



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA ELIDIANE HONORATO SOUSA

**ADMINISTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS: UM ESTUDO EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE ASSU-RN**

Mossoró

2014

MARIA ELIDIANE HONORATO SOUSA

**ADMINISTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA DE ASSU-RN**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural
do Semi-Árido – UFERSA, Departamento de
Agrotecnologia e Ciências Sociais para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. MS.c Inácia Girlene Amaral -
UFERSA.

Mossoró

2014

O Conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade de seus autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência

S725a Sousa, Maria Elidiane Honorato.

Administração de benefícios: um estudo em uma instituição financeira de Assú-RN./ Maria Elidiane Honorato Sousa -- Mossoró, 2014.

40f.: il.

Orientadora: Prof^a. MS.c Inácia Girlene Amaral.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1. Administração – Programa de benefícios. 2. Motivação. 3. Remuneração Indireta - Satisfação. 4. Assú-RN. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT /068-14

CDD: 658.3

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba

MARIA ELIDIANE HONORATO SOUSA

**ADMINISTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA DE ASSU-RN**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. MS.c Inácia Girlene Amaral - UFERSA.

DATA DA APROVAÇÃO: 26/02/2014

BANCA EXAMINADORA

Profª MS.c Inácia Girlene Amaral – UFERSA

Presidente

Profª Dra. Agostinha Mafalda Barra de Oliveira – UFERSA

Primeiro Membro

Profª MS.c. Danielle de Araújo Bispo – UFERSA

Segundo Membro

A Deus por tudo que me concedeu até hoje. A minha família pelo apoio e incentivo em todos os momentos. Aos amigos, colegas e professores que me ajudaram a conquistar o meu objetivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por minha vida e por ter me concedido a oportunidade de chegar até aqui, vencendo tantos desafios que me ajudaram a crescer e que foram fundamentais para a minha formação.

Ao meu pai, que desde a minha infância investiu nos meus estudos e me apoiou, incentivando-me a ser uma pessoa determinada e perseverante, e que me ajudou na realização de tantos sonhos.

À minha mãe, que sempre foi uma guerreira, e sempre soube que o melhor caminho para o futuro dependia dos estudos e sempre me deixou essa verdade como regra de vida, investindo e agora colhendo os resultados de nossa batalha desde a infância.

À minha orientadora, professora Inácia Girlene Amaral, por sua disposição nos momentos que precisei e sua dedicação na orientação.

Aos meus irmãos Elisângela, Erinaldo, Elierton, Elisvânia e Elis Regina por terem me ajudado em diversos momentos, tornando o meu caminho menos árduo e que, mesmo estando um pouco ausentes em minha vida, sempre estiveram em meus pensamentos.

Ao meu namorado Eliúde Maia, por ter sido paciente e prestativo nas horas difíceis da realização deste trabalho.

Aos meus professores da UFERSA, que contribuíram para meu crescimento intelectual e profissional, ensinando o caminho que deve ser trilhado para o sucesso neste competitivo mercado de trabalho.

Ao meu amigo Gildênio Ferreira, que me ajudou na realização desta pesquisa, sem o qual ela não teria sido possível.

Aos meus colegas de curso que hoje são grandes amigos, e que tanto me ajudaram nos trabalhos, estudos para as provas e que, sem eles, minha caminhada teria sido mais difícil. Agradeço especialmente a Ana Célia Nogueira e Jerliane Aguiar, que foram minhas duas colegas mais presentes e especiais durante todo o curso, e que contribuíram para o meu sucesso e me ajudaram quando tantas vezes, mesmo com a ajuda dos professores, eu não conseguia aprender os conteúdos que sentia grandes dificuldades. O carinho que tenho por vocês duas nunca acabará. Espero que futuramente eu possa sempre lembrar de vocês na caminhada da minha vida.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a concretização deste objetivo.

RESUMO

As empresas procuram recompensar as pessoas de forma variada para estimular o desenvolvimento e valorização profissional. Desta forma, as organizações utilizam várias formas de remuneração indireta para proporcionar a satisfação no emprego e uma das formas usadas para facilitar a vida dos empregados é oferecer programas de benefícios, considerando-se as intenções das empresas e os reflexos de suas ações sobre os funcionários. O presente estudo teve como objetivo principal analisar se as estratégias de remuneração, especificamente os benefícios, da empresa pesquisada funcionam como um mecanismo de satisfação e motivação conforme a percepção dos seus funcionários. E para atender o objetivo geral o estudo foi orientado pelos seguintes objetivos específicos: descrever os programas de benefícios adotados pela organização; conhecer a visão dos funcionários sobre os benefícios ofertados pela empresa; identificar junto aos empregados se os benefícios da organização geram satisfação e motivação. Para que o estudo pudesse ser realizado, foi utilizada uma pesquisa qualitativa descritiva, tendo por técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. A análise dos resultados mostrou que a organização adota um programa que se configura em benefícios fixos e espontâneos, contemplando todos os funcionários, e que além de atender os aspectos legais, atende as necessidades e expectativas dos colaboradores, possibilitando a satisfação dos mesmos.

Palavras-chave: Benefícios. Satisfação. Motivação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.....	25
Quadro 2: Descrição dos benefícios espontâneos.....	28
Quadro 3: Descrição dos benefícios compulsórios.....	29
Quadro 4: Narrativas dos funcionários sobre os benefícios oferecidos.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE PESSOAS ..	13
2.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
2.2.1 Administração de benefícios.....	16
2.2.1.1 Benefícios flexíveis.....	18
2.2.1.2 Motivação, satisfação e benefícios.....	20
3. METODOLOGIA.....	24
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	24
3.2 CAMPO EMPÍRICO.....	25
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	25
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	26
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	27
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS ADOTADOS PELA ORGANIZAÇÃO.....	28
4.2 VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS BENEFÍCIOS DA EMPRESA.....	30
4.3 BENEFÍCIOS X MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE	39

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, houve uma crescente valorização dos recursos humanos nas organizações, pois os funcionários passaram a ser vistos como uma fonte de vantagem competitiva. Na atualidade, o empregado é o principal agente no desempenho organizacional (FRANÇA, 2009).

Os trabalhadores desejam algo a mais das organizações, eles esperam receber gratificações, bônus, incentivos, comissões e benefícios que os ajudem a melhorar suas vidas. Para Decenzo e Robbins (2001, p. 207), “os trabalhadores de hoje esperam mais do que apenas um salário por hora ou um salário mensal de seu empregador; querem também as vantagens adicionais que melhorem sua vida”. Assim, percebe-se que as expectativas dos funcionários mudaram em relação à remuneração que recebem, eles querem que as organizações ofereçam, além do salário fixo, outras formas de remuneração que possam trazer qualidade de vida.

Desta maneira, as empresas desenvolveram formas de recompensar as pessoas para estimular o seu desenvolvimento e valorização profissional. Assim, as organizações utilizam várias formas de remuneração indireta para proporcionar a satisfação no emprego.

