UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Alex Pellenz

AVALIAÇÃO E PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO MÚLTIPLO DE ECONOMIA MISTA QUANTO AO PLANO DE BENEFÍCIOS OFERECIDO

Porto Alegre
2011

Alex Pellenz

AVALIAÇÃO E PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO MÚLTIPLO DE ECONOMIA MISTA QUANTO AO PLANO DE BENEFÍCIOS OFERECIDO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2011

Alex Pellenz

AVALIAÇÃO E PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO MÚLTIPLO DE ECONOMIA MISTA QUANTO AO PLANO DE BENEFÍCIOS OFERECIDO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Carmen Ligia Iochins Grisci

Prof. Luiz Felipe Machado do Nascimento

Dedico este trabalho aos meus pais,
Oteno José Pellenz (in memorian) e
Nilce Bassani Pellenz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela saúde e a vida, que permitiu chegar hoje onde estou.

Aos meus pais, pelo carinho, educação e amor que dedicaram a mim para tornar a pessoa que sou.

Aos meus irmãos, Rafael e Fabiana, pela parceria e convivência que foram importantes para minha formação.

Aos meus familiares e amigos, que durante minha jornada, sempre apoiaram e contribuíram com suas presenças e palavras.

A minha esposa Carla, pela compreensão, amor e apoio em todos os momentos, para a conclusão e sucesso deste trabalho.

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade e incentivo ao meu desenvolvimento intelectual e profissional.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, seus professores e funcionários, que concederam sua estrutura, tempo e ensinamentos para ampliação dos meus conhecimentos.

Ao meu orientador Professor César Augusto Tejera De Ré e ao meu tutor Leonardo Tonon, que me acompanharam e orientaram na elaboração deste trabalho.

Um muito obrigado a todos vocês.

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

RESUMO

A análise da política de benefícios concedidos por um Banco Múltiplo de Economia Mista aos seus funcionários, e a avaliação e percepção destes com relação à satisfação de suas necessidades, considerando seus perfis, preferências e regiões geográficas onde atuam, e a forma como estes benefícios são oferecidos, é o tema proposto deste trabalho. Através de Estudo de Caso e aplicação de questionário com perguntas fechadas e abertas sem a presença do pesquisador pretende-se identificar e analisar esta avaliação e percepção dos funcionários, seus perfis, preferências e opiniões, considerando as regiões onde residem e exercem suas atividades laborais. Para isso, foi estabelecida uma amostra de seis agências no Estado do Rio Grande do Sul, sendo três no interior e três na capital, para delimitar a quantidade de funcionários que atuam nessas agências como forma de representar a população total, já que por questões de tempo e custos financeiros seria inviável a realização do questionário com a totalidade da população. Utilizando-se de conceitos, teorias e estudos de especialistas e diversos autores, procurou-se contextualizar o tema benefícios dentro da Gestão de Pessoas, seu histórico, objetivo, forma como é tratado nas empresas e oferecido aos trabalhadores. Por outro lado, também se buscou a avaliação e percepção dos trabalhadores quanto aos benefícios existentes, satisfação de suas necessidades e a importância na remuneração total. Foi apresentado, também, conceitos e aplicações do plano de benefícios flexíveis, uma nova forma de oferecer os benefícios existentes no mercado e disponibilizados pelas empresas, onde os funcionários, de acordo com seu perfil, estilo de vida, preferências, características e costumes, escolhe um pacote de benefícios que melhor se adapte a suas necessidades. Ao final, pretende-se, através do resultado do questionário e dos estudos realizados, apresentar sugestões para a melhoria do processo e política de benefícios da empresa.

Palavras-chave: Benefícios. Percepção. Satisfação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados de maior frequencia dos funcionários – perfil pessoal.....37
Quadro 2: Dados de maior frequencia dos funcionários – perfil profissional.....38
Quadro 3: Benefícios mais utilizados.....45
Quadro 4: Benefícios menos utilizados 47

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow 24
Gráfico 1: Conhecimento dos benefícios 40
Gráfico 2: Percepção sobre os benefícios 41
Gráfico 3: Conhecimento sobre os benefícios flexíveis 42
Gráfico 4: Liberdade para escolha dos benefícios 42
Gráfico 5: Aprovação de co-participação financeira em benefício 43
Gráfico 6: Possibilidade de usufruir todos os benefícios em seu município 44
Gráfico 7: Idade 59
Gráfico 8: Estado civil 59
Gráfico 9: Sexo 60
Gráfico 10: Filhos 60
Gráfico 11: Número de filhos 61
Gráfico 12: Cargo 61
Gráfico 13: Faixa salarial 62
Gráfico 14: Tempo de empresa 62
Gráfico 15: Porte da agência 63
Gráfico 16: Ampliação benefícios em detrimento de outros 63
Gráfico 17: Benefícios mais utilizados 64
Gráfico 18: Benefícios menos utilizados 65
Gráfico 19: Sugestões de benefícios 66
Gráfico 20: Percentual de co-participação em benefício 67
Gráfico 21: Benefícios que não podem ser usufruídos 67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 PROBLEMÁTICA 13
1.2 OBJETIVOS 14
1.1.1 Objetivo Geral 14
1.1.2 Objetivos Específicos 14
1.3 JUSTIFICATIVA 15
2 GESTÃO DE PESSOAS E PLANO DE BENEFÍCIOS 17
2.1 REMUNERAÇÃO FIXA E VARIÁVEL 19
2.2 BENEFÍCIOS 21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 34
4.1 TIPOS E POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA 34
4.2 PERFIL DO ENTREVISTADO 37
4.3 PERFIL DOS CARGOS, SALÁRIOS E TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA 38
4.4 BENEFÍCIOS: CONHECIMENTOS, PERCEPÇÕES, PREFERÊNCIAS E SUGESTÕES 39
CONSIDERAÇÕES FINAIS 50
REFERÊNCIAS 53
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA 56
APÊNDICE B – GRÁFICOS DA PESQUISA 59

1 INTRODUÇÃO

As relações entre capital e trabalho sempre foram e continuam sendo fonte de discussões e conflitos ao longo da história. Na chamada “Era Industrial” tem-se as primeiras referências destes conflitos, com a imagem do capitalista como “explorador” do trabalhador, que entrega seu trabalho, seu esforço, em troca de uma remuneração para o atendimento de suas necessidades básicas.

Atualmente, vivencia-se o que é chamado de “neocapitalismo” (MARRAS, 2001), que segue uma evolução do capitalismo ortodoxo, procurando afastar excessos danosos ao trabalhador, e permitindo o desenvolvimento e o crescimento do homem em sociedade, valorizando o desempenho, o conhecimento e a relação social. Mas ainda existem muitos conflitos na relação entre capital e trabalho, alguns novos e outros ainda da era industrial. Como exemplo, tem-se hoje problemas relacionados a estresse, falta de tempo e qualidade de vida, pois no cotidiano é grande o período da vida das pessoas que se passa trabalhando ou pensando no trabalho, deixando muitas vezes o convívio com a família e momentos de lazer de lado em prol do sucesso profissional, ou, em muitas vezes, a própria manutenção do emprego e o atendimento das necessidades básicas.

A dinâmica do mercado de trabalho mostra de um lado as empresas ofertando remuneração, benefícios e a possibilidade de desenvolvimento, e por outro, o trabalhador, ofertando às empresas não apenas mão-de-obra, como também sua força de trabalho (conhecimento, habilidades e motivação). Na busca da melhor força de trabalho e até mesmo na manutenção da força atual, procurando a redução da rotatividade dos trabalhadores, as empresas investem na criação de diversos benefícios e programas de qualidade de vida dentro das políticas de Recursos Humanos.

A remuneração pelo trabalho vai além do salário fixo, aquele recebido mensalmente. Atualmente, cada vez mais os benefícios agregados, também conhecidos como salário indireto, são uma diferenciação capaz de influenciar e decidir qual empresa os trabalhadores desejam trabalhar. Em muitos casos, o complemento dos benefícios é tão interessante, que sobressai sobre a remuneração base, tornando-se um atrativo muito grande aos funcionários.

Os benefícios existentes são dos mais variados tipos, sendo mais ou menos usufruídos por determinada pessoa dependendo de seu perfil, estilo de vida, hábito, cultura, condição familiar, idade, entre outros aspectos e características. Assim, um programa ou pacote de benefícios pode ser mais benéfico ou útil para determinado tipo ou grupo de funcionários do que para tantos outros em uma mesma empresa.

A criação de benefícios e gratificações pode ser uma importante estratégia de recompensas, utilizada também como incentivo ao desempenho e produtividade de funcionários para alcance de metas e objetivos. Entretanto, os benefícios ofertados pela empresa para obter o resultado esperado deve observar a que público vai atender, assim como aqueles exigidos por lei, que serão abordados ao longo do trabalho.

No início os planos de benefícios eram pouco explorados pelas empresas, com uma orientação e perspectiva paternalista e unilateral, buscando reduzir a rotatividade de pessoal, principalmente nas empresas que desenvolviam atividades rudes e em condições adversas. Atualmente, os benefícios são altamente discutidos e avaliados, com uma grande repercussão quanto a seus propósitos, custos e conseqüências.

Tem-se também os fatores motivacionais e da satisfação dos funcionários relacionadas às políticas de benefícios. Segundo Bergamini (1998), a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos aceita que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É nesta diversidade que se encontra as informações mais importantes sobre a motivação humana. A referida autora ainda destaca as variáveis intrínsecas e as extrínsecas das pessoas, demonstrando a complexidade na definição de uma política de Gestão de Pessoas que contemplem os interesses de todos, na busca da satisfação e motivação dos colaboradores.

Neste sentido, surge como uma possibilidade de maior flexibilidade na política de remuneração das empresas uma nova tendência: os benefícios flexíveis. Um programa de benefícios flexíveis, em geral, permite ao empregado escolher os benefícios de sua preferência dentro de pacote predefinido pela empresa (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2007).

Este contexto de uma economia em expansão e mais competitiva, funcionários mais capacitados e conhecedores de seus direitos, empresas na busca por resultados e a manutenção da motivação de seus colaboradores, incentivaram a escolha do tema deste trabalho.

Este trabalho propõe uma avaliação das políticas de benefícios de um Banco com sede no Brasil e a análise da percepção de seus funcionários quanto aos benefícios oferecidos.

Foi utilizado como procedimento metodológico o Estudo de Caso, utilizando como base para análise deste estudo uma Pesquisa Survey para coleta de dados, através de um questionário com perguntas fechadas e abertas, sem a presença do pesquisador, em um Banco Múltiplo de Economia Mista com sede no Brasil, utilizando como amostra funcionários que atuam em três agências do interior e três agências da capital do Estado do Rio Grande do Sul, como forma de representar a população total, para a finalidade proposta deste estudo. Também foi utilizada a pesquisa documental como forma de coletar dados e colaborar para a análise das respostas dos questionários.

As agências foram escolhidas de acordo com o perfil, quantidade de funcionários e localização, buscando atingir uma amostra que represente o mais próximo da população total de funcionários desta empresa, que possam traduzir um panorama geral dos diversos perfis de funcionários, municípios e regiões, de agências e de diversidade de culturas e modo de vida nestes locais, interior e capital, e com isso avaliar e conhecer a percepção dos funcionários quanto aos benefícios oferecidos pela empresa.

A estrutura do trabalho está dividida em introdução, com uma breve contextualização sobre as relações de capital e trabalho e as formas de remuneração, incluindo o tema deste estudo, os benefícios. Após segue um referencial teórico com um histórico sobre as formas de remuneração e a sua evolução, as diversas formas de remuneração variável e planos de benefícios, especialmente os benefícios flexíveis, tema atual a ser discutido e analisado como possível sugestão de implantação. Por fim, com a aplicação do questionário, identificar e analisar os resultados e propor sugestões.

