

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

Tássia Oliveira de Souza

ANÁLISE DO PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS DA GERDAU

Porto Alegre

2007

Tássia Oliveira de Souza

ANÁLISE DO PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS DA GERDAU

Trabalho de conclusão de curso de graduação 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.

Orientador: Profa. Dra. Valmiria Carolina Piccinini

Porto Alegre

2007

Tássia Oliveira de Souza

ANÁLISE DO PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS DA GERDAU

Trabalho de conclusão de curso de graduação 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.

Orientador: Profa. Dra. Valmiria Carolina Piccinini

Conceito final:

Aprovado emdede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora – Profa. Dra Valmiria Carolina Piccinini – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Agradeço primeiramente à minha família pela força e apoio neste trabalho e a todo incentivo que me deram na minha educação. À organização estudada e ao meu chefe que disponibilizaram as informações necessária para a realização deste estudo. À minha orientadora pela paciência frente aos erros. E principalmente dedico este trabalho ao meu noivo por sua ajuda sincera, seu carinho nas horas difíceis e seu amor incondicional.

RESUMO

Esta monografia aborda a análise dos planos de benefícios sociais na gestão de recursos humanos das corporações, com foco específico no Grupo Gerdau. Os benefícios sociais integram a chamada remuneração indireta, parte integrante da remuneração total, configurando-se em ferramenta que possibilita a atração, retenção e engajamento dos colaboradores, gerando para as organizações os caracteres de necessidade e possibilidade de uma gestão mais eficiente de seus custos e riscos futuros e associados. A moderna gestão empresarial exige novas políticas de gestão de recursos humanos que procurem utilizar e qualificar estas políticas de benefícios sociais. Neste sentido, a presente monografia procurou centrar-se na análise do plano de benefícios oferecidos pelo Grupo Gerdau e nos resultados obtidos pela área na denominada Pesquisa Opinião 2006, que, realizada entre os colaboradores, conferiu ao plano de benefícios sociais resultados pouco satisfatórios na comparação com as demais áreas. Nesta tarefa, traçou-se um paralelo da empresa em tela com outras três corporações, e ainda procurou-se examinar a questão à luz dos fundamentos conceituais que norteiam o tema. Esta análise permite identificar que os principais problemas resultam da falta de uma definição precisa e objetiva dos benefícios a que os colaboradores têm direito e ainda de problemas na comunicação sobre os mesmos.

Palavras-chaves: plano de benefícios sociais, recursos humanos e Grupo Gerdau.

ABSTRACT

This monograph broach the analysis of the social benefits plans on the management of human resources of corporations, with specific focus on the Gerdau Group. The social benefits include the indirect remuneration, which is a part of the total remuneration, and that is a tool that make possible the attraction, retention and engagement of employees, generating for organizations the characters of necessity and possibility for more efficient management of its costs and future and associates risks. The modern business management requires new policies for human resources management that try to use and to qualify these of social benefits policies. On this way, this monograph tried focus itself on the analysis of the plan of benefits offered by Gerdau Group and on the results obtained by the area in Search Feedback 2006, which was answered by employee and gave to the social benefits plan unsatisfactory results in comparison with other areas. To make it possible, a parallel was made of Gerdau with other enterprises, and was even tried to examine the question in the light of the conceptual foundations that guide the topic. This analysis identifies that the main problems resulting from the lack of a precise and objective definition of the benefits that employees have and from problems in the communication over its.

Key-words: social benefits plans, human resources and Gerdau Group.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Benefícios mais comumente oferecidos pelas empresas.....	21
Gráfico 2 – Principais motivos para a não-implementação.....	24
Gráfico 3 – Críticas à área de benefícios na pesquisa de opinião.....	55
Gráfico 4 – Setor de atuação das empresas participantes.....	64
Gráfico 5 – Perfil das empresas quanto a localização.....	65
Gráfico 6 – Comparativo do resultado da favorabilidade x área de benefícios.....	81
Gráfico 7 – Processos de RH que obtiveram resultados desfavoráveis em 2005 e 2006.....	82
Figura 1 – Produção de aço no mundo.....	37
Quadro 1 – Valores e diretrizes éticas.....	33
Quadro 2 – Esquema comparativo de benefícios.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking dos dez maiores países produtores de aço (em milhões de toneladas métricas).	38
Tabela 2 – Processos e respectivas favorabilidades	49
Tabela 3 – Perfil das empresas participantes com relação ao número de funcionários.....	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	LIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	BENEFÍCIOS	18
2.1.1	Visão geral	18
2.1.2	Tipos de benefícios	19
2.1.2.1	Benefícios compulsórios	20
2.1.2.2	Benefícios Espontâneos	20
2.2	NOVAS POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS	22
2.2.1	Co-participação.....	22
2.2.2	Planos flexíveis de benefícios	23
2.3	BENEFÍCIOS COMO ESTRATÉGIA DE RH	25
2.3.1	Como forma de estímulo e satisfação.....	25
2.3.2	Como forma de comprometimento.....	26
3	METODOLOGIA.....	28
3.1	MODELO DE INVESTIGAÇÃO	28
3.2	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	28
3.2.1	Pesquisa bibliográfica.....	28
3.2.2	Pesquisa de campo.....	29
3.2.2.1	Pesquisa documental	29
3.2.2.2	Benchmarking.....	30
3.2.2.3	Entrevista	30
4	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	32
4.1	MISSÃO	32
4.2	VISÃO	32
4.3	VALORES	33
4.4	VALORES E DIRETRIZES ÉTICAS	33
4.5	PRODUTOS COMERCIALIZADOS.....	34
4.5.1	Para construção civil e metal-mecânica.....	34
4.5.2	Produtos agropecuários	34
4.5.3	Pregos comuns e especiais.....	34
4.6	ORIGENS E EVOLUÇÃO DO GRUPO GERDAU	35
4.7	ANÁLISE DO SETOR.....	36
5	ANÁLISE DO PLANO DE BENEFÍCIOS E OS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA OPINIÃO.....	40
5.1	BENEFÍCIOS OFERECIDOS EM 2006	40
5.1.1	Assistência médica	41
5.1.2	Assistência odontológica	42
5.1.3	Auxílio-farmácia.....	42
5.1.4	Outros benefícios assistenciais	42
5.1.4.1	Auxílio-vacina	43
5.1.4.2	Auxílio ortopédico.....	43

5.1.4.3	Auxílio-creche	43
5.1.4.4	Auxílio-funeral	43
5.1.4.5	Auxílio <i>post-mortem</i>	44
5.1.4.6	Complemento auxílio-doença.....	44
5.1.5	Empréstimos	44
5.1.5.1	Empréstimo emergencial	44
5.1.5.2	Empréstimo imobiliário comum.....	45
5.1.5.3	Empréstimo imobiliário especial	45
5.1.5.4	Financiamento bolsa de estudo.....	45
5.1.6	Benefícios destinados exclusivamente a executivos	46
5.1.6.1	Assistência médica livre-escolha.....	46
5.1.6.2	Assistência odontológica	46
5.1.6.3	Check-up.....	47
5.1.6.4	Seguro de vida	47
5.1.6.5	Empréstimo imobiliário.....	47
5.2	PESQUISA DE OPINIÃO 2006	48
5.3	BENEFÍCIOS OFERECIDOS E RESULTADOS DA PESQUISA OPINIÃO EM 2005.....	50
5.4	BENEFÍCIOS OFERECIDOS E RESULTADOS DA PESQUISA OPINIÃO EM 2004.....	50
5.5	BENEFÍCIOS OFERECIDOS E RESULTADOS DA PESQUISA OPINIÃO EM 2003.....	52
5.6	BENEFÍCIOS OFERECIDOS E RESULTADOS DA PESQUISA OPINIÃO EM 2002.....	53
6	AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS QUALITATIVAS DA PESQUISA OPINIÃO DE 2006.....	55
7	COMUNICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS.....	59
7.1	MANUAL DE BENEFÍCIOS	59
7.2	WORKSHOPS	61
8	COMPARAÇÃO DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA GERDAU FRENTE AO MERCADO GAÚCHO	63
8.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	63
8.2	COMPARAÇÃO DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO GERDAU E POR TRÊS EMPRESAS DO GRUPO	65
8.2.1	Empresa “A”.....	66
8.2.1.1	Caracterização da empresa	66
8.2.1.2	Benefícios oferecidos	66
8.2.1.2.1	Assistência médica	66
8.2.1.2.2	Assistência odontológica	67
8.2.1.2.3	Auxílio-medicamentos	67
8.2.1.2.4	Auxílio-creche	67
8.2.1.2.5	Seguro de vida	68
8.2.1.2.6	Auxílio-óptico.....	68
8.2.1.2.7	Empréstimos	68
8.2.1.2.8	Auxílio à educação	68
8.2.1.2.9	Outros benefícios.....	69
8.2.2	Empresa “B”	69
8.2.2.1	Caracterização da empresa	69
8.2.2.2	Benefícios oferecidos	70
8.2.2.2.1	Assistência médica	70

8.2.2.2.2	Assistência odontológica	70
8.2.2.2.3	Auxílio-medicamentos	70
8.2.2.2.4	Auxílio-creche	71
8.2.2.2.5	Seguro de vida	71
8.2.2.2.6	Auxílio-óptico.....	72
8.2.2.3	Empréstimo.....	72
8.2.2.3.1	Incentivo à educação	72
8.2.2.3.2	Outros benefícios.....	72
8.2.3	Empresa “C”	73
8.2.3.1	Caracterização da empresa	73
8.2.3.2	Benefícios oferecidos	73
8.2.3.2.1	Assistência médica	73
8.2.3.2.2	Assistência odontológica	74
8.2.3.2.3	Auxílio-medicamentos	74
8.2.3.2.4	Auxílio-creche	74
8.2.3.2.5	Seguro de vida	75
8.2.3.2.6	Auxílio-óptico.....	75
8.2.3.2.7	Empréstimo.....	75
8.2.3.2.8	Incentivo à educação	75
8.2.3.2.9	Outros benefícios.....	75
8.3	QUADRO RESUMO E COMPARATIVO.....	76
9	ENTREVISTA COM O GESTOR DE BENEFÍCIOS	78
10	CONCLUSÕES	81
10.1	ANÁLISE DO PLANO DE BENEFÍCIOS E OS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA OPINIÃO.....	81
10.2	AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS QUALITATIVAS.....	82
10.3	EXAME DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	83
10.4	COMPARAÇÃO DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA GERDAU FRENTE OS OFERECIDO POR TRÊS GRANDES EMPRESAS DA REGIÃO SUL	84
10.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	84
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICES	90
	APÊNDICE A – CRONOGRAMA.....	91
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR DE BENEFICIOS	93
	ANEXOS	94
	ANEXO A – MAPA DE OPERAÇÕES GERDAU	95

1 INTRODUÇÃO

Na busca de melhores resultados em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas têm demonstrado crescente interesse no aperfeiçoamento contínuo da gestão de pessoas. Atração, retenção e engajamento são temas que desafiam a área de Recursos Humanos em todo o mundo.