Uma das formas usadas pelas organizações para facilitar a vida dos empregados é oferecer programas de benefícios que representam parte considerável da remuneração recebida pelo trabalhador. A remuneração não tem como finalidade única recompensar os funcionários pelo trabalho desenvolvido, ela também tem como objetivo tornar a vida das pessoas mais simples e satisfatórias. (CHIAVENATO, 2010).

Entende-se por benefícios os direitos e vantagens concedidos pelas organizações a seus funcionários, como: seguro de vida, planos de pensão ou aposentadoria, alimentação subsidiada, transportes etc. Chiavenato (2010), afirma que os benefícios são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. São compensações financeiras indiretas, representadas através de recompensas e serviços.

Ao longo dos anos, os benefícios dos empregados ganharam importância cada vez maior. Os pacotes oferecidos pelas organizações antes eram vistos como uma vantagem oferecida pelas empresas. Hoje, a concessão de benefícios transformou-se em um pacote que atenda as necessidades básicas: alimentação, saúde e transporte dos funcionários, e que é reivindicado por todos.

Para Marras (2000), os funcionários buscam dentro das organizações uma compensação pelo estresse causado pela necessidade constante de alcançar resultados. A necessidade de conseguir dentro da organização uma forma de ter fatores que proporcionem uma melhor qualidade de vida é algo desejado por grande parte dos trabalhadores.

Decenzo (2001) afirma que as organizações devem oferecer benefícios que satisfaçam as necessidades dos empregados. Para que os benefícios satisfaçam essas necessidades, faz-se necessário uma análise sobre sua efetiva vantagem para os empregados, agregando valor aos mesmos e, assim, atendendo a satisfação e motivação dos trabalhadores.

Desta forma, o presente estudo pretendeu responder o seguinte problema: Os benefícios adotados pela organização funcionam como uma ferramenta de geração de satisfação e motivação dos funcionários?

A pesquisa será aplicada em uma empresa do setor privado, do ramo de serviços bancários, situada na cidade de Assu, estado do Rio Grande do Norte.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar se as estratégias de remuneração, especificamente os benefícios da empresa pesquisada, funcionam como um mecanismo de satisfação e motivação conforme a percepção dos seus funcionários.

Os objetivos específicos são:

- Descrever os programas de benefícios adotados pela organização;
- Analisar a percepção dos funcionários sobre os benefícios ofertados pela empresa;
- Identificar junto aos empregados se os benefícios da organização geram satisfação e motivação.

Estudar os programas de benefícios é de grande relevância para a administração, pois, na atualidade, os gestores das organizações perceberam que as pessoas representam um papel

importante nos processos produtivos, que elas dependem de seus funcionários para atingirem seus objetivos. Perceberam que as pessoas são dotadas de necessidades e desejos, e que é preciso estudar formas de atraí-las, motivá-las e recompensá-las para proporcionar satisfação e motivação no trabalho.

Assim, o presente estudo mostra-se relevante para a área de Administração, pois estudar os programas de benefícios, na percepção do empregado, ajudará a organização pesquisada a verificar se os benefícios adotados proporcionam vantagens para a empresa, e se geram motivação, satisfação dos funcionários e aumento da produtividade e do comprometimento dos empregados com os resultados da empresa.

Este trabalho contempla cinco partes, sendo a primeira parte esta introdução que contextualiza o objeto desta pesquisa, apresenta o problema e a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa deste estudo. Na segunda parte consta a revisão da literatura que explanou sobre temas como: Administração de benefícios; estratégias organizacionais e de pessoas; remuneração estratégica; e motivação, satisfação e benefícios. A terceira parte faz referência às abordagens metodológicas deste estudo, como o tipo de pesquisa, o campo de estudo, a caracterização dos sujeitos de pesquisa, os instrumentos de pesquisa e coleta de dados, e o tratamento e análise dos dados. A quarta parte apresenta a discussão dos resultados, que descreveu e analisou os dados obtidos na pesquisa, respondendo o objetivo geral e específico deste estudo. A quinta e última parte encerrou-se com as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE PESSOAS

A área de recursos humanos evoluiu ao longo do tempo, deixando de ter uma visão burocrática para ter uma visão estratégica das questões humanas no ambiente organizacional. No atual contexto, os funcionários passaram a ter um papel relevante na busca da vantagem competitiva, o que desencadeou o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos.

Estratégia é uma das palavras-chaves da modernidade e nas últimas décadas passou a ter um conceito, que comporta variadas definições vindas de perspectivas diversas de análise (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

O campo da estratégia empresarial é uma temática relativamente recente na administração. Seus passos iniciais foram dados nas décadas de 1960 e 70, tendo representado um desenvolvimento na década de 1980 e, principalmente, nos anos 90. A administração estratégica “é o processo de administrar uma entidade de forma a atingir seu propósito”. Ela pode ser definida como a busca pela vantagem competitiva, que “inclui identificar objetivos analisando o ambiente, reconhecer ameaças e oportunidades formulando estratégias, implementando e monitorando de forma a sustentar as vantagens competitivas no mercado”. (ALBUQUERQUE, 2002, p.38)

Formular uma estratégia significa escolher determinados objetivos e procedimentos que estão relacionados a um conjunto de resultados traçados para a resolução de situações específicas (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A área de recursos humanos deve estar vinculada as estratégias da organização para que se possa obter resultados satisfatórios. De acordo com Lacombe e Chu (2008), a abordagem estratégica envolve a concepção das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva. A administração estratégica é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu objetivo ao longo do tempo. “Esse processo abrange a

visão, a formulação e a implementação, bem como o *feedback* contínuo dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional”(ALBUQUERQUE, 2002, p.40).

A administração estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional no início da década de 1980 sob diferentes concepções, seja com base nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas da área, seja por pressões ambientais que demonstram a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão (ALBUQUERQUE, 2002).

Os estudos desenvolvidos, originalmente nos Estados Unidos e largamente replicados em outros países, conferem papel central à estratégia organizacional na definição de políticas e práticas de gestão de pessoas (LACOMBE; CHU, 2008).

Na formulação estratégica sob o enfoque de um ativo intangível, como o ativo intelectual humano sobressaem-se as decisões ligadas ao aprendizado, à comunicação, a participação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias, assim como aquelas relativas à administração das mudanças que se tornam necessárias para viabilizá-las (ALBUQUERQUE, 2002).

Diferentes estratégias demandam diferentes tipos de comportamentos das pessoas. Assim, para que as organizações consigam ter o comportamento das pessoas de acordo com o que elas querem, elas precisam criar formas de satisfazê-las e motivá-las (LACOMBE; CHU, 2008).