1.1 PROBLEMÁTICA

Diante do contexto apresentado, identificou-se as seguintes inquietações:

Até que ponto os programas de benefícios mostram-se eficazes? Eles atendem as demandas e necessidades de todos na empresa? São consideradas as diferenças e peculiaridades regionais em uma empresa que abrange um país continental como o Brasil?

A pergunta de pesquisa que se pretende responder é: Os funcionários de uma instituição bancária, de acordo com seu perfil e região onde estão em atividade, estão satisfeitos com os benefícios e a maneira como são oferecidos?

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o programa de benefícios de um Banco Múltiplo de Economia Mista destinados aos seus funcionários, avaliando suas percepções, levando em conta seus perfis, preferências e região geográfica onde atuam.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Descrever a política de benefícios destinada aos funcionários de um Banco Múltiplo de Economia Mista;
b) identificar como os funcionários percebem os benefícios concedidos pelo Banco (se realmente satisfazem seus anseios);
c) analisar as possíveis diferenças na avaliação e percepção dos benefícios oferecidos pelo Banco dentre funcionários que atuam em agências do interior e os que atuam em agências da capital, considerando o perfil, preferências e a região geográfica;
d) verificar se os benefícios são concedidos a todos ou a grupos específicos de funcionários, bem como a relação dos principais benefícios.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido e a questão de pesquisa vêm ao encontro do cotidiano da maioria das empresas, onde suas políticas de RH possuem como característica a concessão de diversos benefícios, de forma unilateral e paternalista, partindo do pressuposto que sabem o que é melhor para os funcionários. Os programas de benefícios são bem amplos e prevêem a igualdade, independente do cargo, hierarquia, função e característica do funcionário. O estudo realizado é uma importante fonte de consulta para a empresa conhecer até que ponto os benefícios oferecidos são eficazes e refletem em satisfação de seus funcionários, considerando as diferentes regiões e perfis, através de pesquisa quantitativa e qualitativa com funcionários de algumas agências do interior e da capital do Rio Grande do Sul, comparando suas percepções e avaliações.

Atuar num mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e mutável, exige que as organizações tenham pessoas interessadas e comprometidas, tendo em vista que atualmente o diferencial competitivo consista na satisfação e motivação dos colaboradores, para que se torne mais produtivo. Os programas de incentivos e benefícios surgem como ferramenta para o melhor gerenciamento das pessoas. São importantes, pois estimulam o colaborador a atingir metas e objetivos além de recompensá-lo pelo seu desempenho alcançado, com intuito de motivá-lo para contribuir cada vez mais para o crescimento da empresa, e assim receber mais recompensas e benefícios (RMU; SILVA, 2008).

Entretanto, estes programas de incentivos e benefícios podem ser ineficazes a médio e longo prazo, pois não alteram as atitudes que estão subjacentes ao comportamento humano. Não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação, apenas incentivos meramente temporários que modificam aquilo que se faz em determinado período, enquanto sob a influência dos incentivos e benefícios, ou seja, uma vez que os incentivos desaparecem ou não atendam os desejos e necessidades, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos (KOHN, 1995).

Este trabalho possibilitou, através da avaliação das diferentes características, estilos de vida e percepções de cada grupo de funcionários da empresa, maior conhecimento na sua política de RH quanto a benefícios e a satisfação de seus funcionários.

Outra justificativa para a realização deste trabalho foi aprofundar o conhecimento sobre as formas de remuneração, os tipos de benefícios e suas aplicações, em especial a apresentação sobre os benefícios flexíveis, como uma proposta a ser analisada pela empresa sobre a possibilidade de implantação em sua gestão de pessoas.

Os benefícios flexíveis podem ser uma forma de melhorar a satisfação dos funcionários, motivando e melhorando a produtividade, pois sua proposta é que cada funcionário escolha um pacote de benefícios que melhor atendam suas necessidades, um plano sob medida.

2 GESTÃO DE PESSOAS E PLANO DE BENEFÍCIOS

Este capítulo apresenta conceitos de autores, especialmente na área de recursos humanos, estudos de especialistas e artigos acadêmicos relacionados ao tema deste trabalho, contextualizando e aprofundando os conceitos de Gestão de Pessoas, formas de remuneração e os planos de benefícios, suas aplicações e resultados para a motivação e satisfação dos funcionários, buscando alcançar os objetivos propostos.

Nas relações de trabalho tem-se essencialmente a presença do homem, e nela toda a carga emocional, desejos, ambições, preferências, enfim, as mais diversas características. Diante de uma heterogeneidade presente no ser humano, os gestores das empresas necessitam administrar os diversos conflitos e interesses gerados por estas pessoas dentro e fora do ambiente de trabalho. A Administração de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas, um termo mais atual, existe nas empresas para gerenciar e desenvolver as relações das empresas e seus colaboradores.

Segundo Chiavenatto (1999), Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestas últimas décadas. A concepção e a forma como é desenvolvida atualmente é bem diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH).

Gestão de pessoas, de acordo com Dutra (2002, p.17), “é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O século XX apresentou inúmeras transformações que afetaram os diversos segmentos da sociedade, as organizações e, conseqüentemente, a gestão de pessoas. Após diversas transformações, vivencia-se hoje um ambiente altamente competitivo, com muita informação e tecnologia, que exige pessoas capacitadas e motivadas para desempenharem suas funções com produtividade e qualidade, uma gestão participativa e sustentável (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

A Gestão de Pessoas tem a capacidade de proporcionar a excelência nas empresas através da administração e o desenvolvimento do capital intelectual, evidenciando a importância do fator humano em plena Era da Informação. Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham (CHIAVENATO, 1999). Surge, portanto, uma nova visão: as pessoas como agentes proativos e empreendedores. As organizações são um conjunto de pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Tem-se também outra visão e definição de gestão de pessoas quando tratamos do setor público. Segundo Bergue (2010, p.18):

> É um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades do ambiente em que se inserem.

Fica evidente a questão da legislação e todo um processo de gestão que diferencia entre pública e privada.

Uma boa gestão de pessoas engloba diversos fatores, entre eles uma remuneração justa e compatível ao serviço prestado e responsabilidade exercida, plano de cargos e salários, bom ambiente e condições de trabalho, qualidade de vida e benefícios que auxiliem e possam contribuir com a motivação dos funcionários (MARRAS, 2000).

Entretanto, antes de se aprofundar sobre os benefícios, tema principal deste estudo, é preciso a revisão dos conceitos sobre a remuneração, que engloba salários (fonte principal da remuneração), e para em seguida detalhar-se sobre os benefícios e gratificações, que no final forma um todo, compondo a remuneração total do trabalhador.

2.1 REMUNERAÇÃO FIXA E VARIÁVEL

A remuneração fixa é praticada desde o início da relação empregador-empregado. Foi somente a partir do início do século XX que se observa o surgimento das primeiras práticas de remuneração variável, com o pagamento de prêmios por produtividade e pagamento por peças confeccionadas, com o objetivo de extrair o máximo dos trabalhadores da época, que atuavam nas linhas de montagem, executando tarefas simples e repetitivas, originado dos estudos de tempos e movimentos e áreas de organização e métodos, desenvolvidos por Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol (CHIAVENATO, 1983, p.72).

Com o passar do tempo, a natureza do trabalho adquiriu complexidade, e na maioria das atividades, tornou-se difícil definir claramente o resultado de um trabalho e vinculá-lo à contribuição de cada indivíduo, de acordo com Wood e Picarelli (2004, p. 101). Segundo os mesmo autores, o objetivo da remuneração variável é ainda o mesmo: alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa.

A remuneração variável já está bastante difundida nas organizações, pois ela estabelece um meio de incentivo aos funcionários na busca de melhores resultados para que a parte variável seja cada vez maior na representatividade de seu salário total. Entretanto, nem sempre esta fórmula dá o resultado esperado, pois podem ocorrer disputas internas levando a comportamentos antiéticos, além da sensação de injustiça entre os funcionários. Muitas vezes forçam as pessoas a competirem por recompensas e reconhecimento, ou ainda classificá-las comparando umas em detrimento das outras, isso porque, para cada um que ganha, muitas outras ficam com o sentimento de derrota (KOHN, 1995). Isso pode ser nocivo para o ambiente de trabalho e no final não refletir em resultado para a empresa, onde os empregados podem competir entre si por limitado número de incentivos e começar a enxergar no colega de trabalho um adversário, um obstáculo ao seu próprio sucesso.

Apesar das críticas, os planos de incentivos têm buscado adaptações para evitar tais tipos de problemas, como o estabelecimento de regras, uma boa comunicação e oportunidade para que todos tenham acesso à remuneração variável.

Um tipo de remuneração variável bastante conhecida atualmente e que está em expansão em sua implementação e utilização nas empresas é a participação nos lucros e resultados, conhecida pela sigla PLR, sendo muitas vezes compreendida como política de remuneração variável, mas também como benefício ou incentivo que englobam a remuneração total de cada funcionário. A PLR pode ser vista como a principal forma de remuneração flexível ou variável no país (MARTINS; VERIANO, 2004).

A PLR é uma forma de remuneração variável que distribui aos funcionários parte dos lucros obtidos pela empresa após o fechamento do Balanço Patrimonial e Demonstrativos de Resultados.

Segundo Wood e Picarelli (2004), a PLR é considerada uma remuneração variável de curto prazo, pois é aplicada no mesmo ano fiscal. Um programa de participação nos lucros se bem implantado e gerido, proporciona maior participação dos empregados no alcance dos objetivos e resultados corporativos, normalmente baseado em metas estratégicas pré-definidas pela empresa. Esses programas (PLR) têm sido apontados como uma ferramenta de gestão moderna que visa melhorar a relação capital/trabalho, contribuindo para o aperfeiçoamento pessoal, melhoria do ambiente de trabalho e aumento da produtividade (MARTINS; VERIANO, 2004).

A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de remuneração dos funcionários acompanham as transformações ocorridas na atual dinâmica da economia mundial, que demanda maior qualificação profissional, gestão participativa e maior envolvimento do trabalhador com os objetivos empresariais. A instituição de um programa de participação nos lucros e resultados significa um aumento de remuneração para os funcionários, e uma maior flexibilidade na gestão da remuneração nas organizações (MARTINS; VERIANO, 2004).

Seguindo a idéia desenvolvida por Martins e Veriano (2004), há também a remuneração variável de longo prazo, que é caracterizada por ir além do ano fiscal, servindo também como incentivo ao atingimento dos objetivos que garantam a perenidade da empresa, sua valorização e a retenção de profissionais. São exemplos de remuneração variável de longo prazo: o pagamento de bonificações de longo prazo, participação acionária e planos de previdência complementar do profissional.

Paralelamente a criação da remuneração variável, surgiu também à implementação de diversos benefícios e tipos de gratificações, que foram naturalmente incorporados à remuneração total dos trabalhadores, em muitos casos quase tão importante quanto o salário base pago mensalmente. Todo este complexo sistema de remuneração e benefícios faz parte da gestão estratégica de ARH, responsável pela elaboração de planejamento e de políticas que visem provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa utilizando como diferencial os recursos humanos disponíveis (MARRAS, 2000). Este tema será melhor abordado no decorrer deste trabalho.

2.2 BENEFÍCIOS

Sendo os benefícios um componente de grande importância na gestão estratégica de ARH e na política salarial, torna-se de interesse das empresas desenvolverem e acompanharem como estão suas estratégias de benefícios e se eles atendem as necessidades de seus funcionários, se realmente são fonte de motivação e satisfação, como forma de traduzir em resultados melhores para a companhia como um todo.

É necessário considerar que os benefícios sendo a temática principal deste estudo, de modo que se trará presente alguns conceitos e tipologias, contextualizando-o no tempo e na política empresarial das empresas. Os benefícios podem ser definidos comumente como regalias, incentivos ou vantagens concedidas pelas empresas como forma de pagamento adicional ao salário dos funcionários. Foram criados com o propósito de atrair profissionais e diminuir a rotatividade nas empresas.