Nesse contexto, o papel dos benefícios é fundamental, porque, se de um lado, representam um dos pilares do pacote de remuneração total, com alto valor percebido por parte dos funcionários, de outro, pressionam as organizações para a gestão eficiente de seus custos e riscos futuros associados.

Os programas de benefícios visam a contribuir para que a empresa sustente uma posição competitiva favorável na atração e retenção de talentos. Na visão de Souza *et al* (2005), um programa de remuneração que não leva em consideração o pacote de benefícios não exprime, nem representa – perante o mercado – o seu verdadeiro perfil de remuneração.

A estratégia de um benefício está espelhada na decisão específica tomada pelo administrador: algumas empresas direcionam benefícios que garantam o bem-estar físico e econômico de seus empregados; outros empregadores seguem uma estratégia que é orientada para o desempenho de equipe ou individual do funcionário. Na realidade, grande parte das empresas utiliza uma combinação desses dois modelos.

Um objetivo importante das decisões sobre benefícios é influenciar positivamente as atitudes dos empregados, pois enquanto que os efeitos dos benefícios sobre os custos da empresa são facilmente calculáveis, sua influência sobre o comportamento dos empregados é mais difícil de ser analisada.

Outro ponto que deve ser destacado é de que a comunicação e a possibilidade de escolha dos benefícios podem aumentar a satisfação dos empregados. A comunicação sobre os benefícios a que tem direito os funcionários, em geral, recebe menos atenção das organizações do que seria adequado, e ela pode melhorar a satisfação dos empregados com seus benefícios, especialmente porque nem sempre eles reconhecem o seu valor.

Neste contexto, então, são necessárias políticas de gestão de recursos humanos, entre elas, as de incentivo e benefícios no interior das empresas, criando uma relação entre o alcance das metas da empresa com a satisfação das necessidades dos trabalhadores.

Levando em conta essa discussão, o presente trabalho apresenta a análise do Plano de Benefícios da empresa de siderurgia e metalurgia Gerdau, centrando o estudo na sua sede corporativa, em Porto Alegre.

A Gerdau é uma das maiores empresas brasileiras, sendo a 13ª maior siderurgia do mundo e, segundo pesquisa realizada pela Reputation Institute em 2006, também é a empresa que possui a melhor reputação do Brasil. Conforme essa análise foi atribuído ao Grupo Gerdau conceitos como bom lugar para trabalhar, responsabilidade social, motivo de orgulho pela expansão mundial e liderança em seu segmento.

Neste trabalho será examinado, então, o plano de benefícios oferecidos pela Gerdau, a forma de comunicação utilizada, os benefícios proporcionados por outras empresas de mesmo porte e a análise dos resultados da Pesquisa Opinião de 2002 a 2006, incluindo as respostas da questão qualitativa deste último ano.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As empresas passaram a viver uma nova realidade com as mudanças na conjuntura econômica, social e tecnológica. Hoje, as organizações já admitem que, para se manterem competitivas no mercado e vencerem a concorrência é preciso muito mais do que investir em equipamentos de última geração. Para sobreviver às mudanças também é necessário cuidar das pessoas, já que elas é que fazem a diferença para o negócio.

Na Gerdau há um importante meio de análise dos processos de Recursos Humanos, denominado Pesquisa Opinião. Iniciado no ano de 1995, e com a parceria da Hay Group desde 2005, esse questionário, composto de 65 questões, é aplicado anualmente em setembro e na, última edição, teve 92% de participação em todo Grupo Gerdau.

O objetivo dessa pesquisa é obter a percepção dos colaboradores da Gerdau sobre todos os processos de Recursos Humanos e identificar as qualidades e os pontos que devem ser melhorados nesta área. Uma das vantagens dessa investigação é a possibilidade de estratificação por níveis funcionais, idade, tempo de empresa, sexo e operações de negócio, o que possibilita o reconhecimento de casos isolados ou de problemas que atingem toda a organização.

Na sede da Gerdau, essa pesquisa teve 92% de participação na sua última edição (2006), o que significa 523 respostas em um total de 567 colaboradores, e obteve como

resultado um índice de 78% de favorabilidade¹, 2% abaixo em relação ao ano anterior, e 89% de satisfação geral², com baixa de 2% em relação ao último ano, e representando 1% acima da média de todo o Grupo Gerdau.

A pesquisa é particularmente importante na Administração Gerdau já que a gerência corporativa de Recursos Humanos está ali localizada e servindo como base para os planos de ação do próximo ano e como parte das metas estipuladas para cada processo de RH.

Na Pesquisa Opinião de 2006 ficaram evidenciados problemas, o que já havia sido demonstrado anteriormente por essa mesma pesquisa, na área de benefícios. O índice de favorabilidade nesse quesito tem diminuído constantemente, sendo que no seu último resultado alcançou apenas 70%, 2% a menos que no ano anterior, e atingiu a quarta pior colocação entre 19 itens.

Sendo a área de benefícios um dos meios para garantir a satisfação das necessidades básicas e manter baixos índices de rotatividade e aumentar a qualidade de vida dos empregados (MARRAS, 2002), a Gerdau preocupa-se com esses resultados na medida em que demonstram a insatisfação com os serviços prestados pela empresa e que podem derivar para problemas maiores.

Um dos fatores que causa estranheza à organização é que ela investe consideravelmente nesta área e acredita ter um plano de benefícios bastante competitivo em comparação às organizações do mesmo porte, e, em tempos anteriores, já chegou a ser reconhecida como uma empresa em que se ofereciam benefícios superiores a outras de mesmo nível.

Diante do contexto apresentado procurou-se identificar:

Quais os motivos que levaram a área de benefícios a ter um índice de favorabilidade baixo e em constante decréscimo?

Foram consideradas as seguintes hipóteses para o problema exposto acima: a falta de comunicação dos benefícios pela empresa aos seus colaboradores, a falta de competitividade em relação às outras empresas de porte semelhante e que os benefícios oferecidos não sejam os desejados pelos colaboradores.

A partir dessa análise buscou-se reconhecer as causas que levaram essa área a ficar em uma posição desfavorável, analisando os benefícios oferecidos por outras empresas do mesmo porte e verificando a comunicação utilizada pela empresa em questão.

¹ Favorabilidade: Soma dos resultados Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente de todas as questões.

² Satisfação Geral: Soma dos resultados Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente da questão número 48: “A minha satisfação por trabalhar na Gerdau é alta”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o Plano de Benefícios da Gerdau e identificar os motivos que levaram a área de Benefícios da empresa em questão a ficar em uma das últimas colocações na última Pesquisa de Opinião.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar os planos de benefícios oferecidos pela Gerdau a fim de verificar se ele atende às expectativas e necessidades dos seus colaboradores;
- b) Comparar os benefícios oferecidos pela organização e analisar sua competitividade frente às de outras empresas de grande porte no Rio Grande do Sul;
- c) Identificar os melhores meios de comunicação utilizados para difundi-los junto aos colaboradores da Administração Gerdau;

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deve a vários motivos: primeiramente a importância do tema para a organização, que considera esse como um dos principais problemas na área de benefícios. Além disso, existe a facilidade de acesso às informações, visto que a autora trabalha na empresa e na área em questão.

Do ponto de vista de estratégia empresarial, os programas de benefícios são vistos como uma ferramenta de gestão moderna que visa melhorar a relação capital/trabalho, estimulando o pessoal e melhorando o ambiente e, conseqüentemente, aumentando a produtividade. Portanto, sob a ótica empresarial, tais programas podem ser concebidos com o

intuito de fazer parte das políticas empresariais de integração do trabalhador à empresa e de novas técnicas de gestão.

Outro ponto importante é que o assunto abordado também é pouco explorado em Recursos Humanos, que tem seu enfoque mais voltado para área de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e aspectos motivacionais, deixando a área de remuneração e benefícios com amplo espaço para pesquisa. Assim, o tema merece uma investigação mais profunda e um exame mais detalhado devido a sua seriedade.

Por fim, o resultado deste trabalho será importante para que haja crescimento pessoal e profissional da autora, permitindo maior conhecimento do tema discutido para si e para os administradores da empresa pesquisada, quanto à importância dos planos de incentivos e benefícios.

1.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Neste trabalho busca-se compreender os motivos que levaram a área de Benefícios da siderúrgica Gerdau a ficar em uma posição desfavorável na sua última pesquisa interna de clima, denominada “Pesquisa Opinião”, para isso foram consideradas três hipóteses que a autora, baseada na literatura e na experiência profissional na empresa em questão, acreditou serem as principais.

A autora tem plena consciência de que existem muitos outros fatores não considerados neste estudo que podem ter levado a esse mesmo resultado, porém, por questão de tempo e viabilidade de estudo, foram definidas somente aquelas ponderadas como viáveis e importantes.

A partir da análise dos resultados da Pesquisa de Opinião também foram levantados co-relações da área de benefícios com os outros itens igualmente maus posicionados nessa enquête, sendo eles: Gestão de Desempenho, Carreira e Remuneração e Reconhecimento.

A remuneração é o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000). Na opinião de Coopers & Lybrand (1996) na medida em que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui-se num componente de satisfação e harmonização de interesses, e entre as estratégias de recompensas, Flannery *et al.* (1997 *apud* Fochesatto 2002) destacam os chamados programas de

reconhecimento monetário e não-monetário, recompensas pequenas, únicas e imediatas pelo esforço excepcional ou desempenho considerável.

Os benefícios por sua vez são definidos como uma forma de remuneração indireta e também de reconhecimento, por isso, faz parte do chamado “total compensation”, assim uma má percepção dos colaboradores em relação às estratégias dessas duas áreas pode influenciar no resultado da área de benefícios.