2.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A remuneração precisa ser administrada cuidadosamente para que possa alcançar os objetivos desejados pelos empregadores. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 378) ela “é a principal arma para atrair, manter e motivar os empregados, bem como o principal custo empresarial.” Para estes autores, as decisões sobre remuneração são afetadas por condições econômicas enfrentadas pela empresa, práticas e políticas organizacionais,

assim como pelo relacionamento sindical e o tipo de pessoa que a organização está empregando.

Para Milkovich e Boudreau (2000), os sistemas de remuneração têm como objetivo motivar comportamentos produtivos, além de controlar os custos trabalhistas, buscando a satisfação das necessidades dos empregados. Milkovich e Boudreau (2000, p. 423), “todos os sistemas de remuneração têm um propósito”.

Muitos fatores afetam a importância da remuneração e de outras recompensas que podem ser vistas de forma diferente em vários momentos da vida profissional de uma pessoa, “pois a necessidade de dinheiro versus outra recompensa (status, crescimento, segurança e assim por diante) muda a cada estágio.” (VROOM, 1997, p.22)

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os empregados veem a remuneração como o fator que determina seu bem estar econômico. Mas a remuneração representa um papel maior na vida dessas pessoas, ela também afeta o bem-estar social e psicológico.

Para atingir os objetivos para os quais foi elaborado, o sistema de remuneração “precisa ser administrado adequadamente e com justiça. Os dois aspectos essenciais desta administração são: obtenção da aceitação dos empregados e atendimento à legislação.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 425)

Um fator que passa despercebido na questão dos sistemas de remuneração são os elementos não em espécie, ou seja, os serviços que contribuem para a remuneração do funcionário. Estes elementos são importantíssimos para o projeto de uma estratégia de recompensa eficaz e dinâmica, ou seja, os benefícios e gratificações são elementos relevantes quando se planeja um sistema de remuneração. “Para maximizar seu valor, as estratégias de recompensas não monetárias, assim como os programas em espécie, devem ser cuidadosamente alinhadas com as metas dos negócios, estratégias e culturas de trabalho em mutação da organização.” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p.161)

2.2.1 Administração de benefícios

Os Benefícios passaram a ter notoriedade a partir da Segunda Guerra Mundial. Como os aumentos salariais, neste período, eram controlados pelo governo federal, os empregados e os sindicatos tiveram que criar novas formas de atrair e motivar os empregados. Assim, os patrões ofereciam vantagens que não eram controladas pelo governo, ou seja, as empresas eram as responsáveis pela oferta dos benefícios. “Se o governo não permitia salários mais altos, então os empregadores ofereciam outras coisas, como o pagamento da assistência médica, do seguro de vida e subsídios para a manutenção da cantina da empresa.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 440).

Os benefícios indiretos apenas ganharam popularidade generalizada nos anos que se sucederam à Segunda Guerra Mundial. No início, representavam um pequeno percentual das despesas gerais da organização e não faziam parte da remuneração. “O fato de serem chamados de benefícios ‘periféricos’ ou indiretos diz muito sobre como eram percebidos: algo extra, talvez gratuito, mas certamente não como um elemento de remuneração” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p.162).

De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997, p. 162), “há cerca de 10 a 15 anos, entretanto, a importância dos benefícios começou a mudar drasticamente.” Essa mudança foi ocasionada pelo crescimento dos custos de assistência médica, no qual, desde então, houve um aumento nos custos totais de remuneração de aproximadamente quatro por cento para os 11 por cento atuais. Os benefícios também foram influenciados pelas mudanças maciças nos programas de aposentadoria. Essas mudanças, algumas das quais responsáveis pelo endurecimento do código fiscal, forçaram empregadores e empregados a reavaliar seus programas de aposentadoria fazendo com que estes passassem a criar programas complementares.

Para Wood Junior e Picarelli Filho (1999) o salário indireto corresponde a uma importante parte do mix de remuneração, tendo custo significativo para a empresa e necessitando sempre de bastante atenção dos administradores. O custo proveniente do salário indireto elevou-se bastante nos últimos anos em razão do crescente aumento do custo de vários itens.

Assim, os benefícios atuais constituem uma parte onerosa do ato de fazer negócios, representando grande parte dos custos da folha de pagamento. Como consequência, as organizações subitamente começaram a prestar muito mais atenção a eles. Portanto, os empregadores dizem a seus empregados que os benefícios devem ser vistos como uma parte valiosa e onerosa de seu pacote de remuneração, um segundo contra-cheque, não podendo ser vistos apenas como um brinde que uma organização benevolente concede (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Estrategicamente, a decisão a respeito de um benefício baseia-se nos objetivos almejados pelo administrador.

[...] imaginemos que algumas organizações queiram criar um clima de afetividade e de fazer-se parte da família; para isto, todos os empregados têm direito a benefícios que garantem seu bem estar físico e econômico. Outros empregadores seguem uma estratégia que é mais direcionada para o desempenho; seus programas de remuneração, incluindo-se os benefícios, estão vinculados ao desempenho da empresa e dos empregados individualmente (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 440).

No contexto atual, os trabalhadores passaram a ter uma maior consciência sobre os direitos adquiridos no emprego. Um desafio para os administradores atuais é encontrar o equilíbrio entre os direitos adquiridos e as concessões intencionais. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p 441):

Este equilíbrio acontece entre a proporção da remuneração total recebida sob a forma de benefícios apenas por ocupar uma função ou pertencer à organização (direitos adquiridos), e a proporção alocada para aumentar a produtividade da unidade, melhorar o desempenho, a inovação e a assunção de riscos (concessões).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) através das estratégias e objetivos organizacionais, os administradores podem avaliar a concessão dos benefícios aos empregados. As empresas bem estabelecidas e em fase de crescimento podem oferecer pacotes de benefícios amplos. Mas as empresas de pequeno porte, ainda em fase de maturação, pode não conseguir arcar com os custos de alguns benefícios, e podem, assim, optar por oferecer um programa de incentivo ou de participação nos lucros e diferentes dos programas de benefícios que possuem custos fixos.

Wood Junior e Picarelli Filho (1999, p.100) dizem que “os benefícios são oferecidos como pacotes, compreendendo itens cujo teor e número varia de acordo com o nível

hierárquico do funcionário.” Assim, relacionam-se diretamente com os objetivos de longo prazo da empresa, reforçando estabilidade, comprometimento e lealdade.

A política de benefícios é coerente com um modelo de estrutura hierárquica e com certos valores organizacionais. “Premia-se o esforço pela ascensão na carreira. Um cargo mais alto significa salário maior e um plano de benefícios mais amplo.” (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 100).

De forma geral, os planos de benefícios são planejados para atender a três objetivos, que são: competitividade, incluindo custo/benefício; atendimento da legislação e escolhas que levem em conta o indivíduo, incluindo suas necessidades e preferências. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Oferecer programas de benefícios traz impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. As organizações desejam manter uma relação de satisfação com seus funcionários, e algumas delas se destacam por oferecer grandes vantagens. “Os benefícios têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos funcionários, influenciando sobre sua segurança atual e futura e sobre sua condição de vida.” (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 96).