Em outras palavras, benefício consiste em um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado (MARRAS, 2000).

Atualmente, os benefícios ou plano de incentivos representam diferencial para muitas empresas, sendo utilizados dos mais diversos tipos para motivar e incentivar o desenvolvimento das tarefas pelos funcionários e a retenção da mão-de-obra. Tanto é que são incorporados na remuneração total e são questões observadas no

momento do recrutamento e seleção, sendo avaliados pelas pessoas interessadas em uma vaga (WOOD; PICARELLI, 2004).

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.440), “benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados, eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria”.

Segundo Marras (2000), os benefícios são divididos como compulsórios e espontâneos. Os compulsórios são os que a empresa concede aos empregados por exigência de lei ou normas legais como 13º salário, salário-família, férias, salário maternidade, etc. Já os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais.

Como exemplo de benefícios espontâneos tem-se: seguro de vida, restaurante, vale refeição e alimentação, assistência médica e odontológica, transporte ou vale transporte, cesta básica, festas para empregados, confraternizações e integração, seguro de acidentes pessoais, abonos, bônus, entre outros.

Segundo Chiavenato (1999), normalmente as empresas desenham sua política de benefícios de acordo com o perfil e as atividades desenvolvidas pelos seus funcionários, buscando atender a diversos objetivos, como:

a) objetivos individuais: benefícios que proporcionam bem-estar pessoal, familiar e de trabalho. Base das necessidades dos indivíduos.
b) objetivos econômicos: são benefícios relacionados ao lado econômico-financeiro, como bonificações, participação nos lucros e resultados, abonos, entre outros de caráter econômico e financeiro. Para este caso, os benefícios auxiliam na redução da rotatividade de pessoal, melhora a qualidade de vida, atração de profissionais qualificados, entre outros.
c) objetivos sociais: benefícios que buscam preencher lacunas ou carências muitas vezes de serviços que deveriam ser prestados pelo Governo, como previdência, assistência saúde, educação, transporte, segurança, entre outros. Dentro dos objetivos sociais entram também benefícios fora do

ambiente da empresa, como recreação, atividades esportivas e comunitárias, festividades, integração, clubes de funcionários.

Sobre os objetivos de um programa de benefícios para as organizações, Marras (2000, p. 137) salienta que:

> Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução de estresses, etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho.

Satisfação pode ser definida como o “prazer que resulta da realização do que se espera, do que se deseja” (NOVÍSSIMA DELTA LAROUSSE, 1982). Para o RH das organizações, possui o sentido do prazer que o funcionário pode encontrar executando as atividades que lhe são destinadas.

O nível de satisfação e motivação dos indivíduos pode ser entendido observando a hierarquia de necessidades desenvolvidas por Abraham Maslow (CHIAVENATO, 1991), representada na Figura 1, em que, segundo sua definição, as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Na base da hierarquia estão às necessidades fisiológicas, como alimentação, moradia, entre outros. Em seguida as necessidades de segurança como emprego estável, plano de saúde, seguro de vida, previdência, entre outros. Logo acima, as necessidades sociais, como sentimento de pertencimento a um grupo, atividades sociais, recreativas, clube, integração. Seguindo a hierarquia temos as necessidades de estima, como o reconhecimento pessoal, de nossas capacidades, adequação das funções com o perfil de cada indivíduo (fazer o que gosta). Por último, no topo da hierarquia, estão as necessidades de auto-realização, onde o indivíduo torna-se aquilo que ele deseja ser, auto-realização.

Muitas das necessidades representadas nesta hierarquia são muitas vezes supridas em algumas situações, pelas variadas formas de benefícios concedidos pelas organizações a seus funcionários. Por isso, pode-se fazer uma relação nos conceitos apresentados entre remuneração, benefícios e satisfação de necessidades e motivação.

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenato (1991)

Em relação à compreensão da motivação humana, Herzberg argumenta sobre a existência de dois fatores: os higiênicos e os motivacionais. O primeiro tem o papel de simplesmente manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível, estes fatores estão ligados ao ambiente extrínseco ao indivíduo. O outro busca o máximo de satisfação motivacional e estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, sendo os verdadeiros fatores de satisfação, são intrínsecas ao indivíduo (BERGAMINI, 1998).

Como conclusão do estudo de Herzberg, ficou demonstrado que não basta oferecer fatores de higiene (extrínsecos ao indivíduo) para se obter satisfação. Atendido este fator, está oferecendo o básico, que é o bem estar físico das pessoas. Por isso é preciso atingir a satisfação interior, intrínseca ao indivíduo, responsável pela autêntica motivação. O estudo de Herzberg é um contraponto em relação às teorias que indicam que as premiações, benefícios e outras gratificações são definidoras da motivação das pessoas no ambiente organizacional, a visão do "*homo economicus*" de Taylor (BERGAMINI, 1998).

Para a execução satisfatória das atividades, os funcionários precisam estar motivados, e a motivação é diferente em cada indivíduo. Segundo Bergamini (1998), os indivíduos são diferentes uns dos outros, possuem expectativas diferentes e buscam seus próprios organizadores de comportamentos motivacionais. Todo este

processo se origina internamente em cada indivíduo, que reflete em um comportamento na busca pela satisfação de suas carências.

De acordo com Fochesatto (2002), é comum encontrarmos em muitas empresas, grande quantidade de funcionários que tendem a não ter motivação por aquilo que fazem, sem qualquer satisfação ou realização pessoal gerada por seu trabalho. Esses funcionários entendem o emprego como uma maneira de adquirir recursos financeiros para sentirem-se felizes e satisfazerem suas necessidades fora do ambiente de trabalho. “[...] É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de autoestima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não de oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem”. (FOCHESATTO, 2002, p. 14)

Os benefícios oferecidos pelas empresas, em quase sua totalidade, são fixos e iguais para todos, homens ou mulheres, casados ou solteiros, jovens ou mais velhos, com pouca ou bastante experiência no cargo e na empresa, independente de região ou local onde residem e desenvolvem sua atividade laboral. Estes antigos e tradicionais pacotes fixos e genéricos de benefícios estão sofrendo mudanças rumo à flexibilização. De acordo com Chiavenato (2002), o conjunto de benefícios das empresas está passando de homogêneos e fixos para uma forma em que se adaptem às necessidades e conveniências pessoais de cada funcionário. Entre os motivos para esta mudança estão: a melhoria e redução dos custos dos benefícios, um melhor relacionamento entre empresa e empregado, alinhamento dos benefícios às estratégias de recursos humanos, suporte às mudanças culturais e principalmente o melhor aproveitamento e valor percebido dos benefícios pelos funcionários. Ainda segundo Chiavenato (2002, p. 421):

> A idéia básica dos benefícios flexíveis é que os próprios funcionários administrem o montante a que tem direito da maneira que bem entenderem, adequando os benefícios de acordo com suas necessidades. O importante é que os benefícios sejam úteis para cada pessoa, dentro de suas necessidades particulares.

Outros fatores que contribuem para uma mudança de plano de benefícios fixos para flexíveis são a concepção horizontal da estrutura hierárquica das empresas e o aumento da diversidade no ambiente de trabalho. De acordo com Wood e Picarelli (2004), algumas empresas estão considerando estes fatores e

adotando a flexibilização do plano de benefícios. Isto muda totalmente as relações entre empresa e empregado.

Os planos fixos pressupõem, por parte da empresa, uma postura paternalista e de controle, onde 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; PICARELLI, 2004).

De acordo com os mesmos autores, uma política de benefícios flexíveis permite aos funcionários a opção de escolher, entre os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida. Os custos-benefícios são discutidos abertamente e passam a ser mais transparentes, exigindo maturidade e elevado comprometimento, envolvimento e participação dos funcionários. Assim, “um plano de benefícios flexíveis, além de possibilitar maior ajuste entre o valor investido pela empresa e o valor percebido pelo funcionário, é também fator de reforço de traços culturais e apoiador de um estilo gerencial mais aberto e moderno” (WOOD; PICARELLI, 2004, p. 89).

Tema recente em Recursos Humanos, os benefícios flexíveis já amplamente utilizados nos EUA, são ainda pouco conhecidos no Brasil. De acordo com pesquisa realizada por Hansen (2003) nos EUA, identifica que os benefícios flexíveis estão ganhando popularidade dentre os empregados americanos. No pacote de benefícios de uma empresa um bom plano de saúde, com cobertura completa certamente não irá atrair um jovem profissional na faixa dos 20 anos de idade. Já para profissionais acima de 40 anos, família constituída, isso pode ser determinante para a escolha de uma proposta de trabalho ou a continuidade e motivação no emprego atual.

Para Marras (2000 p. 138):

> Os planos flexíveis de benefícios, adotados mais recentemente por organizações de países desenvolvidos, são aqueles em que os empregados têm a opção de escolher entre os benefícios disponíveis aqueles que acham mais interessantes. Esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos. É uma forma de proporcionar benefícios que mais suprem as necessidades e perfil de cada funcionário.

De acordo com este autor. e assemelhando-se ainda as idéias apresentadas em Herzberg e Bergamini, as necessidades dos indivíduos dividem-se em dois tipos: as intrínsecas ou endógenas, que nascem e se desenvolve no interior do indivíduo, em geral de caráter psicológico, e as necessidades extrínsecas ou exógenas, que

possuem origem no lado externo do indivíduo, geralmente de fatores físicos, como segurança, alimentação, financeiro, serviços, etc. Essas necessidades são satisfeitas através de “pacotes” de benefícios, que somados ao salário percebido pelo funcionário, formam o total de sua remuneração.

A grande diversidade de perfis somada às dimensões continentais de um país como o Brasil, com as mais diversas raças, crenças, estilo de vida e cultura, este tipo de política de benefícios tem grande possibilidade de vir a crescer nos próximos anos (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

Os benefícios flexíveis seriam como um “cardápio” com diversas opções, onde os funcionários teriam liberdade para escolher um pacote de benefícios dentro de um menu predefinido pela empresa, de acordo com seu perfil e sua necessidade (HANASHIRO; TEIXIERA; ZACCARELLI, 2007, p. 198).

Por ser um conceito ainda pouco praticado no Brasil, os benefícios flexíveis enfrentam barreiras para sua implementação, principalmente pela idéias da dificuldade de se administrar este tipo de programa e outra questão remetem aos custos para sua realização, podendo gerar num primeiro momento impacto financeiro considerável, até a absorção na política de remuneração da empresa. Outro complicador e que as empresas devem atentar é fazer com que os diversos pacotes de benefícios ofertados tenham equilíbrio com o nível hierárquico e sigam um padrão de valores para não causar distorções e no fim gerar impacto contrário ao propósito inicial de motivar e maior satisfação dos funcionários. Aspectos legais também devem ser observados pelas empresas no momento de implantar um programa de benefícios flexíveis.

Segundo pesquisa realizada pela Mercer Human Resource Consulting em 2002, com 189 empresas nacionais e internacionais, com um público pesquisado de 585.000 empregados, teve como resultados que apenas 3% das empresas adotam um programa formal de benefícios flexíveis, mas 25% das empresas participantes admitem já ter realizado algum estudo sobre o tema. Apesar de ser incipiente no Brasil, há mostras de grande interesse, como forma de prover benefícios mais adequados às necessidades pessoais de cada empregado e atrair e reter pessoal qualificado, segundo depoimento das empresas que já implantaram ou estão com interesse em implantar o programa. Nesta mesma pesquisa, foram observadas as principais preocupações e receios das empresas quanto à implantação de benefícios flexíveis, como o risco de mudanças na tributação destes benefícios, controle

administrativo e desenvolvimento de sistemas complexos. Além disso, as empresas em sua maioria demonstraram interesse em participar de grupos de discussão sobre o tema Benefícios Flexíveis ou receber informações adicionais (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

Desta forma, é importante observar que a implantação de um plano de benefícios flexíveis requer uma mudança radical nos conceitos e formas tradicionais de gestão de pessoas, pois além de questões da cultura organizacional de cada empresa e do controle necessário para sua implantação e manutenção, tem-se a relação custo-benefício, o impacto sobre o comportamento do empregado no trabalho e justiça e a equidade percebida pelos funcionários nos benefícios.