A ferramenta de avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado, ou por um grupo, em determinado período e área específica (MARRAS, 2002), entre seus propósitos está o de diferenciar indivíduos, visando recompensas. Uma gestão de desempenho deficiente pode acarretar nos colaboradores um sentimento de injustiça na forma de recompensas seja em forma de remuneração, reconhecimento ou de benefícios.

Elaboradas a avaliação e a estrutura salarial, os cargos são classificados nos diferentes graus e, naturalmente, passam a constituir carreiras. Na opinião de Pontes (1998) as empresas devem propiciar carreiras profissionais e suas políticas devem levar à valorização do homem na empresa. Na sua afinidade com os benefícios destaca-se que na Gerdau estes são diretamente relacionados com o nível hierárquico dos colaboradores, assim planos de carreiras mal elaboradas podem levar a perdas significativas na assistência e auxílios proporcionados.

Nota-se claramente que os temas com resultados mais baixos na Pesquisa Opinião estão correlacionados e estritamente ligados aos sentimentos de reconhecimento e justiça, assim o desejo da autora era tratar dos quatro temas conjuntamente (benefícios, remuneração e reconhecimento, gestão de desempenho e carreira) buscando as origens comuns das dificuldades dessas áreas e as formas de solucioná-las. No entanto muitos itens impossibilitaram a viabilidade do projeto, entre eles:

a) Restrição quanto à obtenção na empresa dos dados necessários para pesquisa, visto que alguns são considerados estratégicos, e, por isso, confidenciais;

b) Preferência da autora pela profundidade de um tema do que a sua extensão em vários outros;

c) Dificuldade em propor soluções e planos de ação eficazes com um tema muito abrangente;

d) Disponibilidade de tempo da autora para realizar um projeto que envolvesse quatro subsistemas de Recursos Humanos, e conseqüentemente, uma pesquisa extensa.

Agrega-se aos fatores expostos acima a identificação da autora com a área de benefícios, tema com a qual trabalha, o acesso às informações necessárias para a composição da pesquisa e o desejo de solucionar um problema que frequentemente é lembrado na sua rotina de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura acerca do tema tratado, buscando a definição de conceitos, a compreensão da importância dos Planos de Benefícios e as novas políticas utilizadas por empresas que buscam a competitividade através dessa forma de remuneração.

Também são enfocadas as teorias de gestão de pessoas ligadas à remuneração indireta, com o intuito de posteriormente analisar como os benefícios estimulam os colaboradores e os satisfazem.

2.1 BENEFÍCIOS

2.1.1 Visão geral

Segundo Souza *et al* (2005), os programas de benefícios começaram a representar uma parcela significativa da remuneração a partir da II Guerra Mundial, numa tentativa, por parte dos governos, de diminuir os problemas sociais. Foi neste contexto que no Brasil foi desenvolvida uma legislação social mais robusta e um tratamento tributário favorável para as empresas, que em linhas gerais representava que o empregador faria jus à dedução do custo dos benefícios ofertados como despesa empresarial regular.

Atualmente os programas de benefícios visam a contribuir para que a empresa sustente uma posição competitiva favorável na atração e retenção de talentos. Para Coopers & Lybrand (1996) os benefícios respondem por uma parte considerável da remuneração total e costumam ser elemento de decisão na aceitação de ofertas de empregos

Milkovich & Bourdreau (2000 p. 440) definem benefícios simplesmente como “aspectos indiretos da remuneração total dos empregados”, eles podem incluir remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica. Dutra (2002) os define de forma semelhante aos autores acima citados, considerando os benefícios no Brasil como simplesmente uma forma de remuneração complementar, oferecendo suporte aos empregados e assim permitindo-lhe a segurança que de outra forma não teriam acesso.

Já Reid & Robertson (1965, *apud* Pizolotto, 2000) consideram os benefícios como investimento realizado pelas empresas, ajudando dessa forma a reduzir a rotatividade e atrair os melhores trabalhadores. Assim os benefícios, como os demais itens componentes do salário indireto, provocam um efeito na produção e no esforço do trabalhador, resultando que a qualidade e a eficiência da força de trabalho sejam maiores.

Os planos de benefícios não apenas têm maior custo, mas também têm um papel cada vez mais importante na organização atual, conforme enfatiza Flannery *et al.* (1998, *apud* Fochesatto, 2002). Os serviços que oferecem também evoluíram, passando de alguns auxílios básicos – assistência médica, seguro de vida, férias e planos de pensão para planos cada vez mais complexos e completos, incluindo desde serviços de creche a auxílio-transporte.

Esse ponto também é avaliado por Coopers & Lybrand (1996), que destacam que a partir da década de 90 estes custos têm se elevado em função tanto da pressão pela inclusão de novos itens, como pela ampliação da elegibilidade aos itens existentes, quanto pelo aumento do custo específico de alguns itens. Sendo o seu custo significativo, os benefícios devem sofrer constante atenção, fora isso, a importância também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade.

Uma vez concedidos (gratuita e habitualmente), os benefícios passam a integrar a remuneração do empregado, não podendo sofrer redução, salvo disposto em convenção ou acordo coletivo, por isso não é gratuita a crescente importância que esse componente da remuneração vem ganhando (SOUZA *et al.*, 2005). De fato, empresas que têm se destacado pelas melhores práticas de gerenciamento de pessoas, têm dado uma atenção especial aos programas de benefícios concedidos a seus empregados, isso porque esses programas procuram atender a diversos objetivos, incluindo metas sociais, da organização e dos funcionários.

2.1.2 Tipos de benefícios

Até os anos 80 e 90, poucos eram os benefícios espontaneamente ofertados pelas organizações, a oferta, como hoje, não era semelhante entre as empresas. Anteriormente as empresa, em geral as de pequeno porte, detinham-se apenas aos benefícios obrigatórios por lei.

Conforme Souza *et al* (2005), hoje há muita variação em relação aos planos de benefícios, no tocante aos elegíveis, assim como nos valores dos benefícios ofertados.

Os benefícios oferecidos pelas empresas podem subdividir-se em:

- a) Compulsórios ou legais;
- b) Espontâneos.

2.1.2.1 Benefícios compulsórios

São os que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de norma legal como Acordos ou Convenções Coletivas de Trabalho (MARRAS, 2002).

No Brasil, a legislação trabalhista é ampla e complexa e, tendo sido gerada há mais de 60 anos, acarretou inúmeras normatizações paralelas, dificultando ainda mais a sua interpretação, exigindo para a sua aplicação um amplo conhecimento (SILVA, 2001).

As leis trabalhistas estão inseridas em uma hierarquia em que as leis de nível superior (Constituição Federal e CLT) são mais abrangentes, definindo direitos e deveres mínimos entre as partes, e as de nível inferiores (doutrinas, jurisprudência, normas coletivas de trabalho, regulamentos internos e contratos individuais) mais específicas, significando que uma lei maior não pode ser contrariada por uma menor e uma menor é aplicada a casos específicos.

Entre os principais benefícios legais temos:

- a) Complemento auxílio-doença;
- b) 13° salário;
- c) Salário-família;
- d) Férias;
- e) Salário-maternidade.

2.1.2.2 Benefícios Espontâneos

Os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados de livre vontade, geralmente com o objetivo de atender as necessidades dos empregados e/ou de tornar a remuneração atraente e competitiva em termos de mercado, tanto para atrair novos recursos humanos, quanto para manter os atuais (MARRAS, 2002).

Souza *et al* (2005) classifica os benefícios em três categorias: seguro, seguridade social ou complementação de aposentadoria e serviços.

Os benefícios de seguros pretendem prover o empregado e sua família de condições de segurança em casos de imprevistos e emergências, como os seguros de vida e os de assistência médico-hospitalar. Por sua vez, os benefícios de complementação de aposentadoria visam fornecer uma complementação à que a Previdência Social garante ao trabalhador. Por fim, os benefícios de serviços representam utilidades e conveniência oferecidas pela empresa aos seus empregados.

Para ajudar a conhecer melhor a prática de benefícios no Brasil a empresa Towers Perrin realiza uma pesquisa anual sobre os planos oferecidos pelas organizações no país. A última pesquisa, ocorrida em 2006, contou com 222 empresas entre nacionais e multinacionais dos mais diversos segmentos de atuação.

No gráfico abaixo são demonstrados os benefícios que prevalecem no país:

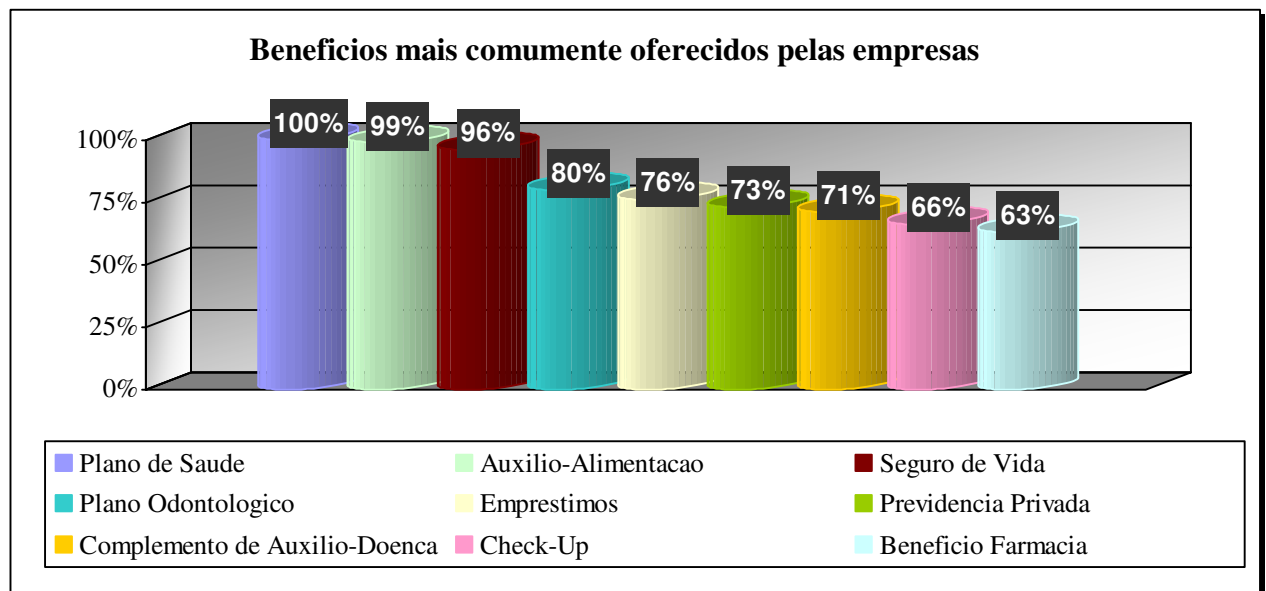


Gráfico 1 – Benefícios mais comumente oferecidos pelas empresas

Fonte: Pesquisa Towers Perrin 2006

Na pesquisa também foi identificado que 67% das empresas oferecem outros benefícios além dos usuais. Dentre os mais comuns estão:

- a) Auxílio-creche (26%);
- b) Auxílio-educação (25%);
- c) Auxílio-funeral (19%);
- d) Cestas de natal (14%);
- e) Transporte (12%);
- f) Desconto em academia (10%).