2.2.1.1 Benefícios flexíveis

Os planos de benefícios flexíveis, no início, eram chamados de planos de cafeteria, onde os funcionários podiam escolher entre várias opções de benefícios. Com o passar dos anos, passou-se a usar a expressão ‘planos flexíveis’. Esse tipo de pacote consiste em proporcionar ao funcionário a oportunidade de montar o seu próprio pacote de benefícios, com duas restrições. “Primeiro, o empregador deve limitar o custo total de cada pacote de benefícios. Segundo, cada plano de benefícios deve incluir certos itens não-operacionais, como seguridade social, compensação e seguro desemprego.” (DESSLER, 2003, p. 212).

Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), as organizações estão oferecendo uma gama mais ampla de benefícios, permitindo que seus funcionários escolham os benefícios que

desejam. Grande parte das organizações oferece um pacote de benefícios básicos juntamente com determinado número de opções de coberturas adicionais ou opcionais.

Oferecer planos de benefícios flexíveis muda a relação entre empresa e funcionário. Os planos fixos sugerem, por parte da empresa, uma postura paternalista e de controle. Conclui-se assim que a empresa sabe o que é melhor para seus colaboradores. “Os planos flexíveis, ao contrário, pressupõem maturidade por parte da empresa, dos funcionários e da própria relação entre as partes”(WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 101).

Os planos flexíveis permitem que o funcionário escolha, entre os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida. Entre empresa e funcionário passa a existir uma relação mais igualitária. Os custos dos benefícios passam a ser claros e são discutidos abertamente entre as partes envolvidas. Além de maturidade, tal processo exige alto nível de participação e envolvimento dos funcionários. “Assim, um plano flexível, além de possibilitar maior ajuste entre o valor investido pela empresa e valor percebido pelo funcionário, é também fator de traços culturais e apoiador de um estilo gerencial mais aberto e moderno” (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 101).

Adotar um plano flexível de benefícios corresponde a um aumento da complexidade da administração de recursos humanos. Tradicionalmente, mesmo havendo potencialmente mais conflitos e insatisfações, a condição operacional para o administrador é mais simples, pois os planos flexíveis permitem que o funcionário escolha os benefícios que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida.

Os benefícios flexíveis oferecem grandes vantagens para empregadores e empregados, mas “embora a maioria dos funcionários goste dos benefícios flexíveis, muitos não gostam de gastar tempo escolhendo entre as opções e acabam fazendo más escolhas” (DESSLER, 2003, p. 212). Para Kerber e Schneider (2012), ao ser adotado o plano de benefícios flexíveis, os funcionários podem cometer erros na escolha dos benefícios e sofrerem com imprevistos no futuro. Eles apontam os seguintes fatores como pontos negativos à implementação do plano de benefícios flexíveis: os empregados podem optar por escolhas inadequadas e não irão se sentir seguros quanto a emergências previsíveis; os custos e a carga administrativa aumentam;

os funcionários podem escolher apenas os benefícios que usam e a utilização elevada de um benefício pode aumentar o seu custo.

A implantação de um plano de benefícios flexíveis requer acompanhamento, pois escolhas erradas dos funcionários podem comprometer o caráter estratégico de alguns benefícios (KERBER; SCHNEIDER, 2012).

2.2.1.2 Motivação, satisfação e benefícios

Para Gil (2001, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Chiavenato (1989, p. 99) afirma que a motivação “constitui importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano”. Para o autor, não é possível entender o comportamento das pessoas sem que haja um mínimo de conhecimento sobre a motivação humana.

A motivação relaciona-se a interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que mudam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião.

Bergamini (1997, p.30), diz que “como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro valorizando de forma justa as suas intenções ou motivos”, assim, cada indivíduo valoriza certos objetivos motivacionais e toma certas atitudes. A satisfação é própria de cada pessoa e a significância que ela dá as suas ações tem estreita relação com o seu nível pessoal de valores. “Esse referencial particular é que realmente dá sentido a maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado. Tudo isso não é passível de controle”.

De acordo com Chiavenato (1989, p. 102) “a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades”. O comportamento é visto como um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, ao passo em que elas vão surgindo.

Para Chiavenato (2010, p.477) a motivação está relacionada com três aspectos seguintes: a direção do comportamento (objetivo), a força e intensidade do comportamento (esforço) e a duração e persistência do comportamento (necessidades).

Chiavenato (1989) e Gil (2001) concluem que a motivação tem sempre origem em uma necessidade. Desta forma, cada pessoa tem motivações individuais geradas por necessidades próprias, assim, não se pode afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Percebe-se que os elementos que definem a motivação são os objetivos organizacionais, esforço e necessidades individuais. Se não existir necessidades individuais, não existirá a motivação humana. Segundo Chiavenato (2010), existindo congruência entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais, as pessoas se mostrarão mais dispostas a exercerem elevados níveis de esforço para que se possa atender aos interesses da organização e atender aos próprios interesses.

Vroom (1997) sugere que as algumas condições são necessárias para atender as necessidades individuais de cada funcionário gerando motivação. Os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz ou um determinado comportamento levará ao recebimento de uma bonificação. Os funcionários devem considerar atraentes as recompensas que são ofertadas. Alguns podem querer promoções, outros podem querer alguma forma de benefícios por desejar maior segurança ou qualidade de vida. Os funcionários devem crer que algum nível de esforço individual fará alcançar as metas de desempenho da empresa.

Segundo Dutra (2002) a valorização do empregado é concretizada através das recompensas recebidas como contrapartida pelo trabalho realizado na organização. A organização possui diversas maneiras de tornar concreta a recompensa, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

Decenzo e Robbins (2001, p. 209) questionam como os benefícios podem então estar ligados ao processo de motivação. Dizem que “os benefícios podem se tornar um elo crítico nesse processo se as organizações os moldam para atender às necessidades específicas dos empregados.” Por exemplo, se cada empregado receber o mesmo pacote de benefícios, independentemente de sua situação ou necessidades, os benefícios poderão ter pouco efeito

sobre a motivação. Porém, se os empregados têm a oportunidade de escolher os benefícios que são mais úteis, então o comportamento pode ser influenciado.

De acordo com Marras (2002, p.214) “um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos”, as necessidades intrínsecas e extrínsecas. As necessidades intrínsecas consistem em necessidades endógenas, que nascem e crescem no dentro do indivíduo e têm 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, o momento vivido pela empresa e a intensidade da necessidade sentida.

As necessidades extrínsecas são as necessidades exógenas, que têm origem no mundo externo ao indivíduo, fornecendo a satisfação de fatores físicos (incentivos financeiros, serviços, seguros, etc.). Essas necessidades que as empresas satisfazem por meio de conjunto de benefícios são somadas ao salário percebido pelo empregado e formam concretamente a sua remuneração.