Para as organizações que possuem forças de trabalho diversificadas e uma variedade de culturas, etnias e costumes em seu ambiente, apresentam uma maior necessidade de programas flexíveis de benefícios e que ofereçam uma ampla gama de opções. Já em organizações com uma única cultura e força de trabalho homogênea, um programa fixo e igual para todos pode ser suficiente (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para atingir os objetivos e contribuir com possíveis alternativas de resposta para a questão de pesquisa foi o Estudo de Caso, que é definido como “um estudo que procura esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (BRODBECK et al., 2011). Este método foi escolhido porque a proposta deste estudo é ampliar o conhecimento sobre as políticas de benefícios da empresa alvo deste trabalho, analisar a percepção de seus funcionários em relação a sua política de benefícios, buscando apresentar características e preferências destes funcionários.

O método de estudo de caso é utilizado quando o pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno em uma ou mais organizações. O fenômeno pode ser um processo relacionado à operação do negócio, ou relacionado à tomada de decisão, ou o comportamento de indivíduos ou grupos no seu trabalho (BRODBECK et al., 2011).

Assim, o Estudo de Caso pode ser utilizado para (BRODBECK et al., 2011):

a) estudar processos e comportamentos em seu contexto real, em situações que permitem a observação direta, sem interferência no fenômeno em estudo ou em situações que ocorreram no passado recente;
b) estudar, em profundidade, processos organizacionais e comportamentos de indivíduos e grupos, com grande variedade de fontes de evidência;
c) explorar processos organizacionais e comportamentos novos nas organizações, caracterizados pela inexistência de regras pré-estabelecidas;
d) estudar comportamentos organizacionais informais, não usuais, em virtude da confiança que pode ser construída entre o pesquisador e os membros da organização;
e) comparar processos organizacionais e comportamentos de indivíduos e grupos de diferentes organizações.

Ainda de acordo com Brodbeck et al. (2011), uma das principais vantagens do Estudo de Caso como método é a possibilidade de observar e relatar eventos durante sua ocorrência, agregando valor aos elementos teóricos existentes sobre o assunto pesquisado.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados e informações necessárias ao desenvolvimento do Estudo de Caso e ao alcance dos objetivos e resultados deste trabalho foram a pesquisa documental e a Pesquisa Survey, que traduzido para o português significa levantamento de dados. Survey é o meio para a coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominado população (BRODBECK et al., 2011). Estas técnicas foram escolhidas porque a proposta deste estudo foi a de conhecer e avaliar a percepção dos funcionários do Banco em questão sobre seu programa de benefícios, o atendimento ou não de suas necessidades e a satisfação com o programa atual, considerando os perfis e características destes funcionários e local onde desenvolvem suas atividades, buscando apontar suas preferências.

O método Survey foi escolhido devido as suas principais características, que são (BRODBECK et al., 2011):

a) descrições quantitativas de determinadas características da população;
b) coleta de dados via questionários junto a pessoas;
c) coleta de dados realizada junto a uma fração da população: a amostra.

Assim, a Pesquisa Survey pode ser utilizada quando (BRODBECK et al., 2011):

a) se deseja responder questões do tipo: “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?”;
b) não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes;
c) o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
d) o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Ainda de acordo com Brodbeck et al. (2011), uma das principais vantagens da Pesquisa Survey é a utilização de amostra, que deve ser representativa da população, permitindo economizar tempo e dinheiro, e porque permite colher dados mais precisos, podendo utilizar duas formas de amostras:

a) probabilística ou aleatória: por sorteio simples, estratificada, etc.;
b) não probabilística: por conveniência, intencional (proporcionais).

Na amostra probabilística, se tem a pretensão que os resultados da análise sejam aplicáveis a toda população. Na não probabilística, não se tem a pretensão de extrapolar os resultados para toda a população, buscando-se apenas obter grupos com características homogêneas.

A pesquisa documental buscou coletar elementos relevantes para o estudo. Foi realizada a partir da consulta de documentos e registros que confirmaram determinados fatos ou situações, como documentos institucionais, relatórios, manuais, dentre outros. Neste trabalho, foram pesquisadas e analisadas as políticas de gestão de pessoas da empresa, os benefícios concedidos atualmente e relação com funcionários, através de consulta aos normativos, relatórios e manuais que a empresa utiliza em sua gestão de recursos humanos, sendo fonte para a elaboração do questionário e posterior confrontação com os resultados obtidos. Também foi coletado junto ao Banco informações sobre sua política de benefícios e seus objetivos, através de uma pesquisa e análise de documentos.

De acordo com Beuren (2003, p. 130), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”.

Ainda segundo Beuren (2003), as questões podem ser abertas ou fechadas. Quando abertas permitem que o informante expresse sua opinião em relação ao assunto livremente. Quando fechadas possuem um conjunto de alternativas para que seja escolhida a melhor opção em relação ao ponto de vista do respondente. Para facilitar a análise e interpretação dos resultados, optou-se por perguntas com respostas do tipo sim ou não, e outras com opções definidas, além de perguntas abertas com livre resposta dos pesquisados.

Para atingir a proposta do estudo, foi realizada a coleta de dados, através de questionário a uma amostra não probabilística da população de funcionários de um Banco Múltiplo de Economia Mista de atuação dentro e fora do Brasil. Sendo praticamente inviável a aplicação do questionário a população total considerando as dificuldades de tempo e também financeiras, sendo o objetivo do trabalho a busca da diversidade das características, percepções, preferências e comportamentos de funcionários considerando regiões, culturas e estilos de vida diferentes, foi utilizada uma amostra tomando por base algumas agências do Rio Grande do Sul, sendo três agências do interior do Estado e três agências da capital Porto Alegre e sua região metropolitana, como a forma de alcançar os objetivos e possibilidade de realização. Estas agências foram selecionadas considerando o acesso facilitado para a obtenção dos dados e por representarem perfis diferenciados e que se enquadram em uma amostra próxima da população total de agências no Rio Grande do Sul.

Todos os funcionários das agências escolhidas para a realização da pesquisa foram abordados através do envio de questionários sem a presença do pesquisador. O modo de envio foi através da utilização do malote interno da empresa, previamente acordado com os gerentes das agências da amostra, através de e-mail e contato telefônico, os quais foram responsáveis pela distribuição e recolhimento dos questionários preenchidos, em um prazo de 15 dias, no período de 01 a 15 de setembro de 2011, com retorno também via malote ao pesquisador.

Dos 80 questionários enviados, obteve-se o retorno de 57, sendo 71,25% do total, o que atendeu parcialmente ao objetivo que era a totalidade do público-alvo. Entre os que não responderam, ocorreram causas como funcionários em férias, em curso, licença e alguns não quiseram participar da pesquisa.

A coleta de dados teve como principal fonte o questionário elaborado com 24 questões fechadas e abertas, envolvendo a obtenção de dados pessoais como idade, estado civil, se possui filhos, como de características, origem, preferências e opiniões, para uma análise comparativa com a situação atual da política de benefícios do Banco. Também buscou-se evidenciar a existência ou não de diferenças nas percepções e avaliações dos funcionários quanto a esta política, se estão satisfazendo suas necessidades e item de motivação. O questionário na íntegra encontra-se no Apêndice A.

As questões procuraram identificar as preferências, percepções e diferenças entre os funcionários que atuam em agências no interior e os que atuam na capital e sua região metropolitana do Estado do Rio Grande do Sul, quanto aos benefícios oferecidos pela empresa-alvo deste trabalho. Possibilidades e facilidades para a utilização dos benefícios considerando cada região, interior e capital, oferta de serviços e satisfação das necessidades.

Foram coletados dados pelo próprio pesquisador através da aplicação do questionário, caracterizado como dados primários. Para o complemento foram utilizados dados secundários, como normas e políticas do RH da empresa pesquisada, especialmente com relação a política e plano de benefícios concedidos ao corpo funcional, com base na pesquisa documental.

Para efetuar a análise dos dados, foi realizada a análise de conteúdo e a análise estatística descritiva, com base nos dados coletados do questionário do público-alvo da amostra da pesquisa. O volume de informações obtidas foi

significativo, possibilitando realizar várias observações e comparações entre as diversas respostas.

As respostas foram tabuladas através de planilhas no programa Excel® e representados através de gráficos que auxiliaram na apresentação e interpretação dos dados. Pela grande quantidade de informações, somente algumas ilustram a apresentação e análise dos dados, e as demais são apresentadas no Apêndice B.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 TIPOS E POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

Através da pesquisa documental de relatórios, manuais, normas e informações coletadas junto ao Banco, foi possível obter dados sobre a política e quais são os benefícios oferecidos pela empresa.

Pela natureza jurídica da empresa, economia mista, com controle acionário estatal, deve seguir pelas leis e normas que tangem este tipo de empresa. Assim, muitas de suas políticas de RH, inclusive a criação ou modificação de benefícios sofrem influência da administração pública, como uma organização pública.

Os benefícios oferecidos pela empresa fazem parte da remuneração de seus funcionários, ligado diretamente as políticas de RH. A empresa oferece os mais diversos benefícios, desde os obrigatórios por lei, os determinados em acordos ou convenções coletivas de trabalho, sociais e alguns espontâneos. Os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece a seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais (MARRAS, 2000).

Dentre os benefícios oferecidos pela empresa estão:

- décimo terceiro salário;
- auxílio doença;
- férias remuneradas;
- adiantamento de férias;
- licença maternidade e adoção;
- licença paternidade;
- licença saúde;
- licença por acidente de trabalho;
- licença mandato eletivo;
- licença interesse;
- vale transporte;

- plano de saúde;
- plano odontológico (recém implantado);
- plano de previdência (complementação da aposentadoria);
- vale refeição e alimentação;
- cesta alimentação;
- auxílio creche;
- auxílio filho portador de deficiência;
- banco de horas;
- abono;
- programa de assistência social – PAS (assistência social e psicológica ao empregado e seus familiares);
- bolsa Graduação e pós-graduação (subsídio a educação com pagamento parcial ou total de estudos universidades);
- bolsa idiomas;
- subsídio ao desenvolvimento pessoal (pagamento de cursos, treinamento e aquisição de livros ou revistas do interesse do empregado);
- gratificações salariais;
- indenização por assalto;
- empréstimos com taxas subsidiadas;
- programa de reestruturação de dívidas de funcionários;
- isenção e redução de determinadas tarifas;
- moradia funcional e imóvel funcional (são imóveis alugados ou de propriedade do Banco para uso no exercício da atividade por funcionários de determinados cargos na necessidade de deslocamento e residência em outra região);
- automóvel para uso próprio (com todas as despesas pagas, também disponibilizado para funcionários de determinados cargos para o exercício de suas atividades);
- repatriação (benefícios e vantagens a que faz jus funcionário enquanto em prestação de serviço no exterior);
- clube de lazer e esportivo;
- telefone funcional (celular disponibilizado pela empresa aos funcionários em determinados cargos, para o uso em suas funções);

A empresa possui uma política de padronização da oferta de seus benefícios, sendo igual para todos os funcionários, independente do perfil, da região onde reside e exerce sua atividade e das suas reais necessidades, apenas diferenciando para determinados tipos de cargos por necessidade e conveniência, já que desempenham atividades de interesse do Banco e por isso um tratamento diferenciado com benefícios adicionais.

Os benefícios legais, apesar de serem disponibilizados pela empresa, não são compreendidos pelos funcionários como um benefício, e sim, como um direito adquirido, e nada mais que obrigação da empresa fornecer.