Souza *et al* (2005, p. 90) faz uma ponderação sobre as escolhas dos planos de benefícios pelas empresas, onde destaca que “como todo sistema de gerenciamento, os programas de benefícios devem ser delineados levando em consideração as influências do ambiente de negócios, assim como dos resultados a serem alcançados”. Isto significa que é necessária uma concepção alinhada a prática que contribuam para a atração e retenção de colaboradores necessários a excelência organizacional, sem, contudo, tornar os custos empresariais proibitivos.

Esse fato somente se viabiliza na medida em que os programas de benefícios sejam delineados sob medida para a organização. Caso contrário, seu objetivo, ou seja, garantir uma posição competitiva favorável por meio da satisfação dos colaboradores, não se concretizará.

2.2 NOVAS POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS

2.2.1 Co-participação

Conforme reportagem da revista Exame de Abril de 2005 as empresas que oferecem benefícios estão cada vez mais preocupadas com os altos custos dos seus planos. Os planos odontológicos e os planos de saúde, que já é o segundo item mais caro no orçamento, perdendo apenas para a folha de pagamento, têm sofrido aumentos crescentes nos últimos anos.

Segundo a mesma publicação, empresas de todo o mundo estão enfrentando problemas para permanecerem com os planos de benefícios nos moldes atuais, onde ela assume integralmente todos os custos, o que é muito confortável para os usuários, mas quase insustentáveis pelas empresas.

Nesse contexto, a principal solução adotada pelas empresas tem sido a co-participação. Nesse sistema, o empregado fica responsável por parte do pagamento dos serviços oferecidos pelo plano, principalmente exames e consultas (Revista Exame, março de 2005). Assim, além de ser responsável por parte do pagamento, o funcionário acaba por fazer menos visitas ao médico do que faria normalmente e percebe com mais transparência o valor gasto com os planos, o que representa, em média, 20% de redução de custos.

Segundo pesquisa da empresa de consultoria Mercer, de 2004 (*apud* Revista Exame), 55% das empresas estudadas pretendem reduzir seus custos e pensam na co-participação como alternativa. Na pesquisa da Towers Perrin, de 2006, os principais benefícios com co-participação são plano de saúde e plano odontológico.

No plano de saúde, que historicamente tem os custos maiores que a inflação, 8% das empresas adotam a co-participação, e o percentual médio de participação da empresa fica em torno de 84%. Além dessa política, 28% das empresas pesquisadas utilizam o pós-pagamento, que significa o pagamento por serviço utilizado, ou seja, sem a existência de mensalidades.

Já nos planos odontológicos o percentual de co-participação é maior, segundo dados da pesquisa da Towers Perrin, pois 76% das empresas compartilham o custo com seus usuários, sendo que a participação média das empresas é de 76% versus 24% dos empregados. Do mesmo modo o pós-pagamento é utilizado por 34% das empresas, contra 60% do pré-pagamento e 6% utilizam o sistema de pagamento misto.

2.2.2 Planos flexíveis de benefícios

Os planos de benefícios flexíveis foram adotados mais recentemente por organizações inovadoras e, segundo definição de Marras (2002, p. 214) “são aqueles em que o empregado pode optar entre os benefícios disponíveis, decidindo-se por aqueles que considera mais interessantes do seu ponto de vista ou de acordo com as suas necessidades de momento”.

Para Wood & Picarelli (1999), a flexibilização maximiza o investimento da empresa em benefícios, proporcionando a alocação mais racional de recursos e um aumento do valor percebido pelo colaborador. Assim, os custos passam a ser transparentes e discutidos abertamente entre as partes e isso também provoca o reforço de traços culturais de um estilo gerencial mais aberto e moderno.

Os pacotes fixos pressupõem, por parte da empresa, uma postura paternalista e de controle. O conceito é de que a empresa sabe o que é melhor para os seus funcionários. Já os planos flexíveis, ao contrário, pressupõem maturidade por parte da empresa, dos funcionários e da própria relação entre ambas as partes, conforme opinião de Coopers & Lybrand (1996).

Na percepção de Souza *et al* (2005), existem algumas vantagens com a adoção dessa prática, entre elas:

- a) Os funcionários autogerenciam a sua cota;
- b) A área de gestão de pessoas deixou de atuar como juiz, ou seja, aquele que aprova ou nega o pedido do benefício;
- c) Melhora a percepção do valor dos benefícios, na medida em que são os funcionários que escolhem o pacote que melhor satisfaz suas necessidades;
- d) Impacto positivo na atração e retenção de talentos;
- e) Melhor retorno do investimento, já que a empresa tem uma forma melhor de aplicação do dinheiro gasto.

No entanto, a pesquisa da Towers Perrin de 2006 demonstrou que os benefícios flexíveis estão longe de se tornarem prática de mercado no Brasil, pois apenas 3% das empresas pesquisadas utilizam esse sistema, o mesmo evidenciado na pesquisa de 2005. No entanto, ainda é expressivo o número de empresas, 37%, que pretendem implementar no futuro.

O gráfico abaixo expõe os principais motivos:

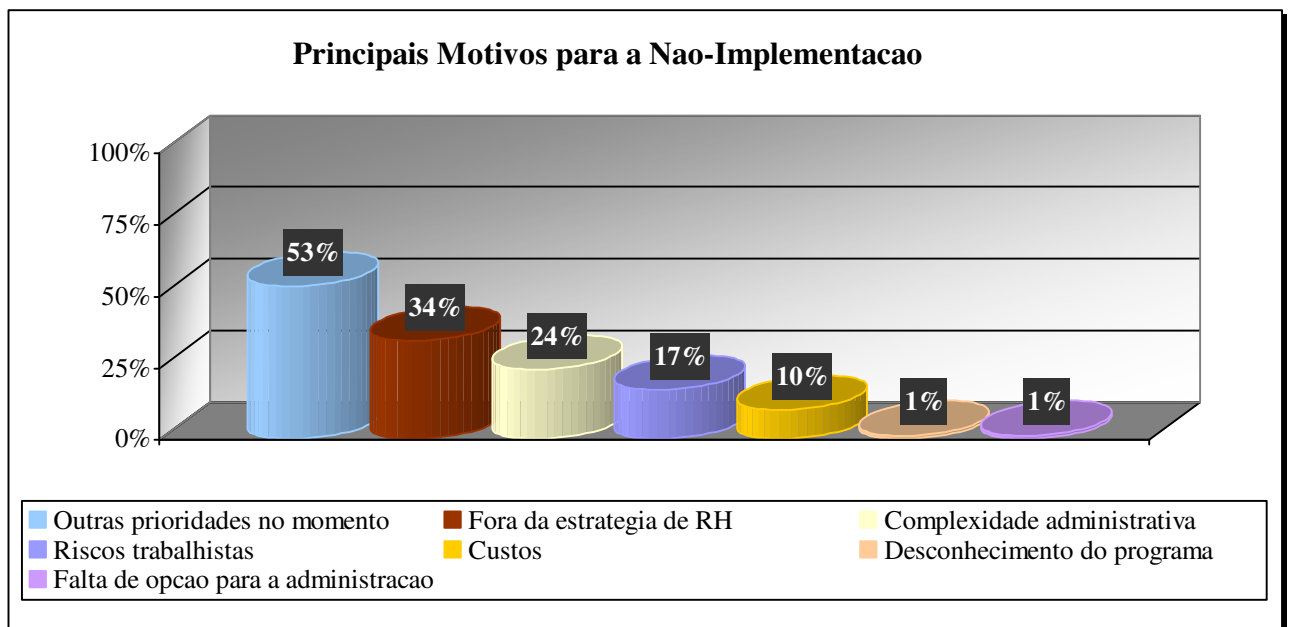


Gráfico 2 – Principais motivos para a não-implantação

Fonte: Pesquisa Towers Perrin de 2006

A adoção de planos flexíveis corresponde a um aumento da complexidade da gestão de Recursos Humanos. “No sistema tradicional ainda que haja potencialmente mais conflitos e insatisfações, a condição operacional é mais simples” na opinião de Coopers & Lybrand (1996, p.80). Esta maior complexidade cria algumas dificuldades, e entre as principais estão:

- a) O custo inicial de implementação do sistema, que compreende o desenvolvimento do plano, comunicação aos envolvidos e desenvolvimento de um sistema de informação;
- b) O custo de manutenção que contempla o acompanhamento de todos os itens quanto à utilização, custo e satisfação dos clientes internos;
- c) Riscos de utilização excessiva de alguns itens como conseqüente desbalanceamento do sistema. Isso pode ocorrer uma vez que os funcionários naturalmente optam pelos itens que vêm como mais úteis;
- d) Perda de escala de alguns itens, penalizando grupos dentro da organização.

Segundo SOUZA *et al* (2005) uma alternativa inovadora foi adotada na HP (Hewlett Packard), no qual todos os empregados têm a possibilidade de escolher os benefícios adicionais, além dos básicos, que melhor atendam as suas necessidades, montando assim seu pacote personalizado. Pizolotto (2000) também menciona política e explica que todos os trabalhadores têm direito à assistência médica, plano de previdência complementar e seguro de vida, e, além disso, cada um tem direito a um valor para usar como desejar em benefícios extras.