Marras (2002) ainda subdivide os benefícios oferecidos pelas empresas em benefícios compulsórios e específicos. Os benefícios compulsórios consistem naqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de norma legal como acordos ou convenções coletivas de trabalho. Entre outros: Complemento de auxílio-doença; 13º salário; salário-família; férias; e salário maternidades.

Os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa concede aos seus funcionários de vontade própria, com a finalidade de atender as suas necessidades (dos empregados) ou de tornar a sua remuneração atraente e competitiva, tanto para melhor atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais. Por exemplo: vale restaurante; seguro de vida; assistência médica; festas para empregados; transporte; cesta básica; seguro de acidentes pessoais veículo designado; clube para empregados; pagamento de quilometragem e assistência odontológica.

Os benefícios trazem vantagens para a organização e aos indivíduos. Para o primeiro, eles são importantes por ajudarem na diminuição de índices como rotatividade e absenteísmo, além disso, os benefícios tendem a aumentar a qualidade de vida dos empregados, tornando a

empresa competitiva mediante a concorrência no mercado de trabalho. Em relação aos indivíduos são importantes por que passam a ideia de que a empresa sabe o que é melhor para eles, fixando o que um trabalhador precisa para garantir seu nível mínimo de qualidade de vida, como por exemplo, alimentação e assistência médica, oferecendo-lhes esta condição como um complemento de sua remuneração.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A referida pesquisa classifica-se como uma abordagem qualitativa descritiva. De acordo com Richardson et al. (1985) a pesquisa qualitativa foca a compreensão dos fenômenos sociais e não sua mensuração. Para Richardson (2009), além de ser uma opção do investigador, este tipo de pesquisa justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Segundo Richardson (2009), os estudos que utilizam uma metodologia qualitativa descrevem a complexidade de determinado problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança e possibilitando o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. A abordagem qualitativa possibilitou analisar se os pacotes de benefícios da empresa pesquisada funcionam como um mecanismo de satisfação e motivação conforme a percepção dos seus funcionários.

A presente pesquisa tem natureza descritiva. Para Gil (1994, p. 46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo maior a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. A pesquisa descritiva propõe a verificação e explicação de problemas, fatos ou fenômenos da vida real, observando e fazendo relações e conexões à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles (MICHEL, 2009).

Para os fins desta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que é caracterizado por Gil (1999) como um estudo profundo de um ou poucos objetos, de forma a permitir o conhecimento amplo e detalhado de um ou alguns objetos. Para o autor, essa técnica descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Através do estudo de caso, é possível saber se os benefícios ofertados constituem um diferencial estratégico para a organização, gerando motivação e satisfação do trabalhador.

3.2 CAMPO EMPÍRICO

A instituição financeira analisada está localizada na cidade de Assu, estado do Rio Grande do Norte, oferecendo serviços como: linhas de crédito, fundos de investimento, seguros, cartões e previdência. A organização possui 12 funcionários, distribuídos nos cargos de caixa, gerente, escriturário e assistente administrativo.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Para atender aos objetivos deste estudo, foi realizado o contato entre o pesquisador e um funcionário da organização, a fim de contatar o gerente da agência para que fosse permitida a realização da pesquisa. Após a aceitação do estudo, foi realizada uma entrevista com 7 funcionários (4 caixas, 1 escriturário e 2 assistentes administrativos) que demonstraram disponibilidade para a pesquisa. O quadro 1 apresenta as características dos sujeitos da pesquisa:

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Código do sujeito	Cargo	Idade	Sexo	Escolaridade	Estado civil
C1	Caixa	24	Masculino	Superior Incompleto	Solteiro
C2	Caixa	27	Feminino	Superior Incompleto	Solteira
C3	Caixa	26	Masculino	Superior Incompleto	Solteiro
C4	Caixa	32	Feminino	Superior Completo	Casada
AA1	Assistente Administrativo	29	Masculino	Superior Incompleto	Casado
AA2	Assistente Administrativo	29	Masculino	Superior Completo	Casado

E1	Escriturário	23	Masculino	Superior Incompleto	Casado
----	--------------	----	-----------	---------------------	--------

Fonte: Autora, 2013

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Inicialmente, a pesquisa aconteceu através de estudos realizados com o auxílio de livros de autores especializados, publicações em meios eletrônicos, monografias, dissertações, onde se buscou embasamento teórico a respeito do tema, dando consistência à pesquisa.

A etapa seguinte da pesquisa foi a fase empírica, que Vergara (2003) conceitua como uma investigação realizada no local onde ocorre o evento, ou que possui elementos para explicá-lo.

Para descrever os benefícios que o banco oferta foi utilizada a pesquisa documental que Gil (1999) conceitua como um tipo de pesquisa muito parecida com a bibliográfica. Para o autor, a diferença entre as duas está na natureza das fontes. A pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Para obter os dados necessários a realização da pesquisa foi usada a técnica da entrevista que segundo Gil (1996), é a técnica de interrogação que apresenta maior nível de flexibilidade, assumindo diversas formas. Para Barros e Lehfeld (2000, p. 91), “a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”. Foi usada a entrevista semiestruturada que se caracteriza pela liberdade que o entrevistador tem para desenvolver cada momento em qualquer direção que achar pertinente (LAKATOS; MARCONI, 2010). De acordo com Minayo (2004), a entrevista semi-estruturada contém perguntas fechadas e abertas, possibilitando ao entrevistador conversar sobre o tema proposto na pesquisa, sem que seja preciso seguir a rigor as perguntas. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A - Roteiro de Entrevista dos Funcionários.

A coleta de dados foi realizada na própria instituição no dia 20 de março de 2013, com duração média de 10 minutos cada entrevista. A partir dessas entrevistas, buscou-se analisar a

percepção dos funcionários sobre os benefícios ofertados pela organização e levantar informações sobre o conhecimento que os colaboradores têm a respeito dos benefícios como parte de suas remunerações. As entrevistas foram gravadas e transcritas para que, posteriormente, fosse possível a análise de seus dados.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com base em Minayo et al (1994) que propõe uma forma de interpretação qualitativa dos dados bastante adequada para análise das informações, caracterizados abaixo:

- a) Ordenação dos dados:** faz-se um mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo, envolvendo a transcrição de gravações, releitura do material, organização dos relatos e dos dados da observação participante etc.
- b) Classificação dos dados:** Através de leituras repetidas e exaustivas do texto, estabelecem-se interrogações para que se possa identificar o que é relevante.
- c) Análise final:** Procura-se estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base nos objetivos propostos.

