu sexo? *

- Masculino
 Feminino

Qual a sua idade? *

18 ▾

Há quantos anos você trabalha no []? *

1 ▾

Qual é o seu nível de escolaridade? *

- Ensino Fundamental (antigo primeiro grau)
 Ensino Médio (antigo segundo grau)
 Superior (antigo terceiro grau)
 Pós-Graduação

Qual é o seu cargo? *

- Técnico de Desenvolvimento
 Auxiliar Administrativo
 Analista de Projetos
 Assistente Administrativo
 Outros de nível médio
 Outros de nível superior

Você exerce chefia? *

- Não
 Sim

Qual é o seu grau de motivação para o trabalho no []? *

Nenhum Baixo Médio Alto

Qual é a importância dos benefícios oferecidos em relação à sua motivação para trabalhar? *

Nenhuma Pouca Média Alta Essencial

Importância dos itens que compõem o sistema de benefícios *

Considere os benefícios oferecidos pelo [] e marque qual é a importância de cada um deles para você.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alta	Essencial
Convênio de Plano de Saúde - UNIMED	<input type="radio"/>				
Convênio de Plano Odontológico - UNIODONTO	<input type="radio"/>				
Livre-Escolha Médico - reembolso de despesas médicas	<input type="radio"/>				
Livre-Escolha Odontológico - reembolso de despesas odontológicas	<input type="radio"/>				
Auxílio creche/babá	<input type="radio"/>				
Programa Línguas Estrangeiras - reembolso parcial para estudo de línguas	<input type="radio"/>				
Programa de Pós-Graduação - reembolso parcial para estudo de pós-graduação	<input type="radio"/>				
Dias de prêmio-assiduidade	<input type="radio"/>				
Jornada de trabalho flexível	<input type="radio"/>				
Jornada de trabalho de 6 horas	<input type="radio"/>				
Tiquetes-refeição/alimentação	<input type="radio"/>				
Participação nos lucros	<input type="radio"/>				

Gratificação semestral (2 salários anuais em 8 parcelas mensais)	<input type="radio"/>				
Plano de Previdência Complementar - ISBRE	<input type="radio"/>				
Vale-transporte	<input type="radio"/>				
Auxílio-funeral	<input type="radio"/>				
Ginástica Laboral	<input type="radio"/>				
Inclusão de familiares nos planos médico e odontológico sem custo fixo mensal	<input type="radio"/>				
Campanha de vacinação anual para a gripe	<input type="radio"/>				
Licença-prêmio	<input type="radio"/>				
Licença não remunerada a pedido - LTI	<input type="radio"/>				

Sugestões para o programa de benefícios do [REDACTED]

Caso você tenha alguma sugestão para o programa de benefícios, escreva aqui.

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

APÊNDICE C — QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS

Pesquisa sobre Benefícios

*Obrigatório

Perfil

Qual seu sexo? *

- Masculino
- Feminino

Qual a sua idade? *

18 ▾

Há quantos anos você trabalha no []? *

1 ▾

Qual é o seu nível de escolaridade? *

- Ensino Fundamental (antigo primeiro grau)
- Ensino Médio (antigo segundo grau)
- Superior (antigo terceiro grau)
- Pós-Graduação

Qual é o seu cargo? *

- Técnico de Desenvolvimento
- Auxiliar Administrativo
- Analista de Projetos
- Assistente Administrativo
- Outros de nível médio
- Outros de nível superior

Importância dos itens que compõem o sistema de benefícios *

Considere os benefícios oferecidos pelo [] e marque qual é a importância de cada um deles para você.

	Nenhuma	Pouca	Média	Alta	Essencial
Convênio de Plano de Saúde - UNIMED	<input type="radio"/>				
Convênio de Plano Odontológico - UNIODONTO	<input type="radio"/>				
Livre-Escolha Médico - reembolso de despesas médicas	<input type="radio"/>				
Livre-Escolha Odontológico - reembolso de despesas odontológicas	<input type="radio"/>				
Auxílio creche/babá	<input type="radio"/>				
Programa Línguas Estrangeiras - reembolso parcial para estudo de línguas	<input type="radio"/>				
Programa de Pós-Graduação - reembolso parcial para estudo de pós-graduação	<input type="radio"/>				
Dias de prêmio-assiduidade	<input type="radio"/>				
Jornada de trabalho flexível	<input type="radio"/>				
Jornada de trabalho de 6 horas	<input type="radio"/>				
Tíquetes-refeição/alimentação	<input type="radio"/>				
Participação nos lucros	<input type="radio"/>				
Gratificação semestral (2 salários anuais em 8 parcelas mensais)	<input type="radio"/>				
Plano de Previdência Complementar - ISBRE	<input type="radio"/>				
Vale-transporte	<input type="radio"/>				
Auxílio-funeral	<input type="radio"/>				
Ginástica Laboral	<input type="radio"/>				
Inclusão de familiares nos planos médico e odontológico sem custo fixo mensal	<input type="radio"/>				
Campanha de vacinação anual para a gripe	<input type="radio"/>				
Licença-prêmio	<input type="radio"/>				
Licença não remunerada a pedido - LTI	<input type="radio"/>				

Você exerce chefia? *

- Não
- Sim

Qual é a importância dos benefícios oferecidos em relação à sua motivação para trabalhar? *

Nenhuma Pouca Média Alta Essencial

Qual é o seu grau de motivação para o trabalho no []? *

Nenhum Baixo Médio Alto

Sugestões para o programa de benefícios do []

Caso você tenha alguma sugestão para o programa de benefícios, escreva aqui.

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)