2.3 BENEFÍCIOS COMO ESTRATÉGIA DE RH

2.3.1 Como forma de estímulo e satisfação

Os benefícios têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos funcionários, influenciando sobre a sua segurança atual e futura e sobre sua condição de vida (COOPERS & LYBRAND, 1996). Para Marras (2002), baseando-se nos conceitos das necessidades humanas de Maslow, os benefícios podem atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos: as intrínsecas e extrínsecas.

As necessidades intrínsecas são as internas ao indivíduo. São, em geral, caráter psicológico (necessidades sociais, de relacionamento, de status, etc.) e podem ser supridas pela organização mediante políticas, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento desse tipo de necessidade de acordo com a tipicidade do ambiente e o momento vivido pela empresa.

Já as necessidades extrínsecas são as que têm origem no mundo externo ao indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos (incentivos financeiros, serviços, seguros, entre outros). São essas as necessidades que as empresas satisfazem por meio de planos de benefícios que, somados ao salário percebido pelo empregado, formam concretamente a sua remuneração.

Também para Fochesatto (2002) é possível relacionar as necessidades extrínsecas do ser humano com alguns tipos de benefícios sociais oferecidos pelas empresas aos trabalhadores e que objetivam suprir as necessidades fisiológicas e de segurança importantes para a sobrevivência da espécie humana. Para o autor as necessidades sociais e de estima, consideradas em grau secundário, também podem ser relacionadas com os benefícios *status* e prestígio frente a si mesmo e ao grupo social.

A remuneração é vista como uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seus funcionários. Conforme relata Elias (1994) associado ao plano de carreira, se bem concebido e administrado, ele poderá vir a ser, não propriamente um fator de estímulo e de satisfação, mas servir de base aos fatores motivacionais ligados ao cargo ocupado; assim como a perspectiva de crescimento profissional e o trabalho executado pelo indivíduo que ocupa um cargo na estrutura organizacional, também servirão de elementos de satisfação humana.

Na visão de Fochesatto (2002), é importante reconhecer, também, que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração. Elas procuram outras recompensas que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à empresa. A equidade requer que a empresa contribua para satisfazer as necessidades de auto-estima, criatividade, crescimento profissional e socialização dos funcionários na mesma medida em que eles contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

2.3.2 Como forma de comprometimento

Pesquisas apontam “que as organizações que conseguem obter elevado grau de comprometimento dos seus empregados conseguem também melhores resultados, atingindo os seus objetivos com maior eficiência” (ANTUNES & PINHEIRO, 1999, p. 187).

O uso estratégico dos sistemas de recompensas monetárias e benefícios sociais serve como mecanismo para captar, reter e motivar empregados, principalmente os mais qualificados, como relata Wood e Picarelli (1999). Há controvérsias na literatura relativa aos sistemas de retribuição, uma vez que alguns afirmam que esses tipos de incentivos podem não determinar o contribuir do empregado.

Deming (1990, *apud* ANTUNES & PINHEIRO, 1999) que se opõe ao incentivo financeiro, pois considera que o reconhecimento é mais importante do que a recompensa quando se trata de comprometimento.

Já a opinião de Fochelasatto (2002, p.46) é que “para as mudanças de comportamento durarem, geralmente, é necessário manter os incentivos e recompensas. Uma contínua dependência dos incentivos e recompensas pode criar uma série de problemas práticos, incluindo um aumento das exigências”.

O número de pesquisas e estudos que relacionam o envolvimento/comprometimento com a prática de benefícios é ainda muito pequeno. Na pesquisa de Meyer e Allen (1997, *apud* ANTUNES & PINHEIRO, 1999, p. 195) “detectaram uma correlação positiva entre a satisfação pela extensão dos benefícios sociais aos familiares e o comprometimento de empregados-pais de crianças em idade pré-escolar”. Ainda sugerem que as organizações que oferecem esse tipo de benefícios são percebidas pelos empregados como mais preocupadas a dar apoio e como sendo mais justas diante de seus empregados.

3 METODOLOGIA

3.1 MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O modelo de investigação é conceituado por Marconi e Lakatos (2006) como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que traçam o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Já Roesch (1996) complementa, definindo que um estudo acadêmico envolve uma comparação entre teoria e realidade e, por isso, requer a utilização de elementos de um processo científico.

Neste trabalho, o modelo de investigação utilizado foi a pesquisa explicativa que, conforme Vergara (2007), tem como principal objetivo esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Essa metodologia pressupõe a pesquisa descritiva, que busca expor características de um acontecimento, como base.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O presente trabalho foi dividido em duas partes sendo a primeira de levantamento bibliográfico, com a finalidade de identificar a importância dos planos de benefícios nas empresas, sua finalidade, seu valor como estratégia de Recursos Humanos, além das tendências dessa área. A segunda parte da pesquisa tem caráter documental caracterizada pela investigação do problema apontado nos documentos e informações da organização estudada.

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

Conforme Vergara (2007, p. 57) “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas isto é, material acessível ao público em geral”. Para Roesch (1996) essa parte do trabalho implica na seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto. A finalidade

desse estudo é colocar o pesquisador em contato com tudo o que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto.

Esse tipo de investigação fornece material analítico para qualquer tipo de investigação e conforme Marconi e Lakatos (2006), não deve ser encarado como mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas sim uma forma de propiciar o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando, assim, a conclusões inovadoras.

Como fontes de dados para a pesquisa bibliográfica foram utilizadas: livros sobre remuneração e benefícios, que os definam, destaquem a sua importância e explicitem novas estratégias para estas áreas de Recursos Humanos; trabalhos de pós-graduação, dissertações e teses; artigos, relatório e estudos de casos que façam referência ao assunto abordado e materiais publicados em jornais e revistas especializadas que tragam dados sobre o tema pesquisado.

3.2.2 Pesquisa de campo

3.2.2.1 Pesquisa documental

Na segunda fase do trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza documental com finalidade de analisar o plano de benefícios oferecidos pela Gerdau, os resultados da Pesquisa Opinião nessa área durante os 5 últimos anos, os meios de comunicação utilizados para a difusão destes e o posicionamento da Gerdau frente a outras empresas de porte semelhante.

Na opinião de Marconi e Lakatos (2006, p. 176) a característica da pesquisa documental “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não”. Para Vergara (2007), a investigação documental é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgão público e privados de qualquer natureza ou com pessoas, como exemplo podemos citar registros, ofícios, memorandos, diretrizes operacionais, anais, regulamentos e outros.

Para essa análise os documentos investigados foram:

- a) O Plano de Benefícios proporcionados pela Gerdau nos últimos cinco anos (2006, 2005, 2004, 2003 e 2002) e os resultados da pesquisa da opinião nesse mesmo período, tentando assim verificar a influência que as alterações

nos benefícios surtiam na Pesquisa Opinião. Também foi realizada uma análise das respostas quantitativas da pesquisa de 2006 com o objetivo inferir sobre a satisfação destes com os benefícios oferecidos pela organização.

- b) Os meios de comunicação utilizados para a divulgação dos benefícios, sendo o Manual de Benefícios o mais importante deles, além de outras formas alternativas de comunicação com os colaboradores como a intranet, os Workshops de Benefícios e o RH Responde.

3.2.2.2 Benchmarking

O método comparativo é o estudo das semelhanças e diferenças entre os diversos tipos de grupos para uma melhor compreensão de um fenômeno (MARCONI E LAKATOS, 2006), assim, a partir de comparações podem-se verificar similitudes e explicar divergências. Para Chiavenato (1999, p. 219), “*benchmarking* é um processo de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de trabalhos de organizações que são reconhecidas como líderes empresariais ou representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional”. Isso permite comparar processos e práticas para identificar o que há de melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Marconi e Lakatos (2006, p. 107) complementam que “o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes”.

Com a finalidade de identificar os benefícios oferecidos por outras empresas de origem nacional e grande porte localizadas no Rio Grande do Sul foi realizada uma análise dos planos de benefícios de três empresas do grupo G20, grupo de empresas que trocam de informações sobre Recursos Humanos, com o intuito de identificar suas políticas e assim poder comparar a da Gerdau com essas outras três organizações.

3.2.2.3 Entrevista

A entrevista “é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”, segundo a opinião de Marconi e Lakatos (2006). Conforme esses autores é um procedimento utilizado para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico de um problema. Na opinião de Vergara (2007, p. 55) a entrevista “é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”.

Dessa forma, a última análise deste trabalho é a realização de uma entrevista com o principal profissional direto de benefícios do Grupo Gerdau. Essa escolha se deve ao fato de ele ser um dos responsáveis pelas políticas corporativas nas unidades da organização no Brasil e em algumas partes do mundo.

Com essa entrevista pretendeu-se buscar respostas para as questões que não foram solucionadas com as outras análises anteriores. Além disso, desejou-se identificar a importância que esse problema representa frente aos demais projetos para os Recursos Humanos Corporativo e apresentar as soluções que estão sendo estudadas pela área de benefícios corporativo para solucionar o presente problema.

Foi utilizada a entrevista semi-estruturada, que, conforme Roesch (1996) permite ao entrevistador, mesmo tendo tópicos para conduzir a conversa, direcionar certos pontos que ele queira explorá-los medida que a entrevista avança, já, de acordo com os conceitos de Marconi e Lakatos (2006), a entrevista focalizada há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar.

Esse foi o modelo de entrevista escolhido porque dessa forma há liberdade de fazer perguntas e sondar razões e motivos não obedecendo, a rigor, uma estrutura formal. O roteiro da pesquisa, assim como os principais pontos abordados, e as respostas estão em anexo no final do trabalho.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Definida por Jorge Gerdau Johanmpeter como uma empresa de controle familiar gerida profissionalmente, o Grupo Gerdau, tem mais de 100 anos e é uma das maiores empresas brasileiras. Ocupa a primeira posição em produção de aços longos no continente americano, possuindo bases na Argentina, no Uruguai, no Chile, na Colômbia, no México, na República Dominicana, no Peru, na Venezuela, nos Estados Unidos, no Canadá e participação societária de 40% de uma empresa na Espanha e 45% na Índia³.

Para alcançar níveis crescentes de eficiência econômica atua com uma rede de usinas, centros de serviços, unidades de transformação e canais distribuidores posicionados junto aos principais pólos de consumo, alcançando hoje uma capacidade instalada total de 19,6 milhões de toneladas de aço por ano, com faturamento de R\$ 27,5 bilhões e lucro líquido de R\$ 3,5 bilhões (dados de 2006).