Baseado nas ideias contidas acima foi feito um mapeamento dos dados retirados das sete entrevistas e suas transcrições. Do resultado das transcrições, houve a releitura do material e organização dos relatos dos participantes. Depois de organizar os dados da pesquisa e fazer releituras do texto, tentou-se identificar os aspectos mais importantes da pesquisa para que fosse possível estabelecer comparações, a fim de analisar as semelhanças e os contrastes entre o que os sujeitos afirmaram sobre o tema exposto e o referencial teórico deste estudo, para, desta forma, responder aos objetivos dessa pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS ADOTADOS PELA ORGANIZAÇÃO

Para descrever os benefícios que são ofertados pela instituição financeira foi feita uma pesquisa no site da empresa. Através da pesquisa, percebeu-se que a organização estruturou um pacote de benefícios que, além de atender as disposições legais, objetiva proporcionar aos colaboradores e seus dependentes segurança e conforto no suprimento de suas necessidades básicas, desenvolvimento profissional e condições especiais de crédito para a aquisição de bens de consumo e imóveis. Os benefícios ofertados pela empresa contemplam todos os colaboradores, independentemente da jornada de trabalho (período integral ou parcial), dividem-se em espontâneos e compulsórios, e estão elencados e descritos no quadro seguinte:

Quadro 2: Descrição dos benefícios espontâneos

Benefícios	Descrição
Seguro saúde e odontológico	Colaboradores e seus dependentes dispõem de seguro saúde e odontológico com prêmios totalmente custeados pelo banco. Inclui tratamentos não tradicionais como diálise, transplantes de órgãos, acupuntura, homeopatia, correção de miopia, RPG, válvula cardíaca e fisioterapia (com reembolso de medicamentos prescritos para o tratamento da doença). O seguro odontológico inclui tratamento preventivo, cirúrgico, restaurador, odontopediátrico, endodôntico, periodontal e protético. Implantes são oferecidos a custos mais baixos que os de mercado, por meio de convênios.
Plano de previdência complementar	A organização participa com 50% das parcelas mensais, inclusive no 13º salário. O plano garante cobertura ao(a) aposentado(a), viúvo ou viúva do(a) aposentado(a) e aos filhos menores até 21 anos ou 24 anos, se forem universitários.
Seguro de vida em grupo	Todos os funcionários têm acesso ao seguro de vida em grupo e acidentes pessoais, com custos subsidiados.
Cursos de especialização	O banco realiza investimentos regulares na formação de líderes e executivos. De acordo com a necessidade de cada área, são autorizados cursos de idiomas, especialização e pós-graduação. Com esse nível de qualificação, procura-se assegurar, além da manutenção da qualidade das informações prestadas aos clientes, o alinhamento da capacitação do quadro de pessoal com as mais modernas práticas de gestão.
Serviço Social e Assistência Psicológica	Os colaboradores recebem acompanhamento do Serviço Social e atendimento psicológico em situações de necessidade e emergência. Os atendimentos são realizados nas mais diversas situações: tratamentos médicos, acidentes, morte na família e liberação de empréstimos especiais.

Empréstimo social	O banco oferece assistência financeira aos colaboradores, concedendo-lhes empréstimos com taxas subsidiadas, destinados a situações emergenciais, gastos com educação, aquisição de aparelhos ortopédicos, óculos, funerais, psicólogos, psiquiatras e fonoaudiólogos, entre outros.
Linhas de crédito	Os colaboradores dispõem de empréstimos com taxas subsidiadas para aquisição de microcomputadores, veículos e despesas pessoais. Todos os funcionários e seus parentes de primeiro grau podem financiar a aquisição de imóveis residenciais em condições amplamente facilitadas.
Isenção de tarifas	O Banco isenta os funcionários de diversas tarifas, tais como manutenção de conta-corrente, abertura de crédito, emissão e anuidade dos cartões de crédito e débito, transações financeiras nos caixas de auto-atendimento, acesso ao Fone Fácil, emissão de extratos em terminais eletrônicos e utilização de folhas de cheque.
Canal de compras on-line	O ShopFácil Funcionário é um canal diferenciado de compras on-line pelo qual o banco negocia descontos especiais diretamente com os fornecedores de diversos produtos.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A empresa ainda oferece os benefícios que estão previstos na convenção coletiva dos bancários. Esta se trata de uma convenção coletiva de trabalho entre os sujeitos do setor bancário, e que tem a finalidade de criar um acordo jurídico entre sindicatos de empregados e empregadores, a fim de estabelecer regras para gerir as relações de trabalho em todo o âmbito das categorias econômica e profissional.

Quadro 3: Descrição dos benefícios compulsórios

Benefícios	Descrição
Vale-transporte	O empregador concede ao trabalhador para utilização efetiva em despesas de deslocamento da residência para o trabalho e vice-versa.
Vale-alimentação	O banco arca com as despesas relativas à refeição do funcionário durante o horário de trabalho.
Licença maternidade/paternidade	Benefício de caráter previdenciário garantido pela Constituição Brasileira, consiste em conceder à mulher que deu à luz licença remunerada de 120 dias. No caso da paternidade, o afastamento deve ser de 5 dias.
Auxílio funeral	Benefício assistencial concedido ao cônjuge, companheiro ou companheira ou, na sua falta, à pessoa que provar ter feito despesas em virtude do falecimento de funcionário ativo.
Auxílio creche/babá	O banco ajuda o empregado no custeio de creche/babá parcialmente.

Verba de requalificação profissional	A Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) estabelece que todos os bancários demitidos sem justa causa pelas instituições financeiras têm direito a uma verba para cursos de qualificação ou requalificação profissional.
--------------------------------------	---

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Após descrever os benefícios que a organização oferta, percebeu-se que existe uma convergência entre os benefícios concedidos pela empresa e as ideias que Marras (2002) defende quando ele afirma que os benefícios oferecidos pelas empresas subdividem-se em benefícios compulsórios que são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de norma legal como acordos ou convenções coletivas de trabalho, e benefícios espontâneos, que são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados de vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as necessidades dos empregados, tornando sua remuneração atraente visando satisfazer e motivar seus empregados.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que, de forma geral, os planos de benefícios são planejados para atender a três objetivos, que são: competitividade, atendimento da legislação e escolhas que considerem as necessidades dos indivíduos.

Um bom ambiente de trabalho que esteja estruturado no respeito, confiança e segurança para os colaboradores e seus familiares têm reflexos na qualidade dos serviços prestados pela organização.

4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS BENEFÍCIOS DA EMPRESA

Em relação à opinião dos funcionários sobre os benefícios oferecidos, percebeu-se que eles consideram os mesmos bons, pois eles proporcionam uma segurança e qualidade de vida. Isso pode ser comprovado nas respostas dos entrevistados relatadas no quadro abaixo:

Quadro 4: Narrativas dos funcionários sobre os benefícios oferecidos.