Verifica-se que os benefícios oferecidos pela empresa são muitos, porém há falta de comunicação e divulgação interna, pois muitos funcionários não conhecem todos os benefícios. Alguns dos benefícios além de desconhecidos nem podem ser utilizados em determinadas regiões por falta de oferta de serviços e outros por falta de demanda, já que para determinados perfis de funcionários e localidades onde residem e trabalham não possuem a necessidade de determinados benefícios.

Por exemplo, o plano odontológico, que de acordo com a pesquisa nos documentos da empresa, foi um dos mais recentes benefícios criados e oferecidos aos funcionários. Desde sua criação, há quase um ano, constatou-se, através dos questionários, que existem poucos profissionais credenciados, situação mais grave também de acordo com a pesquisa nas regiões do interior do Rio Grande do Sul. Isto mostra um erro de planejamento e implantação do benefício, pois deveria ser averiguado anteriormente esta situação e providenciado uma melhor estrutura e profissionais credenciados ao plano odontológico. Este levantamento de dados foi fundamental para a elaboração do questionário utilizado na pesquisa e para a confrontação e análise dos resultados apurados.

Com a aplicação dos questionários foi possível identificar a percepção dos funcionários de acordo com cada perfil referente aos benefícios oferecidos pela empresa. A seguir será apresentado o resultado dos dados apurados e respectivas análises, fazendo um comparativo entre algumas questões de modo a traçar várias análises referentes às preferências em relação à utilização dos benefícios por parte dos trabalhadores pesquisados, de um público cada vez mais heterogêneo, mas com algumas opiniões em comum.

Segue a tabulação das respostas obtidas com os questionários aplicados. Foram compiladas as respostas de 25 questionários das agências de interior e 32 questionários de agências da região metropolitana.

4.2 PERFIL DO ENTREVISTADO

Observou-se que 48% dos entrevistados possuem entre 26 e 35 anos de idade e que atuam em agências do interior. Já na capital este percentual aumenta para 56%, onde é possível constatar um perfil mais jovem dentro da empresa.

Quadro 1: Dados de maior freqüência dos funcionários – perfil pessoal

	Idade	**Estado civil**	**Sexo**	**Filhos**	**Número de Filhos**
Interior	26-35 anos	Casado/Solteiro	Masculino	Não	1-3
Região Metropolitana	26-35 anos	Casado	Masculino	Sim/Não	1-3

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A maioria dos entrevistados é casada, representando um total de 48%, sendo 40% no interior e 56% na capital. Entretanto constatou-se que o índice de solteiros é representativo em relação aos casados sendo 34%, onde 40% vivem no interior e 28% na capital.

Quanto à questão filhos, neste item, identifica-se uma das grandes mudanças no contexto geral e que reflete também na empresa pesquisada. A maioria dos funcionários pesquisados não possui filhos, e quando possuem dificilmente são mais de 3 (três) filhos. Nas respostas obtidas no interior 64% não possuem filhos, já na capital e região metropolitana o resultado foi igual de 50% para ambos. Isso demonstra a tendência da redução nos índices de natalidade e número de filhos no Brasil, o que ao longo prazo se espera um envelhecimento da população, com a elevação da idade media das pessoas (IBGE, 2001).

Verificou-se que a maioria dos funcionários que contribuíram para a pesquisa é do sexo masculino, sendo 78% dos respondentes do interior e um percentual muito próximo de 80% são da região metropolitana e capital, totalizando a média de 79% de homens e 21% de mulheres. Demonstra-se que ainda existe pouca participação do público feminino neste segmento de mercado.

4.3 PERFIL DOS CARGOS, SALÁRIOS E TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

Avaliando o perfil dos cargos ocupados, foi um item que contribuiu muito para a qualidade da pesquisa, pois apresentou uma distribuição dos entrevistados dentre os cargos ocupados na empresa, permitindo uma melhor análise dos dados, considerando o cargo ocupado por cada funcionário.

Quadro 2: Dados de maior freqüência dos funcionários – perfil profissional

	Cargo	**Faixa salarial**	**Tempo de empresa**	**Porte da agência**
Interior	Escriturário, Assistente, Gerência Média	entre R$ 2.000,00 e R$ 3.999,99	7 a 15 anos	Média
Região Metropolitana	Gerência Média	entre R$ 2.000,00 e R$ 3.999,99	1 a 6 anos	Média

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Verifica-se a grande participação da gerência média no quadro de funcionários das agências, com maior destaque para as agências da região metropolitana. Isto demonstra as oportunidades existentes para os cargos de gerência na empresa. Se compararmos com o perfil idade, pode-se desenvolver a idéia que as pessoas mais jovens estão alcançando cargos gerenciais na empresa, o que é um perfil no mercado como um todo.

Quanto a faixa salarial, a grande maioria dos funcionários situa-se com rendimentos entre R$ 2.000,00 e R$ 3.999,99, em torno de 50% nos dois perfis de agências. Se considerar-se valores abaixo de R$ 3.999,99, esse percentual é quase de 80%, enquanto os valores acima de R$ 4.000,00 são em torno de 20%. É no item

de salários que cresce a importância dos benefícios, para auxiliar na composição salarial e despesas dos funcionários e procurar o equilíbrio entre os diversos cargos e níveis salariais.

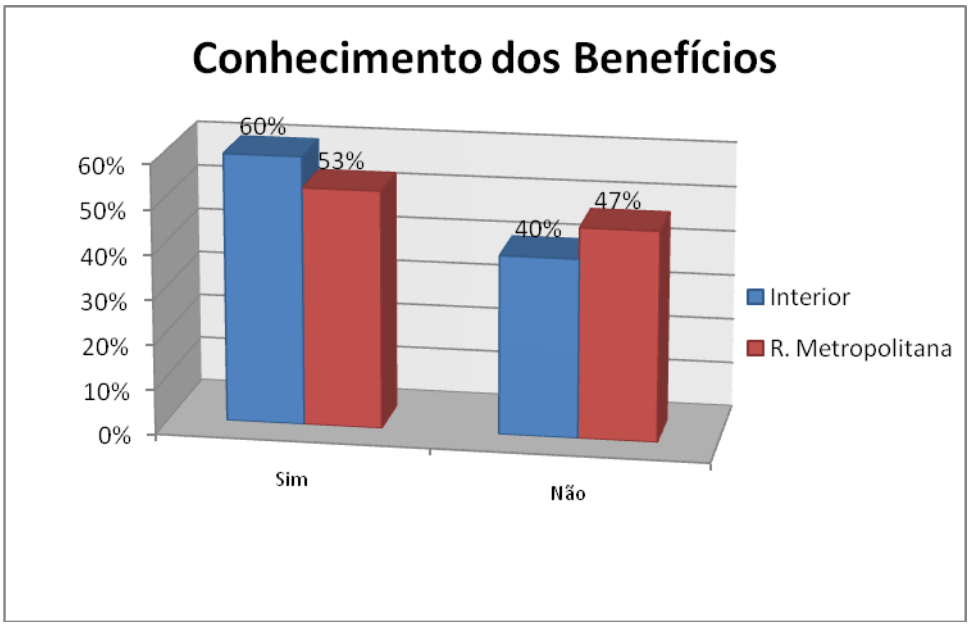
Em relação ao tempo de empresa, apesar da certa estabilidade de emprego em razão da empresa-alvo deste trabalho ser de economia mista, os dados apurados demonstram uma renovação no quadro de funcionários. A grande maioria dos pesquisados, cerca de 85%, possuem menos de 15 anos de empresa, e metade deste percentual tem menos de 06 anos. Isso mostra que a empresa busca a continuidade de seus negócios, com a renovação de seu quadro funcional.

A pesquisa concentrou-se em agências de pequeno e médio porte por representarem 95% do total de agências do Banco no Estado do Rio Grande do Sul. Os percentuais apurados na amostra tanto no interior como na capital e região metropolitana representam bem a população total de agências do Banco.

4.4 BENEFÍCIOS: CONHECIMENTOS, PERCEPÇÕES, PREFERÊNCIAS E SUGESTÕES

A questão sobre o conhecimento dos funcionários quanto aos benefícios oferecidos pela empresa apresentou dados importantes para a pesquisa, pois 40% dos pesquisados que atuam em agências do interior não tem conhecimento de todos os benefícios que a empresa oferece, e nas agências da capital e região metropolitana este percentual é ainda maior, cerca de 47%, quase a metade do público pesquisado, conforme apresentado no Gráfico 1:

Gráfico 1: Conhecimento dos benefícios

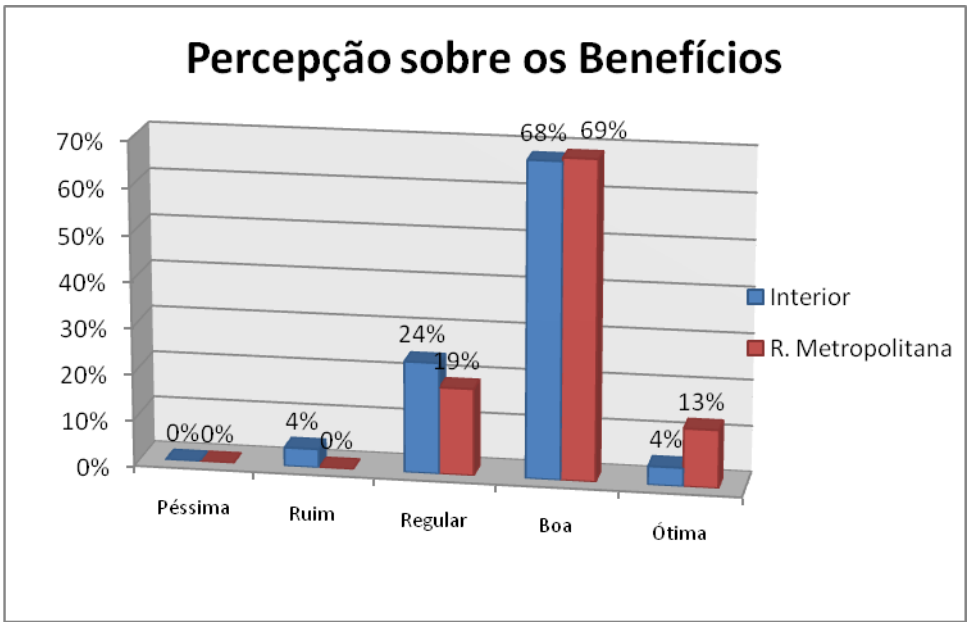


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pode-se fazer um comparativo com os dados de tempo de empresa e faixa etária dos pesquisados e que representam o novo perfil da empresa. Pessoas mais jovens de idade e também de empresa tendem a ter menor conhecimento sobre as políticas de RH, em especial os benefícios que a empresa oferece. Entretanto, também se pode analisar sob outra ótica. A comunicação ou a forma como a empresa apresenta e divulga suas políticas e regras podem ser falhas, não atingindo todos os funcionários, principalmente quem está iniciando na empresa.