Atualmente a organização está presente em importantes centros financeiros por meio de três companhias abertas: a Gerdau S.A., a Metalúrgica Gerdau S.A. e a Gerdau Ameristeel Corporation, subsidiária na América do Norte. Suas ações são negociadas diariamente nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque, Toronto e Madri.

4.1 MISSÃO

O Grupo Gerdau é uma empresa focada na siderurgia, que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.

4.2 VISÃO

Ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.

³ Ver Mapa de Operações da Gerdau em anexo.

4.3 VALORES

- a) Cliente satisfeito;
- b) Segurança total no ambiente de trabalho;
- c) Pessoas comprometidas e realizadas;
- d) Qualidade em tudo que faz;
- e) Empreendedorismo responsável;
- f) Integridade;
- g) Crescimento e rentabilidade.

4.4 VALORES E DIRETRIZES ÉTICAS

VALORES	DIRETRIZES ÉTICAS
Ciente satisfeito	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir o cliente • Antecipar as necessidades do cliente • Contribuir para o negócio do cliente
Pessoas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar auto-desenvolvimento através de desafios • Trabalhar em equipe – saber ouvir e dar retorno • Respeitar os indivíduos
Segurança total no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Zelar pela sua segurança e a de seus colegas e equipes • Não tolerar atos ou condições inseguras • Atuar constantemente para a eliminação de riscos
Qualidade em tudo o que fazemos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar as melhores práticas • Melhorar e inovar processos • Atentar permanentemente para os resultados
Segurança e solidez	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir com base em fatos e dados • Melhorar e inovar processos
Seriedade com todos os públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ser íntegro em todos os atos e com todos os públicos que estamos envolvidos – cumprindo contratos • Respeitar o meio ambiente
Lucro como medida de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Perseguir metas desafiadoras • Agir com foco em resultados

Quadro 1 – Valores e diretrizes éticas

Fonte: <<http://www.gerdau.com.br>>. Acesso em 02 abr. 2007

4.5 PRODUTOS COMERCIALIZADOS

O Grupo Gerdau tem sua tradição focada na produção de aço e na distribuição de produtos siderúrgicos. Atende setores como a construção civil, indústria metal-mecânica e agropecuária, tendo como produtos principais vergalhões, arames, pregos, telas soldadas, perfis e barras de aço. Hoje é a maior produtora mundial de pregos, com mais de mil itens à disposição do consumidor em 100 mil pontos-de-venda.

4.5.1 Para construção civil e metal-mecânica

Vergalhões GG-50 e CA- 25; Arames para concreto CA-60; Treliças; Colunas; Arame Recozido; Aço para Indústria; Barra Redonda – ¼” a 4 1/6””; Barra Chata Comercia – 3/8” a 6””; Barra Chata de Aço 5160 – 2” a 4””; Barra Quadrada – 5/16””; Cantoneiras de Abas Iguais – ½” a 5””; Guide Rail – 70 a 89mm; Perfil U – 2” a 6””; Perfil I – 3” a 6””; Pel I e U – 3” e 4””; Fio Máquina – 5,50 a 14,0mm; Tarugos – 130 a 160mm.

4.5.2 Produtos agropecuários

Arames Farpados; Arames Ovalados; Arames Galvanizados; Grampos para Cercas; Arames para Culturas Aéreas; Alambrados.

4.5.3 Pregos comuns e especiais

4.6 ORIGENS E EVOLUÇÃO DO GRUPO GERDAU

O ferro sempre teve, historicamente, um papel muito importante no desenvolvimento das civilizações. O Grupo Gerdau, que no início do século marcou o começo de suas atividades, primeiro na metalurgia e, mais tarde, na siderurgia, acompanhou e pôde testemunhar a decisão participativa desses setores no desenvolvimento econômico-político-social do país.

A Gerdau S.A. tem suas origens na Fábrica de Pregos Pontais de Paris em Porto Alegre lançada por João Gerdau e seu filho Hugo em 1901. Até a década de 40, a companhia investiu em novas plantas para a fabricação de pregos e também ingressou no ramo de móveis.

O primeiro passo para o ramo da siderurgia ocorreu em 1948, quando o Grupo comprou a Siderúrgica Riograndense, localizada na Avenida Farrapos em Porto Alegre. A necessidade de alcançar auto-suficiência de matéria-prima para a Fábrica de Pregos foi o motivo que impulsionou a entrada da Gerdau na siderurgia, o êxito foi rápido, e, em 1957, uma nova usina foi criada, localizada em Sapucaia do Sul, com a finalidade de aumentar a capacidade instalada.

A expansão rumo à primeira usina fora do Rio Grande do Sul aconteceu com a compra da Açonorte, em Recife, na década de 60. No entanto, a falta de tradição siderúrgica e o baixo grau de industrialização de uma região que era dominada por monoculturas de subsistência, dificultaram a atração de mão-de-obra e as operações nos turnos, porém essa compra foi uma importante porta de entrada para o norte e nordeste do Brasil, onde os produtos Gerdau já eram conhecidos.

Na década de 80 a companhia já contava com 6 unidades siderúrgicas no Brasil, uma indústria metalúrgica e uma empresa comercial, além de outras empresas ligadas a diversos ramos de atividades, como a de extração de madeira, reflorestamento, sucata de metálicos, arames e cabos. Foi nesse contexto que o Grupo Gerdau entrou no mercado acionário a fim de captar recursos.

Desde 1970 o mercado externo já integrava as estratégias comerciais da Gerdau, com exportações para vários locais, inclusive o Oriente Médio. A internacionalização, no entanto, ocorreu em 1980, com a compra da Siderúrgica Laisa no Uruguai, uma indústria de pequeno porte em Montevideú. Ainda na década de 80 foi dado o segundo passo para a internacionalização da organização, com a aquisição da Courtice Steel Inc no Canadá.

Porém, os negócios da Laisa e da Courtice não eram grandes no conjunto das atividades do Grupo Gerdau, pois adicionavam pouco menos de 7,4% à suas capacidades produtivas total, próximas de 3,8 milhões de toneladas anuais em 1990. A estratégia amadureceu e ganhou contornos definitivos: expandir a operação do grupo para fora do Brasil, mesmo continuando a crescer dentro do país, daquele momento em diante parte dos recursos foi investido em negócios no exterior.

As justificativas e motivações do Conselho Diretor eram diferentes: enquanto que para Jorge Johanmpeter, então presidente, o crescimento externo era uma existência orgânica, natural, imposta pela própria dinâmica do grupo, para seu irmão, Frederico Johanmpeter, exercendo o cargo de vice-presidente de finanças, essa estratégia era uma medida preventiva de resguardo financeiro diante da desordem monetária e cambial instalada no país naquele momento.

A partir dos anos 80, a estratégia concretizou-se com a compra de inúmeras empresas no Brasil e no exterior, com o crescimento da capacidade instalada e com o aumento do nível de produção e faturamento.

Hoje o Grupo Gerdau encontra-se em toda a América, na Europa e na Ásia, tendo mais de 30.000 funcionários diretos e, segundo o ranking do jornal inglês Financial Times de 2003, é uma das empresas mais respeitadas no mundo.

4.7 ANÁLISE DO SETOR

O ano de 2007 começou apresentando indicadores favoráveis para o mercado siderúrgico. No primeiro trimestre do ano, verificou-se um forte crescimento da demanda mundial, provocando aumentos recordes nos preços dos produtos siderúrgicos. Entre as razões para a elevação dos preços, está o fortalecimento dos processos de fusões e aquisições entre as empresas do setor, o aumento nos preços dos insumos básicos (como a sucata, o minério de ferro e a energia elétrica) e, principalmente, o “boom” da construção civil em regiões do Oriente Médio e do Leste Europeu.

Nas Américas, as expectativas também são positivas: acompanhando os valores do mercado internacional, os países americanos nunca haviam registrado preços tão altos. Na China, o mercado também dá sinais de crescimento, pois o governo chinês está tomando

ações preventivas para frear as exportações, focando seus esforços em atender ao mercado interno.

Segundo dados divulgados pelo Internacional Iron and Steel Institute (IISI), existe a tendência de deslocamento da produção mundial de aço para o oriente, onde mercados emergentes como os da China e Índia atuam como molas propulsoras do crescimento da indústria. Os países do chamado Bloco do Pacífico respondem por 64% da produção e 66% do consumo de aço no planeta, conforme demonstra o mapa abaixo.



Figura 1 – Produção de aço no mundo

Fonte: Periódico Mercado Siderúrgico da Gerdau. Maio de 2006

Em 2006, a produção de aço bruto atingiu um novo recorde, atingindo mais de 1,2 bilhões de toneladas, sendo este o terceiro ano consecutivo em que a produção mundial supera a marca de 1 bilhão de toneladas. O ranking dos 10 maiores produtores de aço em 2006 teve poucas alterações em relação aos anos anteriores, com exceção da nova posição da Itália.

O Brasil é o único país a mostrar uma queda na produção de aço bruto em 2006, com redução de 2,2% em relação a 2005, encerrando o ano com uma produção de 30,9 milhões de toneladas. O motivo da diminuição da produção brasileira foi a parada do alto-forno 3 da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) por cerca de cinco meses no início de 2006.

Tabela 1 – Ranking dos dez maiores países produtores de aço (em milhões de toneladas métricas)

2006	2005	País	2006	2005	Varição (%)
1	1	China	418,8	353,4	18,5
2	2	Japão	116,2	112,5	3,3
3	3	USA	98,5	94,9	3,8
4	4	Rússia	70,6	66,1	6,8
5	5	Coréia do Sul	48,4	47,8	1,3
6	6	Alemanha	47,2	44,5	6,1
7	7	Índia	44,0	40,9	7,6
8	8	Ucrânia	40,8	38,6	5,7
9	10	Itália	31,6	29,4	7,5
10	9	Brasil	30,9	31,6	-2,2
		Mundo	1239,5	1139,6	8,8

Fonte Comunicação Interna “Mercado Siderúrgico” da Gerdau de março de 2007

Entre as empresas brasileiras, o Grupo Gerdau é a melhor situada no ranking global das maiores empresas de siderurgia, ocupando a 13ª posição. A 1ª posição fica com a Arcelor Mittal, que produz 3 vezes mais do que a segunda colocada: a japonesa Nippon Steel. As quatro maiores empresas depois da Arcelor Mittal estão no continente asiático, mas há ainda uma série de pequenas empresas e, segundo alguns especialistas, haverá em breve consolidações em grande escala, pois lá o mercado ainda se encontra fragmentado.