Código	Narrativa
--------	-----------

C4	Olha, são muito bons porque eles podem proporcionar uma segurança, certo? Tanto no âmbito familiar, como até mesmo no âmbito profissional. Então são muito bons.
C3	Tem a questão do plano de saúde que é um dos melhores, dentre outros que agregam muito valor a remuneração.
E1	São bons, né? Nos ajudam, nos motivam a trabalhar na empresa, e proporcionam satisfação durante a realização de nossas atividades.
AA2	Na minha visão os benefícios são interessantes, é oferecida a previdência privada, é oferecido o plano de saúde com extensão para esposa e para filhos também, tem plano dental, tem vale alimentação, são importantes, os benefícios são agregadores.
C2	O banco trabalha com todos esses benefícios, a gente tem tanto o plano de saúde como o plano dental, o banco é muito amplo nisso, então os benefícios são os melhores possíveis.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Em relação à percepção dos funcionários sobre o conhecimento dos benefícios ofertados, constatou-se que eles conhecem grande parte dos benefícios que a empresa concede, pois, de acordo com eles, a organização os mantém bem informados em relação aos benefícios. Eles consideram que as informações recebidas são todas relevantes, claras e objetivas. De forma geral, os funcionários estão satisfeitos com a forma de divulgação dos benefícios que são ofertados. De acordo com eles, a empresa dispõe de vários veículos de informação, não sendo, portanto, necessárias melhorias nesse aspecto. Apenas para um dos funcionários existe o desejo de obter mais informações sobre os benefícios voltados a educação e qualificação profissional, pois, para ele, a empresa poderia divulgar com maior intensidade as informações relativas à área da educação corporativa, de incentivo a pós-graduação, mestrado, ou seja, os benefícios voltados para o campo da educação.

Para os entrevistados a qualidade das informações passadas é relevante. Todos estão satisfeitos com as informações que recebem. Existem informativos internos onde os benefícios são bem divulgados. Os próprios funcionários divulgam e perguntam se um tem determinado benefício, ou não. Os funcionários dizem que todos na empresa divulgam os benefícios, existe na empresa uma cultura de divulgação “boca a boca”. Desde o momento em que o funcionário é contratado pela empresa, há um processo de troca de informações entre funcionários e o gerente. A obtenção de informações sobre os benefícios, segundo eles, também pode ser encontrada no setor de recursos humanos, que elabora e distribui cartilhas com informações para o empregado. O site da agência também mostra conteúdos sobre os benefícios que os funcionários têm direito.

Quando indagados sobre os benefícios que são oferecidos nas empresas concorrentes, ou seja, os outros bancos da cidade, os entrevistados responderam que os benefícios geralmente são muito parecidos, pois existem os benefícios que são exigidos por lei, e no caso dos bancos, existe o acordo coletivo dos bancários que estipula benefícios padrões para os indivíduos que trabalham em bancos, garantindo, desta forma, o atendimento de certas necessidades, proporcionando qualidade de vida. De acordo com a afirmação do entrevistado (C2) os benefícios são *“um pouco parecidos, porque bancos geralmente costumam oferecer os mesmos benefícios, auxílio-alimentação, vale-transporte, plano de saúde”*.

Portanto, os funcionários não consideram necessário buscar informações sobre os benefícios que são ofertados nestas empresas concorrentes. *“Como são bancos, geralmente trabalham com os mesmos tipos de benefícios. Então não tem porque procurar informações a respeito disso e nem pensar em mudar de instituição”* (AA1).

Um ponto que foi observado durante a entrevista é o fato de que os entrevistados, apesar de afirmarem conhecer os benefícios que são oferecidos, não evidenciaram isso quando responderam as questões complementares da entrevista, onde foi solicitado que eles marcassem os itens que correspondiam aos benefícios que o banco oferece. Benefícios como auxílio-funeral, bolsas de estudo e auxílio-creche passaram despercebidos e não foram marcados. Acredita-se que o motivo para tal ocorrência esteja ligado à inexistência da necessidade de utilizar tais benefícios por parte de alguns funcionários.

A segunda pergunta das questões complementares da entrevista pediu para que os funcionários marcassem os itens que correspondiam aos benefícios que eles gostariam que fossem ofertados pela organização. Como resposta a indagação, os benefícios elencados foram os seguintes: clube para funcionários, academia, auxílio psicológico, auxílio jurídico, e ginástica laboral. Mesmo mostrando-se satisfeitos com os benefícios que o banco oferta, pode-se perceber que os funcionários desejam mais da organização, eles querem que outras áreas da sua vida também sejam contempladas pela remuneração que recebem em forma de benefícios.

4.3 BENEFÍCIOS X MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Nas indagações feitas aos sujeitos entrevistados sobre a satisfação em relação aos benefícios ofertados, estes responderam que os benefícios satisfazem plenamente seus desejos e necessidades. Segundo eles, os benefícios ofertados são completos, e atendem as suas necessidades mais importantes, como o plano de saúde, que também pode ser usado pelos dependentes, filhos e cônjuge dos funcionários. De acordo com o funcionário (E1), os benefícios *“faz com que haja uma satisfação em trabalhar na empresa”*.

Essa visão dos funcionários converge com as afirmações de Wood e Picarelli (1999) que dizem que oferecer programas de benefícios traz impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. Os autores dizem que as organizações que oferecem um programa de benefícios desejam manter uma relação de satisfação com seus funcionários.

As afirmações dos funcionários convergem ainda com as ideias de Marras (2002) que diz que um plano de benefícios deve atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos, as intrínsecas e as extrínsecas. Neste caso, consideraram-se as necessidades extrínsecas que são as necessidades exógenas, que têm origem no mundo externo ao indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos (incentivos financeiros, serviços, seguros, etc.); são essas as necessidades que as empresas satisfazem por meio de pacotes (conjunto de benefícios) que somados ao salário percebido pelo empregado, formam concretamente a sua remuneração.

Os benefícios impactam diretamente a qualidade de vida dos funcionários, influenciando sobre sua segurança atual e futura e sobre sua condição de vida. Por isso, os benefícios que o banco oferta satisfaz as necessidades dos funcionários, pois eles são amplos e diversos, atendendo as necessidades dos mesmos, proporcionando bem-estar e trazendo facilidades para o dia-a-dia que refletem na qualidade de vida dos indivíduos.

Ao serem questionados sobre a relação entre os benefícios oferecidos e a motivação, os entrevistados responderam que os benefícios agregam valor ao salário, representam um valor extra que é adicionado a remuneração.

De acordo com as palavras do funcionário (AA2), os benefícios contribuem para a motivação:

Pra mim, contribuem. Porque, assim, se você pegar as empresas da nossa cidade, Assu, pode ver que as pessoas sobrevivem mais do comércio, né?! Aí, será que nessa parte do comércio as pessoas tem isso, plano de saúde? A questão do vale-alimentação? Será que essas pessoas tem auxílio creche? Então, pra mim, tá bom demais, porque é um valor que eu não tô tirando do meu salário, nenhum dos benefícios é descontado do meu salário, eles são todos somados a ele. Eu acho bom demais.

De forma geral, para os entrevistados, os benefícios possuem uma grande importância. Para eles, *“é muito bom ter o salário livre. De repente você precisa utilizar o plano de saúde, vale-alimentação e sabe que não vai precisar tirar do seu salário”* (C4). Ter o salário livre de despesas que são recorrentes é muito satisfatório. *“Só o plano de saúde é um benefício que motiva bastante. Por que ele representa um grande valor adicional à remuneração”* (C2).