Na percepção dos funcionários referente aos benefícios, verificou-se que dentre os conhecidos e mais utilizados, quase 70%, dizem que os benefícios oferecidos pela empresa são bons. Já para mais de 20% são apenas regular, com percentual maior para quem atua no interior, onde 24% do total declararam que os benefícios são regulares. Veja o Gráfico 2 a seguir:

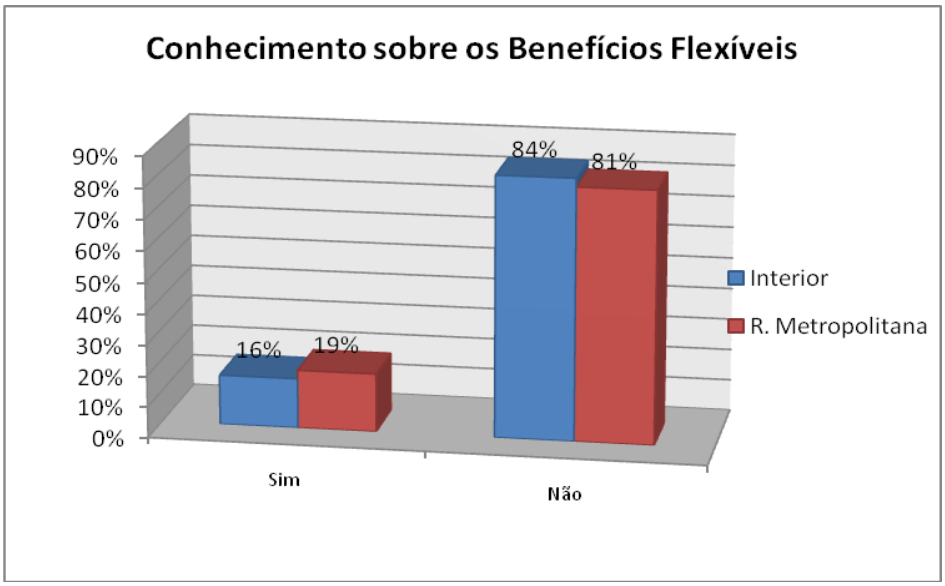
Gráfico 2: Percepção sobre os benefícios



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Buscando o nível de conhecimento sobre benefícios junto aos funcionários pesquisados, foi questionado se conheciam a política de benefícios flexíveis. Mais de 80% responderam que não conheciam, tanto nas agências do interior como em agências da capital e região metropolitana. Por ser uma matéria recente e ainda pouco difundida, é pouco conhecida das pessoas, especialmente no Brasil, onde ainda um reduzido número de empresas utiliza-se deste tipo de concessão de benefícios, de acordo com a pesquisa realizada pela Mercer Human Resource Consulting em 2002. Mas há o interesse das empresas sobre o tema benefícios flexíveis (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007) e a tendência de trazer estes conceitos e conhecimentos às empresas brasileiras e seus colaboradores.

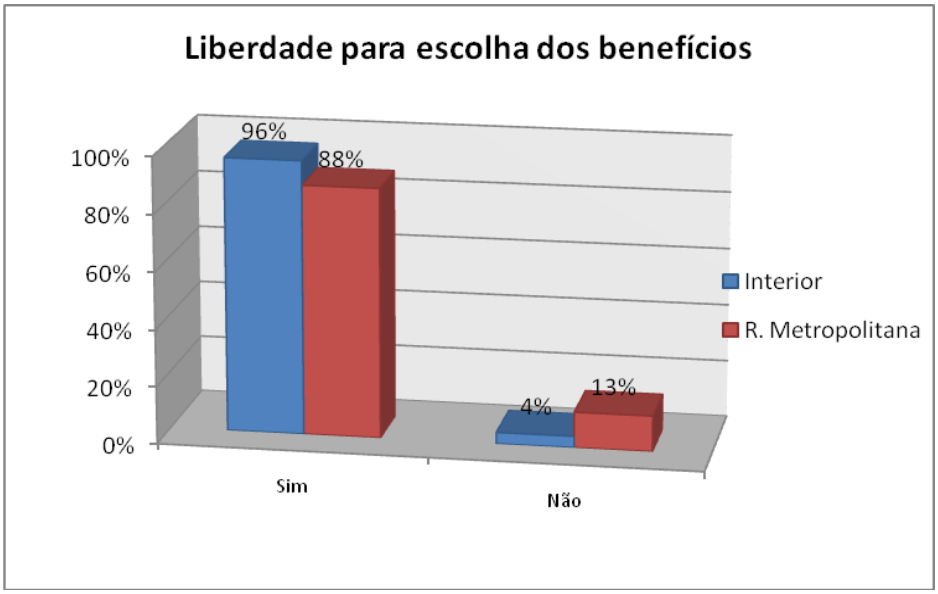
Gráfico 3: Conhecimento sobre os benefícios flexíveis



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Como forma de apurar se os funcionários gostariam de escolher os benefícios de sua preferência, 96% dos que atuam em agências do interior disseram que sim, e 88% nas agências da capital e região metropolitana, como representado no Gráfico 4.

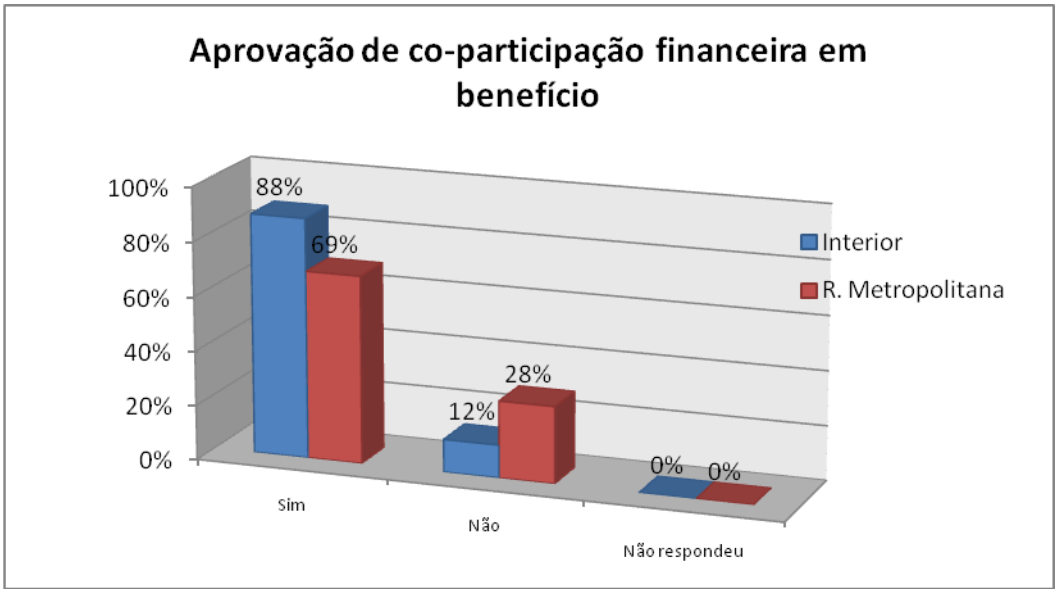
Gráfico 4: Liberdade para escolha dos benefícios



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Seguindo este mesmo raciocínio, cerca de 85% dos funcionários pesquisados responderam que gostariam de ampliar alguns benefícios mesmo diminuindo outros que pouco ou nada utilizam. A aprovação de uma co-participação financeira do funcionário para uma obtenção de mais benefícios, ou simplesmente determinado benefício melhor, indica que os funcionários estão dispostos a ter mais e melhores benefícios de acordo com o seu perfil e sua necessidade, conforme ilustrado no Gráfico 5. A co-participação foi mais aprovada pelos funcionários que atuam nas agências do interior (88%), enquanto nas agências da capital e região metropolitana o percentual foi de 69%. Esta percepção vai ficar mais evidente a seguir, quanto aos benefícios mais e menos utilizados pelos funcionários, onde tivemos algumas respostas complementadas por depoimentos dos motivos pelo qual alguns benefícios são pouco ou nem utilizados.

Gráfico 5: Aprovação de co-participação financeira em benefício



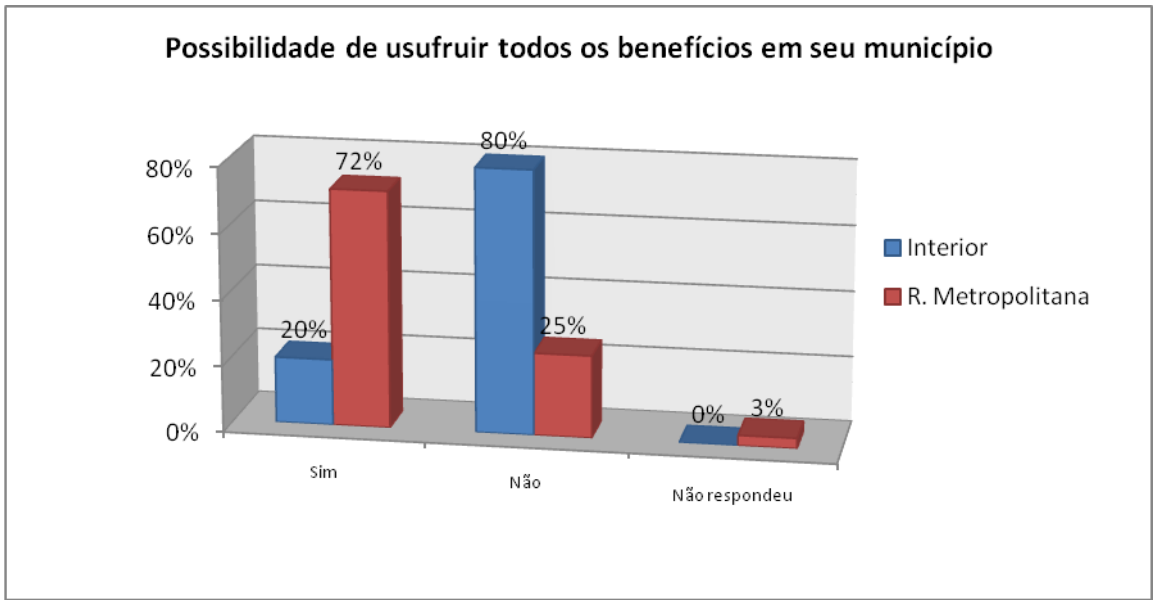
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Avançando sobre até quanto o funcionário estaria disposto a contribuir financeiramente para obtenção de mais e melhores benefícios, os percentuais concentraram-se entre 5% e 10%, com destaque para os funcionários do interior, que concentraram 52% dentro deste intervalo. Em contrapartida, tem-se um percentual significativo de funcionários que não responderam esta questão, e que está relacionado aos que não aprovam uma co-participação financeira para obter mais e melhores benefícios. Foram 8% de funcionários de agências do interior e 31% nas agências da capital e região metropolitana.

O entendimento sobre estes percentuais com diferença significativa entre os dois perfis remete a algumas situações prováveis, como a maior satisfação dos funcionários que atuam na capital e região metropolitana quanto aos benefícios atuais e como são oferecidos, pela própria região em que atuam, por terem mais possibilidades e ofertas para utilização dos benefícios existentes, o que no interior pode ter menos ofertas e por isso um maior interesse em co-participar financeiramente em relação aos funcionários da capital e região metropolitana. Isso corrobora com a hipótese levantada quanto às preferências, percepções e diferenças entre os funcionários que trabalham em agências no interior do Estado e os que trabalham na capital e sua região metropolitana.

Estas constatações são melhores entendidas com a análise das respostas da próxima questão, onde 80% dos funcionários pesquisados que atuam no interior não tem possibilidade de usufruir de todos os benefícios no município ou região onde residem. Já para os funcionários das agências da capital e região metropolitana, este percentual é o contrário, quase 80% responderam que conseguem usufruir de todos os benefícios no município ou região onde residem, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6: Possibilidade de usufruir todos os benefícios em seu município



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Pode-se concluir algumas situações com base neste conjunto de respostas, fazendo uma relação e cruzamento entre a concordância dos funcionários em co-participar financeiramente para a obtenção de um benefício melhor e de acordo com a sua necessidade, qual o percentual que estaria disposto a co-participar e a possibilidade de usufruir os benefícios atuais na região onde reside. Pelas respostas e diferenças dos funcionários que atuam no interior e capital, fica evidente que quem reside no interior, por não ter a possibilidade de usufruir de todos os benefícios oferecidos pela empresa, seja pela oferta ou falta de necessidade, está mais disposto a co-participar financeiramente para mais e melhores benefícios, até mesmo com percentuais maiores em relação aos que residem na capital e região metropolitana, como apurado na pesquisa.