Já na siderurgia brasileira, estudos recentes do IBS (Instituto Brasileiro de Siderurgia) revelam uma situação aparentemente paradoxal. Se, por um lado, a indústria mostra-se extremamente competitiva no que se refere aos custos de produção e proximidade de matéria-prima de boa qualidade, ao mesmo tempo ela esbarra na estrutura tributária e burocrática do país.

Em 2004, as siderúrgicas nacionais faturaram US\$ 17,6 bilhões e arcaram com US\$ 3,3 bilhões em imposto (o que corresponde a 18,75% do faturamento). Já os números relativos a outubro de 2005 mostram que esse quadro se agravou: nos primeiros dez meses do ano o faturamento das indústrias do setor atingiu US\$ 18,8 bilhões, com uma carga tributária de US\$ 3,9 bilhões (20,6%).

Já uma análise feita pelo Deutsche Bank, publicada no jornal de comunicação interno da Gerdau “Mercado Siderúrgico” salienta a vantagem da siderurgia brasileira, em comparação com a indústria alemã, no que diz respeito ao custo de mão-de-obra. Além disso, o banco alemão destaca ainda a vasta reserva de minério de ferro no território brasileiro, que

representa ganhos com logística, uma vez que geograficamente as minas e as usinas estão muito próximas.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos diversos fatores que poderiam ter influenciado os resultados da área de benefícios algumas conclusões foram levantadas para a questão central do trabalho. Esses fatores foram verificados um a um em conjunto com as respostas do gestor de benefícios, com a finalidade de identificar quais pontos tiveram mais influência no resultado final.

10.1 O PLANO DE BENEFÍCIOS E OS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA OPINIÃO

Verificando o histórico dos resultados da Pesquisa Opinião pode-se observar que no ano de início dessa análise tanto a favorabilidade geral da Administração Gerdau quanto a área de benefícios possuíam o mesmo percentual. No entanto enquanto a favorabilidade geral manteve-se relativamente constante, o resultado da área de benefícios caiu uma média de 2% a 3% em cada ano. Isso não representa um descontentamento geral com a organização, mas um problema específico, conforme pode ser visualizado no gráfico abaixo:

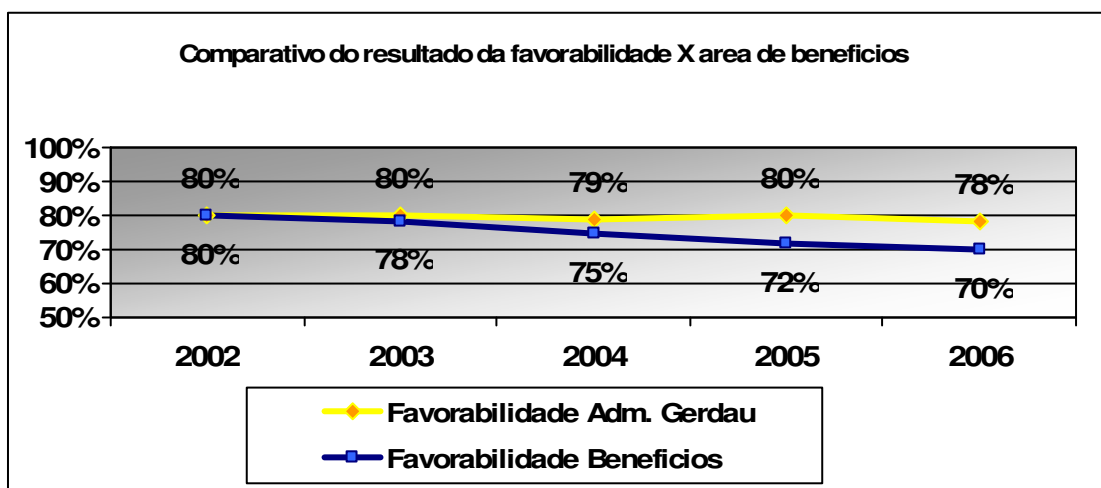


Gráfico 6 – Comparativo do resultado da favorabilidade x área de benefícios

Fonte: elaborado pela autora

No entanto, considerando os outros fatores da Pesquisa Opinião pode-se verificar que os itens remuneração e reconhecimento, avaliação de desempenho e carreira também tiveram quedas nos últimos dois anos. A comparação com os anos anteriores não foi possível, visto

que em 2004 a pesquisa passou por uma reformulação e os itens de análise eram diferentes (por exemplo: remuneração e reconhecimento eram dois quesitos separados, e o processo carreira não existia).

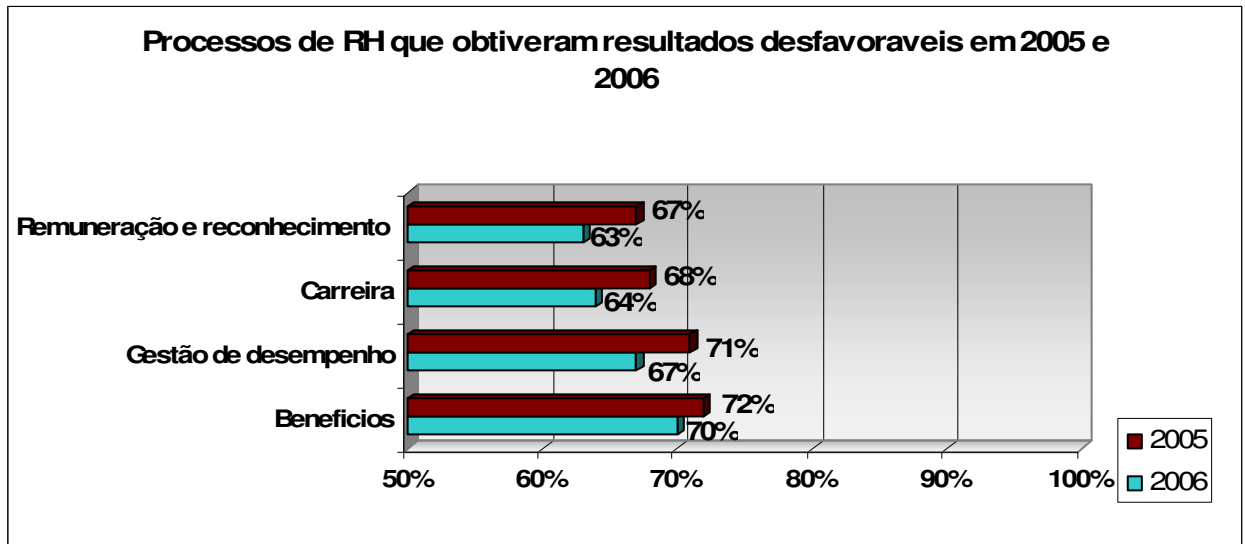


Gráfico 7 – Processos de RH que obtiveram resultados desfavoráveis em 2005 e 2006

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que esses quatro itens estão relacionados com o sentimento de reconhecimento e justiça o que pode representar um problema que vai além do processo de benefícios ou dos outros três citados acima. Assim, o colaborador que acredita que não está recebendo um salário compatível com a sua função ou que a perspectiva para a sua carreira não é favorável, considera esses fatores como desfavoráveis na pesquisa de clima, no entanto o sentimento entre essas duas situações é semelhante, pois o sentimento do empregado é que ele foi injustiçado.

Ainda que utilizando outra lógica, o gestor de benefícios corporativo também acredita na influência de outros processos de recursos humanos no resultado da área de benefícios, no caso remuneração e qualidade de vida. Essa afirmação apenas confirma que esse resultado da pesquisa de clima não é dependente de apenas um problema específico.

10.2 RESPOSTAS QUALITATIVAS

Após a análise do conteúdo das respostas qualitativas verificou-se que os colaboradores da Administração Gerdau pedem melhorias nos benefícios que já existem (extensão do financiamento graduação para segunda graduação, pós-graduação e mestrado), novos sistemas de contribuição (pré-pagamento) e a volta de políticas que existiam anteriormente (inclusão dos pais como beneficiários da Fundação Gerdau).

Entre as respostas dos colaboradores não há muitas referências para a inclusão de novos benefícios, sendo a única exceção o vale-refeição, que foi citado em mais de uma resposta. Com isso pode-se concluir que os benefícios oferecidos pela Gerdau atendem as necessidades dos seus empregados, opinião compartilhada com o gestor de benefícios entrevistado.

Na opinião do gestor não há previsão para a inclusão de novos benefícios, mas sim a melhora do plano odontológico e do seguro de vida (auxílio post-mortem para administrativos e operativos). No entanto, caso o estudo sobre as práticas de benefícios no mundo demonstrarem que há um gap entre o que a Gerdau pratica e o do mercado onde atua, novas propostas para a inclusão de benefícios serão analisadas.

10.3 OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS

Os meios de comunicação utilizados para a divulgação dos benefícios foram considerados adequados, pois estão em diversos canais diferentes e acessíveis aos colaboradores. No entanto, o problema refere-se ao pouco conhecimento e uso que esses colaboradores têm sobre todos esses canais. Alguns deles também necessitam de ajustes e melhorias, pois não estão sendo utilizados em sua capacidade.

Um ponto favorável foi a realização dos Workshops para administrativos, pois foi verificado que os gestores que recebiam o treinamento sobre benefícios não se sentiam preparados para repassar as informações adquiridas aos seus subordinados e tampouco agiam como facilitadores no caso de um empregado ter uma dúvida relacionada à benefícios.

Com relação ao manual de benefícios via intranet, ele ainda precisa ser melhorado para atender as dúvidas dos colaboradores. Hoje ele se encontra com informações divergentes, obsoleto (menciona nomes de áreas que já não existem), não utiliza todas as potencialidades do sistema (por exemplo, a parte de perguntas e respostas), fornece um endereço de e-mail

para a Fundação Gerdau que não foi localizado qual pessoa recebe essas dúvidas, além de ser pouco amigável.

O gestor de benefícios afirmou que também considera que a comunicação ainda falha em alguns pontos, o que ratifica o que foi apresentado anteriormente.