Essas afirmações dos entrevistados convergem com as ideias de Flannery, Hofrichter e Platten (1997) que acreditam que os pacotes de benefícios atuais podem oferecer às organizações um alto nível de apoio à medida que evoluem e empreendem importantes iniciativas de mudanças, podem ser um fator de motivação, a apoiar mudanças comportamentais, um impulsionador de novos valores e metas de negócios, além de refletir e dar suporte a cultura organizacional crescente na organização. Os benefícios oferecem uma poderosa alternativa e constituem um incremento aos programas de remuneração tradicionais.

Os funcionários relataram que utilizam frequentemente os benefícios, principalmente o vale alimentação que é usado diariamente. O plano de saúde e plano-dental constituem outros benefícios relevantes para os funcionários, pois, mesmo sendo despesas ocasionais, representam uma das despesas mais onerosas para cada funcionário, pois constituem uma parcela significativa da remuneração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização dos programas de benefícios, apresentado nesse estudo, mostra ser uma alternativa eficaz na gestão estratégica de pessoas auxiliando na motivação e satisfação dos funcionários.

Com a pesquisa, foi constatado que o programa adotado configura-se em benefícios fixos, que contemplam todos os funcionários, atendendo os aspectos legais, e oferecendo ainda os benefícios espontâneos proporcionando ao colaborador o atendimento das suas necessidades e expectativas.

Durante o decorrer desse estudo foi possível identificar que a organização oferece um amplo pacote de benefícios espontâneos o que evidencia a atenção da empresa em relação ao atendimento das necessidades do diversos colaboradores, configurando um fator positivo e que possibilita a satisfação dos mesmos.

É importante salientar que, tratando-se de um tema pouco pesquisado no Brasil, a falta de material bibliográfico foi um dos principais percalços do estudo. Pode-se trazer também como limitação, o fato de que a empresa e os funcionários mostraram, inicialmente, resistência ao desenvolvimento da pesquisa, demonstrando receio em participar da entrevista.

Por se tratar de um tema relevante para as organizações, considera-se que sobre ele ainda haverão novos estudos. Constata-se que ainda há espaço para que a empresa evolua seu plano de benefícios, em atendimento a satisfação e motivação de seus trabalhadores, e que este estudo possa contribuir para o conhecimento das vantagens que os benefícios podem trazer para a empresa, para o funcionário e para a academia.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Gente, 2002.

BARROS, Aidil Jesus da S; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e expectativas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David A.; PLATTEN, Paul E. **Pessoas Desempenho e Salários**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1997.

FONSECA, Valéria S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Conversação entre as abordagens da estratégia em organizações. **RAC**, Curitiba, edição especial 2010, art. 3, p. 51-75. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a04v14ns.pdf>> Acesso em: 15 de fevereiro de 2012.

FRANÇA, Ana Cristina L. et al. **As pessoas na organização**. 12 ed. São Paulo: Gente, 2009.

_____, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, **Gestão de Pessoas**: um enfoque nos papéis tradicionais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Maria B.; CHU, Rebeca A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE**, v. 48. n 1. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902008000100003.pdf> Acesso em: 14 de fevereiro de 2012.

KERBER, Soraia; SCHNEIDER, Alexandre M. Benefícios flexíveis. **Revista destaques acadêmicos**, vol. 4. nº 1. Lajeado, RS, 2012. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/280/223>> Acesso em 20 de abril de 2013.

LAKATOS, Eva M. MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: atlas, 2010.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____, **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8 ed. São Paulo: HUCITEC, 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

_____, **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS FUNCIONÁRIOS

I - Dados da pesquisa:

Segmento da empresa:

Data da pesquisa:

Tempo de gravação/duração da entrevista:

II - Perfil do funcionário(a):

2.1. Sexo: Masc. () Fem. () 2.2. Idade: _____

2.3. Estado civil: Solteiro/a () Casado/a () Companheiro/a () Separado/a ou Divorciado/a () Viúvo/a ()

2.4. Tem filhos: Sim () Não () Quantos? _____

2.5. Nível Escolar:

() Ensino Médio

() Graduação incompleta , qual? _____

() Graduação completa , qual? _____

() Pós-graduação, qual? _____

2.6. Função ou Cargo Atual que exerce _____

Caro(a) pesquisado(a),

Esta entrevista tem como intuito analisar a sua compreensão em relação aos benefícios ofertados pela empresa que o senhor (a) trabalha, como parte da sua remuneração.

III - Questões da entrevista

3.1. Qual a sua opinião sobre os benefícios sociais ofertados pela empresa?

3.2. O(a) Sr.(a) utiliza os benefícios sociais que a empresa oferta? Com que frequência?

3.3. O(a) Sr.(a) conhece os benefícios que a empresa oferece? Que informações o(a) Sr.(a) gostaria de receber sobre os benefícios?

3.4 Qual a sua opinião sobre a divulgação dos benefícios ofertados pela empresa?

3.5 Os benefícios ofertados pela empresa satisfazem as suas necessidades?

3.6. O(a) Sr.(a) possui informações sobre os benefícios que são oferecidos em outra empresa concorrente? Qual a sua opinião sobre estes benefícios?

3.7. O(a) sr.(a) considera que os benefícios contribuem para a motivação dos funcionários)?

IV - Questões complementares da entrevista

4.1. Quais desses benefícios são ofertados pela empresa?

- () Vale Transporte () Plano de Saúde () Participação nos lucros
() Refeição no local do trabalho () Seguro de Vida () Cesta-básica
() Empréstimos () Convênio com Farmácias () Plano Odontológico
() Bolsa de Estudos () Centro de lazer () Plano Previdência Privada
() Convênios Diversos (óptica, etc.) () Ajuda p/ educação dos filhos
() Seguro – Funeral () Clube para funcionários () Vale Alimentação
() Auxílio Jurídico () Academia () Creche para os filhos
() Gratificações () Auxílio Aluguel () Auxílio Psicológico
() Ginástica Laboral () Outro(a) Quais? _____
-

4.2. Quais destes benefícios você gostaria que fossem ofertados pela empresa?

- () Vale Transporte () Plano de Saúde () Participação nos lucros
() Refeição no local do trabalho () Seguro de Vida () Cesta-básica
() Empréstimos () Convênio com Farmácias () Plano Odontológico
() Bolsa de Estudos () Centro de lazer () Plano Previdência Privada
() Convênios Diversos (óptica, etc.) () Ajuda p/ educação dos filhos
() Seguro – Funeral () Clube para funcionários () Vale Alimentação
() Auxílio Jurídico () Academia () Creche para os filhos
() Gratificações () Auxílio Aluguel () Auxílio Psicológico
() Ginástica Laboral () Outro(a) Quais? _____
-