Para aprofundar um pouco mais em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários e suas percepções, questionou-se quais os benefícios mais e menos utilizados. Foi solicitada a citação de até três benefícios mais e menos utilizados.

Quadro 3: Benefícios mais utilizados

	Interior		R. Metropolitana	
Cassi	20	80%	23	72%
Vale refeição	9	36%	11	34%
Vale alimentação	3	12%	17	53%
Previ	13	52%	14	44%
BB Odonto	3	12%	5	16%
Adicional creche	1	4%	2	6%
PLR	1	4%	0	0%
Licência prêmio	2	8%	0	0%
Abonos	5	20%	0	0%
Vale Transporte	1	4%	3	9%
AABB	1	4%	0	0%
Bolsa Graduação	5	20%	4	13%
Bolsa Idiomas	1	4%	0	0%
Verba Aprimoramento Funcional	1	4%	1	3%
Adiantamento férias	0	0%	1	3%
Telefone funcional	0	0%	1	3%
Isenção tarifas	0	1%	1	3%
CDC Funcionário	0	1%	1	3%

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Dentre os mais utilizados ficaram os planos de saúde (80% no interior e 72% na capital e região metropolitana), previdência privada (52% e 44% respectivamente), vale refeição (36% e 34% respectivamente). No vale alimentação ocorreu uma discrepância entre as regiões metropolitana e interior. Um percentual de 53% dos pesquisados que atuam na capital e região metropolitana responderam que utilizam mais este benefício, enquanto apenas 12% no interior responderam este benefício como mais utilizado.

É possível analisar e entender que pessoas que residem no interior possuem culturas e hábitos diferentes das pessoas que residem na capital, como fazer as refeições em casa, o que é mais difícil para quem mora na capital, com ritmo mais intenso, trânsito, segurança. Normalmente, estas pessoas que residem no interior, não necessitam fazer suas refeições em restaurantes, podendo fazê-las em casa, e assim também reduzir a utilidade dos vales refeição e alimentação. Outra tendência que leva a redução da utilização dos vales alimentação e refeição é o crescimento das pessoas solteiras, com menos filhos e até mesmo sem. Há também uma redução de oferta de estabelecimentos no interior que aceitam os vales refeição e alimentação, por questões culturais. São algumas razões para o perfil de respostas apuradas para este item, não esgotando a possibilidade de outros entendimentos.

Cabe destacar também dentre os benefícios ofertados pela empresa e que os funcionários responderam mais utilizarem as bolsas de graduação, importante para o próprio desenvolvimento do funcionário e que reverte em benefícios para a empresa, com pessoas mais capacitadas para desempenharem suas atividades.

Dentre os benefícios menos utilizados estão o plano odontológico, para 64% dos que atuam no interior e apenas 13% para os que atuam na capital. Essa diferença entre as duas regiões pode ser explicada pela recente implantação do benefício, como relatado anteriormente nos benefícios oferecidos pela empresa, e com isso menos profissionais credenciados no interior, justificado em parte pela menor quantidade de profissionais em relação à capital, e também pelo credenciado não ser o profissional habitual do funcionário, gerando certa resistência à mudança.

Neste mesmo raciocínio, pode-se entender porque o plano de saúde também é menos utilizado pelos funcionários que atuam no interior (16%). Mesmo sem a necessidade de informar os motivos, foi mencionada a falta de profissionais credenciados na região ao plano de saúde ofertado pela empresa. O plano de saúde é também um dos mais citados dentre os benefícios que não podem ser usufruídos

no município onde reside. E o percentual maior também é no interior, com 36% dizendo não poder usufruir este benefício na região em que reside.

A bolsa de graduação também acaba se destacando dentre os benefícios menos utilizados. Isso provavelmente deve-se a pouca quantidade de oferta de bolsas e por isso muitos acabam não podendo usufruir deste benefício. A previdência privada é outro benefício dentre os citados como menos utilizados, mas devido ao perfil dos funcionários atuais da empresa, com faixa etária menor e pouco tempo de empresa, refletindo na utilização da previdência no momento.

Quadro 4: Benefícios menos utilizados

	Interior		R. Metropolitana	
	Freqüência	Percentual	Freqüência	Percentual
Cassi	4	16%	3	9%
Vale refeição	1	4%	0	0%
Previ	3	12%	3	9%
BB Odonto	16	64%	4	13%
Adicional creche	0	0%	8	25%
Abonos	0	0%	2	6%
Vale Transporte	1	4%	12	38%
AABB	1	4%	3	9%
Bolsa Graduação	4	16%	5	16%
Bolsa Idiomas	2	8%	1	3%
Verba Aprimoramento Funcional	1	4%	0	0%
Auxílio educação	2	8%	0	0%
Compra ações	0	0%	1	3%
Licença interesse	0	0%	1	3%
Plano Oftalmológico	0	0%	1	3%
VCP LER	0	0%	2	6%
Adiantamento salarial	0	0%	1	3%
BB Tur	0	0%	2	6%
Indenização assalto	0	0%	1	3%
Reestruturação dívidas	0	0%	1	3%

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Em relação aos benefícios mais utilizados, ressalta-se que o resultado da pesquisa apontou para o plano de saúde, os vales refeição e alimentação e a previdência. A explicação para estes mesmos itens estarem tanto como os que não podem ser utilizados e os que são mais utilizados é que apesar da precariedade de profissionais credenciados, no caso dos planos de saúde, a necessidade da sua utilização acaba refletindo em esforços adicionais, como busca de outros

profissionais, viagens a municípios que possuem melhores ofertas e outras formas de conseguir utilizar o benefício.

Foi colocada uma questão sobre sugestões de benefícios que poderiam ser implantados e oferecidos pela empresa. Nem todos os pesquisados contribuíram com sugestões, mas dentre as obtidas destacou-se auxílio para educação dos filhos, criação de comissão por venda de produtos e serviços da empresa e auxílio transporte próprio, uma espécie de auxílio nos gastos com combustíveis para quem não utiliza o vale transporte.

Uma análise geral dos dados coletados mostrou um quadro de funcionários bem heterogêneo, dos mais diversos perfis, com uma tendência de pessoas mais jovens e com menos filhos, apesar de um significativo número de funcionários casados. Foi possível identificar diferenças de algumas percepções e necessidades de funcionários que atuam em agências do interior em relação aos que atuam na capital, especialmente em determinados benefícios que não podem ser utilizados em sua região, e também alguns que são oferecidos, mas que são pouco ou nem utilizados por não existir demanda do próprio funcionário independente do porte da agência, cargo e tempo de empresa, mas relacionado à idade, estado civil e se possui ou não filhos.

Por isso é apresentado um contraponto entre os benefícios flexíveis e fixos para análise e reflexão sobre a sua aplicabilidade e utilização nas empresas, especialmente na empresa-alvo deste trabalho. O plano de benefício fixo atual da empresa analisada é voltado para um padrão de funcionários casados, com filhos e que tem uma perspectiva de relação duradoura com a empresa, onde atualmente se constata uma situação bem diferente desta, muitas pessoas solteiras, casais sem filhos, diversidade sexual entre outros.

Existe ainda um consenso da maioria dos funcionários pesquisados quanto a ter liberdade de escolha dos benefícios que mais atendam suas necessidades, até mesmo com a concordância de uma co-participação financeira do funcionário, apesar de grande parte afirmar ser bom os benefícios oferecidos pela empresa. Entretanto, grande parte disse não conhecer todos os benefícios oferecidos pela empresa.

Apesar de a empresa conceder os mesmos benefícios a todos os funcionários, com alguns específicos devido ao cargo exercido, existe uma preferência pela escolha dos benefícios que melhor atendam as necessidades

individuais de cada funcionário, principalmente pelas suas diferenças de perfis e regiões onde atuam e residem.

Estes resultados diversificados e o desejo dos funcionários terem a liberdade de escolha dos benefícios que mais utilizam e supram as suas reais necessidades, vão ao encontro do que foi apresentado por Bergamini (1998), onde as pessoas são diferentes umas das outras, possuem expectativas diferentes e buscam seus próprios princípios motivadores. Uma questão intrínseca ao indivíduo, conforme estudo de Herzberg, e que é um contraponto as teorias que indicam que a premiação, benefícios e outras gratificações são definidoras da motivação, como a visão do *homoeconomicus* de Taylor.

Logo, não existe um padrão definidor para a motivação e satisfação dos funcionários, mesmo que a empresa possua uma diversidade de pacotes de benefícios, gratificações e incentivos como a empresa analisada. Cada funcionário vai ter seu próprio modelo, cada um está em determinado degrau da hierarquia das necessidades de acordo com o modelo de Maslow, cada indivíduo com suas particularidades, seu perfil, cultura, hábitos e crenças. A grande diversidade humana não permite uma padronização perfeita, onde todos irão estar satisfeitos e motivados na mesma intensidade e pelos mesmos princípios e valores (BERGAMINI, 1998).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou identificar a percepção dos funcionários de uma empresa de economia mista do ramo financeiro quanto aos benefícios oferecidos, sua abrangência e o efetivo atendimento das necessidades de seus funcionários, com o intuito de avaliar a política atual e de acordo com o resultado do estudo propor sugestões de melhoria.

De acordo com os referenciais teóricos, verifica-se que os benefícios estão atrelados à política de Recursos Humanos das empresas e de remuneração, fazendo parte de sua composição, também denominado salário indireto. Devido a sua importância atual, é utilizado também como item de motivação e satisfação de funcionários, já que grande parte dos benefícios torna-se indispensável para um melhor bem estar e atendimento das mais diversas necessidades.

A empresa-alvo deste trabalho tem uma quantidade significativa de benefícios, porém há falta de comunicação e divulgação interna, pois muitos funcionários não conhecem todos os benefícios disponíveis. Além disso, por ser um país que apresenta uma grande diversidade de culturas e costumes, e o próprio Banco possui um quadro de funcionários dos mais diversos perfis, torna-se importante reavaliar a política de distribuição e informação dos benefícios.

De acordo com a pesquisa realizada através da aplicação de questionários a uma amostra de funcionários de agências localizadas no Rio Grande do Sul, foi possível identificar algumas diferenças nas percepções e avaliações dos benefícios oferecidos pela empresa, na maioria dos casos, atrelados ao perfil de cada funcionário e a sua localização, interior ou capital. Apesar de a maioria considerar bom os benefícios existentes, há uma necessidade de melhor distribuição e personalização, visto que muitos gostariam de escolher os benefícios que mais interessam, aceitam até mesmo uma co-participação para a melhoria dos benefícios, uma redução de um benefício para o aumento de outro, como também uma relação de benefícios que não são utilizados ou não são possíveis de utilização na região onde residem e exercem suas atividades laborais.

Percebeu-se que muito das insatisfações são oriundas da má administração e acompanhamento dos benefícios concedidos, como no plano de saúde e odontológico, que apresentaram maiores índices de reclamações, principalmente

quanto à falta de profissionais credenciados. Há também alguns benefícios que em determinadas regiões são subutilizados, já que não existe demanda ou oferta.

Cada vez mais os benefícios são utilizados como políticas para fechamento de acordos e convenções trabalhistas, compondo a remuneração total dos funcionários, salário direto e indireto. É uma importante ferramenta para aumentar a motivação e satisfação, desde que corretamente empregados, ou seja, no momento certo, para a pessoa certa, no lugar certo. E isso que este trabalho procurou evidenciar para a empresa. Será que os benefícios oferecidos estão proporcionando realmente benefícios?