10.4 OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA GERDAU FRENTE OS OFERECIDO POR TRÊS GRANDES EMPRESAS DA REGIÃO SUL

Fazendo a análise sobre os benefícios oferecidos pela Gerdau e por outras empresas da região sul verificou-se que a organização estudada proporciona benefícios em geral acima da média das outras organizações. O que desqualifica a hipótese de que o resultado desfavorável da Pesquisa Opinião seja em razão de um desalinhamento com as práticas de benefícios do mercado.

Com exceção do auxílio-creche e do seguro de vida, onde os auxílios das outras empresas são melhores, em todos os outros a Gerdau mantém-se na média ou acima da média de mercado. O pós-pagamento já é uma prática bastante utilizada pelas empresas (segundo dado fornecido pelo gestor de benefícios entrevistado, a utilização do pós-pagamento representa uma economia de aproximadamente 20% em relação ao pré-pagamento) e a co-participação já faz parte das estratégias das empresas há bastante tempo.

Conforme percepção do gestor entrevistado a Gerdau fornece benefícios acima da média de mercado, principalmente na região sul. Na região sudeste, devido ao mercado altamente competitivo, a empresa não está tão bem colocada, e isso representa uma ameaça, pois as outras empresas acabam visando os executivos que hoje trabalham na Gerdau.

10.5 SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Considerando a avaliação de todos os itens anteriores, percebe-se que o resultado desfavorável da área de benefícios na Pesquisa Opinião não é consequência de um único problema, mas de diversos fatores.

Entre os problemas encontra-se o da comunicação, os canais existentes são adequados, porém precisam ser melhorados se quiserem atingir o seu objetivo. Recomenda-se a reformulação do manual na intranet, nos seguintes pontos:

- a) Detalhando as regras de utilização dos benefícios, critérios, elegibilidade e, principalmente as exceções de cada benefícios;
- b) Aumentando o número de questões nas parte de dúvidas freqüentes, como forma de elucidar rapidamente as perguntas dos colaboradores. Com isso também se pretende que essa demanda operacional que chega a área de benefícios local diminua, e assim haja mais tempo para tratar de assuntos estratégicos.
- c) Utilizando o contato de e-mail da Fundação Gerdau como mais um meio de comunicação com os funcionários, sendo que a autora se dispõe a receber esses questionamentos e respondê-los.
- d) Tornar a intranet mais interativa, com possibilidade de realizar cálculos para saber de quanto o colaborador pode receber como financiamento, assim como avisos de novos convênios, novidades da área de benefícios, entre outros.

Outra recomendação faz referência ao Workshop de Benefícios para Administrativos como atividade a ser continuada nos próximos anos, visto que os gestores não se sentem capacitados para repassar as informações e não atuam como tal. Ao contrário do proposto pela área de benefícios local (de cada unidade), em fazer no próximo ano, apenas dois workshops para administrativos, a autora acredita que devem ser feitos pelo menos seis, sendo três em Sapucaia do Sul e três em Porto Alegre. Também será proposto ao Recursos Humanos Corporativo que essa prática seja estendida às outras unidades.

Outra ação possível é a de campanhas regulares sobre o tema de benefícios, por meio de murais, jornal interno e campanhas ocasionais, o que não geraria um custo muito elevado para a empresa. Com isso pretende-se destacar os benefícios oferecidos, aumentar o seu valor percebido para os empregados, visto que benefício que não é conhecido, não é valorizado, e muitas vezes a área sofre críticas por causa de desconhecimento por parte dos colaboradores.

O pacote de benefícios da Gerdau atende satisfatoriamente a maioria dos seus colaboradores (operadores), mas pela alta concentração de executivos na Administração Gerdau a exigência sobre um plano de benefícios superior é maior, e a competitividade das outras organizações nesse nível hierárquico também é grande, por isso outra sugestão é a melhora de benefícios para executivos.

Para os operadores e administrativos a Gerdau já mantém um plano bastante atrativo que atende as necessidades dos colaboradores, mas as alterações propostas podem aumentar a satisfação dos empregados com os benefícios, com isso recomenda-se uma revisão das práticas nos benefícios de seguro de vida, auxílio creche, co-participação nos casos de internações, além do plano odontológico que já está em fase avançada de estudo.

Por fim, sugere-se que a organização trate dos temas benefícios, remuneração e reconhecimento, gestão do desempenho e carreira com um foco único, ou seja, justiça e reconhecimento, pois pela percepção da autora esse pode ser um problema que se encobre sobre esses processos e que pode trazer conseqüências mais graves do que alguns resultados desfavoráveis na Pesquisa de Clima, como: baixa qualidade de vida, desmotivação e até perda de mão-de-obra.

Para a academia a recomendação é que o tema benefícios seja mais explorado, buscando identificar fatores que contribuem para a satisfação dos colaboradores com estes, táticas que aumentem seu valor percebido, entre outros. Hoje a área de benefícios ainda é tratada apenas como uma forma de remuneração indireta, mas ele é capaz de afetar diretamente os colaboradores e por isso devem ser tratados como uma estratégia de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Elaine; PINHEIRO, Ivan. Sistemas de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capitalismo tardio. In: VIEIRA, Marcelo; OLIVEIRA, Lúcia. (Orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.p.187-211.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

COPELLI, Flávio. **Sistemas de remuneração no setor metal-mecânico de Caxias do Sul**. 1998. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

DEMING, William. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELIAS, Jorge. **Análise de métodos de avaliação de cargos como apoio à definição de sistemas de remuneração numa empresa do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos**. 1994. 300 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

EXAME. **Ataque aos benefícios**. São Paulo: Abril , n. 838, 16 abr. 2005. p.72-73. Publicação quinzenal.

FLANNERY, Thomas; HOFRICHTER, David; PLATTEN Paul. **Pessoas, desempenhos e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FOCHESATTO, Sidnei. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FREYRE, Gilberto. **Ferro e civilização no Brasil**. Recife: Fundação Gilberto Freyre, 1988.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em: 11,12,16 nov. 2007.

GERDAU. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2007.

GRUPO GERDAU. **Chama empreendedora** – a história e a cultura do Grupo Gerdau. Campinas: Prêmio, 2001.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10,11 e 12 de nov. 2007.

IBIDE, Mário. **RH & responsabilidade social: a experiência da Fundação Nova América**. São Paulo: FSB Comunicações, 2006.

IBS. **Empresas siderúrgicas do Brasil**. São Paulo: IBS, 1980.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MERCADO SIDERURGICO. Porto Alegre, Abril 2005, Mensal. Publicação interna.

MEYER, John.; ALLEN Natalie. **Commitment in the workshop: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.

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

REID, Louis.; ROBERTSON, Justin **Fringe benefits, labour costs and social security**. George Allen & Unwin Ltd, 1965.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salário e carreira: novos paradigmas conceituais e práticas**. São Paulo: Summus, 1991.

RIBEIRO, Antonio. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

PESQUISA, plano de benefícios no Brasil. São Paulo: Towers Perrin, 2006.

PESQUISA, análise de benefícios no Brasil. São Paulo: Mercer, 2004.

PIZOLOTTO, Maíra. **Políticas de benefícios sociais em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul**. 2000. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

PONTES, Benedito. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 1998.

_____. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2000.

SILVA, Marilene. **Administração de departamento pessoal**. São Paulo: Érica, 2001.

SOUZA, Maria; BITTENCOURT, Francisco; FILHO, João Lins; BISPO, Marcelo. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TEIXEIRA, Gilnei; SILVEIRA, Aristeu; NETO, Carlos; OLIVEIRA, Gercina. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VALOR INVESTE. **Entrevistas em Valor Investe**. São Paulo: Valor Econômico, n. 12, jul./ago./set. 2006, p. 40-51. Publicação trimestral.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, Victor. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e competência**. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CRONOGRAMA

Atividade\ Semana	01/04 - 07/04	08/04 - 14/04	15/04 - 21/04	22/04 - 28/04	29/04 - 05/05	06/05 - 12/05	13/05 - 19/05	20/05 - 26/05	27/05 - 02/06	03/06 - 09/06	10/06 - 16/06	17/06 - 23/06	24/06 - 02/07
Definição da empresa													
Definição do tema													
Definição de orientador (a)													
Introdução													
Problema e Justificativa													
Descrição da empresa e setor													
Objetivos gerais e específicos													
Metodologia													
Referência Bibliográfica													
Capa, sumário, bibliografia.													
Revisão													
Formatação													
Entrega da 1ª parte do trabalho													

continua

continuação

Atividade\ Semana	02/07 - 15/07	16/07 - 29/07	30/07 - 12/08	13/08 - 26/08	27/08 - 09/09	10/09 - 23/09	24/09 - 07/10	8/10 - 21/10	22/10 - 04/11	5/11 - 18/11	19/11 - 25/11	26/11 - 30/11
Informações sobre o plano de benefícios												
Informações dos resultados da Pesquisa Opinião												
Avaliação das respostas qualitativa												
Análise da comunicação												
Comparativo das três empresas												
Entrevista com o Gestor de Benefícios												
Conclusão												
Recomendações para a Academia												
Metodologia												
Revisão da 1ª parte do trabalho												
Revisão Final												
Formatação												
Entrega da 2ª parte do trabalho												

Fonte: elaborado pela autora

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR DE BENEFÍCIOS

1. Para você qual o objetivo estratégico da área de benefícios?
2. Existe algum ponto crítico da área de benefícios?
3. A Gerdau, em relação às outras empresas de porte semelhante, possui benefícios competitivos?
4. Na relação assistencial versus custos, qual o item que tem peso preponderante na empresa?
5. Dentro do RH Corporativo o sistema de benefícios recebe “atenção” em comparação às outras áreas?
6. Você acredita que a comunicação sobre os benefícios disponibilizados é eficiente?
7. Na sua percepção, em relação aos benefícios oferecidos pela Gerdau, consideras que eles atendam as necessidades dos colaboradores?
8. Para você qual o motivo da área ficar em uma posição desfavorável na Pesquisa Opinião de 2006?
9. Você acredita que a área de benefícios sofra influência de outras áreas no resultado da Pesquisa Opinião?
10. Na sua percepção o maior nível de insatisfação provem de que nível hierárquico? Executivos, administrativos ou operativos? Por quê?
11. Se tivesse que ser escolhido um benefício de destaque na organização, qual seria?
12. Que benefício você adicionaria? Por quê?

ANEXOS

ANEXO A – MAPA DE OPERAÇÕES GERDAU



Fonte: dados da empresa