Para um melhor resultado na utilização dos benefícios, o Banco pode desenvolver uma maior divulgação aos funcionários, em sua totalidade, independente da região onde atuam, melhor acompanhamento da satisfação dos funcionários quanto aos benefícios oferecidos e uma maior flexibilidade de sua política de benefícios, considerando a heterogeneidade e as diferenças regionais de seus funcionários. Outra sugestão é verificar e acompanhar a oferta dos serviços nas diversas regiões, pois muitos funcionários não conseguem utilizar os benefícios por falta de profissionais credenciados para determinada prestação de serviço, como apurado no questionário, gerando insatisfação e impossibilidade da utilização dos benefícios concedidos pelo Banco.

Como se viu durante o trabalho, existem diversas maneiras de aplicar uma política de remuneração nas empresas, algumas mais complexas outras nem tanto. O importante é atingir os objetivos e propósitos pretendidos, pois não adianta criar toda uma estrutura, empregar todo um esforço e gastos financeiros se o resultado esperado não é alcançado. Como a empresa analisada neste estudo possui uma política de remuneração e de benefícios padronizada, algumas vezes até por exigências legais e normativas, e por ter em seu quadro funcionários dos mais diversos perfis e localizados nas mais diversas regiões do país, e considerando os resultados apurados tanto na pesquisa documental, quanto nos referenciais teóricos e nos questionários aplicados, onde existem algumas distorções quanto à utilização efetiva e satisfatória dos benefícios concedidos atualmente, uma sugestão de avaliação por parte da empresa sobre a possibilidade de implantação de concessão de benefícios flexíveis, prática já difundida no mercado, principalmente fora do país, mas que pode ser adaptada às condições do Banco.

De uma maneira geral, os objetivos deste estudo foram alcançados, com uma boa avaliação e percepção dos funcionários quanto aos benefícios oferecidos pelo Banco, considerando seus perfis e necessidades, suas preferências, suas sugestões e suas satisfações e insatisfações. Por outro lado, foi possível enriquecer o conhecimento sobre as políticas e tipos de remuneração existentes, as relações trabalhistas neste contexto, em especial os benefícios, seus objetivos e as novas tendências, em mundo cada vez mais competitivo, podendo ser um diferencial nas estratégias de recursos humanos das empresas.

Devido às limitações para a realização da pesquisa, foi direcionada a uma pequena região geográfica, com número reduzido de agências, podendo ser aprofundado através de pesquisas mais abrangentes, utilização de maiores recursos e um maior tempo destinado aos estudos sobre o tema.

O trabalho apresentou algumas limitações, como uma maior quantidade de funcionários participantes na pesquisa, por um lado pela dificuldade de tempo e financeira de ampliar a amostra por parte do pesquisador, por outro pelo interesse dos próprios pesquisados em responder os questionários, onde o ideal era uma cobrança e um controle maior sobre os questionários enviados, mas para isso seriam necessários uma demanda maior de tempo e recursos humanos para sua aplicação. Entretanto, dentro dos recursos existentes e os objetivos do estudo, foi possível desenvolver um trabalho satisfatório em torno do tema escolhido.

Como existem inúmeros estudos sobre o tema deste trabalho em diversas bibliografias, artigos e trabalhos acadêmicos, alguns citados e referenciados no presente trabalho, como a própria evolução e novas tendências com relação à política de benefícios, fica a sugestão e recomendação para estudos futuros, onde poderão ser ampliadas as informações e resultados aqui obtidos e possibilidade de ampliação da pesquisa realizada para um maior número de agências, de regiões e de funcionários.

Espera-se que o resultado do estudo tenha contribuído para a formulação de novas estratégias ou para o aperfeiçoamento das atuais por parte da empresa-alvo deste trabalho, trazendo benefícios tanto para a própria empresa quanto para seus funcionários, e instigando a realização de novas pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**: Mitos, crenças e mal-entendidos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil administração das motivações**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1990.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul/RS: Educs, 2010.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRODBECK, Ângela, et al. Método de estudo de caso. In: BRODBECK, Ângela, et al. **Gestão de Negócios Financeiros***:* Disciplina de Monografia. Porto Alegre: [s.n], 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. São Paulo: Campus, 2004.

_____**. Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____**. Recursos Humanos.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____**. Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos**.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____**. Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

FLANNERY. Thomas; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul. **Pessoas, desempenho e salários as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 2002.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **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.** Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS. Porto Alegre/RS, 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

HANSEN, Fay, Currents in Compensation and benefits, Compensation and Benefits Review, **ABI/Inform Global**, 2003.

IBGE. **Fecundidade, natalidade e mortalidade**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/fecundidade.html. Acesso em: 16 out. 2011.

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam: **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Sérgio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, 2004.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD, Tomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica a nova vantagem competitiva.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Você foi escolhido para responder um questionário que faz parte de uma pesquisa relacionada a avaliação e percepção funcionários quanto a política e plano de benefícios oferecidos pela sua empresa . Este questionário é parte integrante do trabalho de conclusão de curso MBA Gestão de Negócios Financeiros pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. – UFRGS.

Tendo em mente sua motivação no trabalho procure ler atentamente as questão e responder com toda sinceridade cada uma delas, pois não é necessário colocar seu nome.

Obrigado pela sua participação e contribuição.

1) Em que região você trabalha?

( ) Interior ( ) Capital ou região Metropolitana

2) Em qual faixa etária você se enquadra?

( ) 18 -25 ( ) 26 -35 ( ) 36 – 43 ( ) 44 – 53 ( ) Acima de 54 anos.

3) Qual seu estado civil?

( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Separado/divorciado ( ) União estável

4) Qual seu sexo?

( ) Feminino ( ) Masculino

5) Você possui filhos?

( ) Sim ( ) Não

6) Se respondeu sim na questão anterior, responda a 6, caso negativo vá para questão 7.

Quantos filhos você tem?

( ) 1 a 3 ( ) 4 a 6 ( ) mais de 6

7) Qual cargo que você ocupa na empresa?

( ) Escriturário ( ) Caixa ( ) Assistente ( ) Gerência Média ( ) Gerente Geral

( ) Outro. Especificar: _____.

8) Em qual faixa salarial você se enquadra:

( ) menos de R$ 1.999,99 ( ) entre R$ 2.000,00 e R$ 3.999,99

( ) entre R$ 4.000,00 e R$ 6.999,00 ( ) acima de R$ 7.000,00

9) Quantos anos você trabalha na empresa atual?

( ) de 1 a 6 anos ( ) de 7 a 15 anos ( ) 16 a 24 anos ( ) Acima de 25 anos

10) Qual o porte da agência onde trabalha:

( ) Pequena ( ) Média ( ) Grande

11) Você conhece todos os benefícios oferecidos pela empresa?

( ) Sim ( ) Não

12) Qual a sua percepção sobre os benefícios concedidos pela empresa?

( ) Péssimo ( ) Ruim ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ótimo

13) Tem conhecimento ou já ouviu falar sobre benefícios flexíveis ?

( ) Sim ( ) Não

14) Você gostaria de ter a liberdade de escolher os benefícios oferecidos pela empresa?

( ) Sim ( ) Não

15) Você gostaria de ter opção de ampliar os benefícios em detrimento da redução de outro que você pouco ou nem utiliza?

( ) Sim ( ) Não

16) Cite três benefícios oferecidos pela empresa que mais utiliza:

1 - _____

2 - _____

3 - _____

17) Cite três benefícios oferecidos pela empresa que menos utiliza:

1 - _____

2 - _____

3 - _____

18) Cite um ou mais motivos pelo qual você pouco ou não utiliza estes benefícios da questão anterior.

19) Cite algum benefício que você gostaria de ter que a empresa não oferece:

20) Aprovaria uma co-participação (financeira) sua, para ter um benefício diferenciado ou obter mais benefícios?

( ) Sim ( )Não

21) Caso a resposta da questão anterior seja “sim”, qual o percentual de co-participação financeira estaria disposto a contribuir:

( ) até 5% ( ) até 10% ( ) até 15% ( ) até 20% ( ) Outro: _____%

22) No município ou região onde trabalha é possível você usufruir de todos os benefícios oferecidos pela empresa?

( ) Sim ( )Não

23) Se sua resposta foi “não” na questão anterior, cite o(s) beneficio(s) que não são usufruídos em sua plenitude na cidade ou região onde trabalha:

24) Caso tenha alguma observação acerca dos benefícios que não foi considerada nesta pesquisa, contribua com sua(s) sugestão(ões):

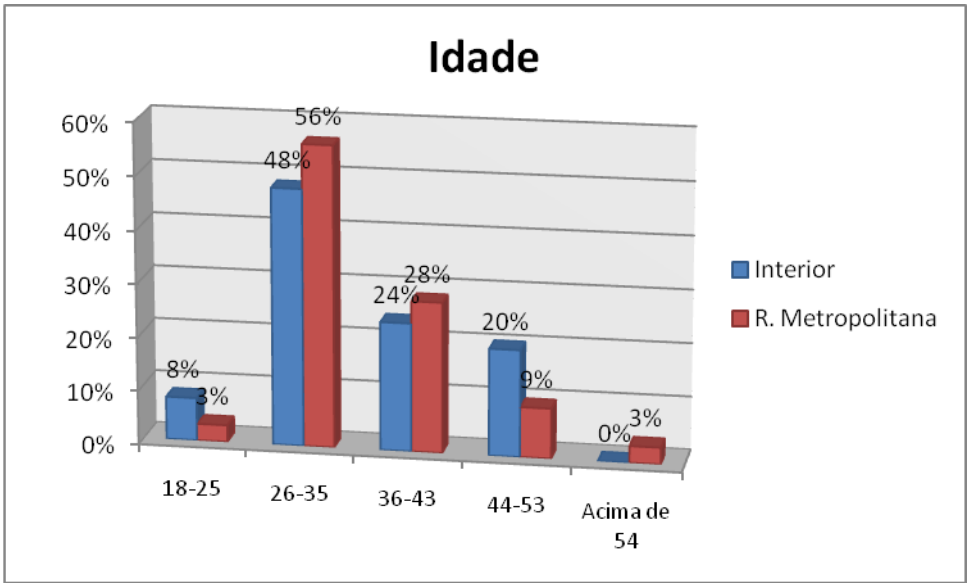
_____

_____

_____

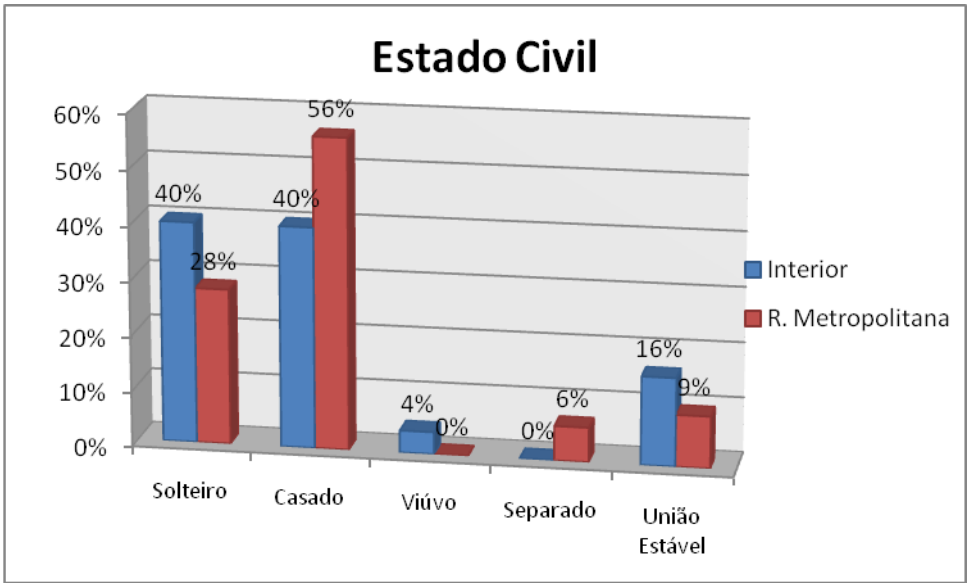
APÊNDICE B – GRÁFICOS DA PESQUISA

Gráfico 7: Idade



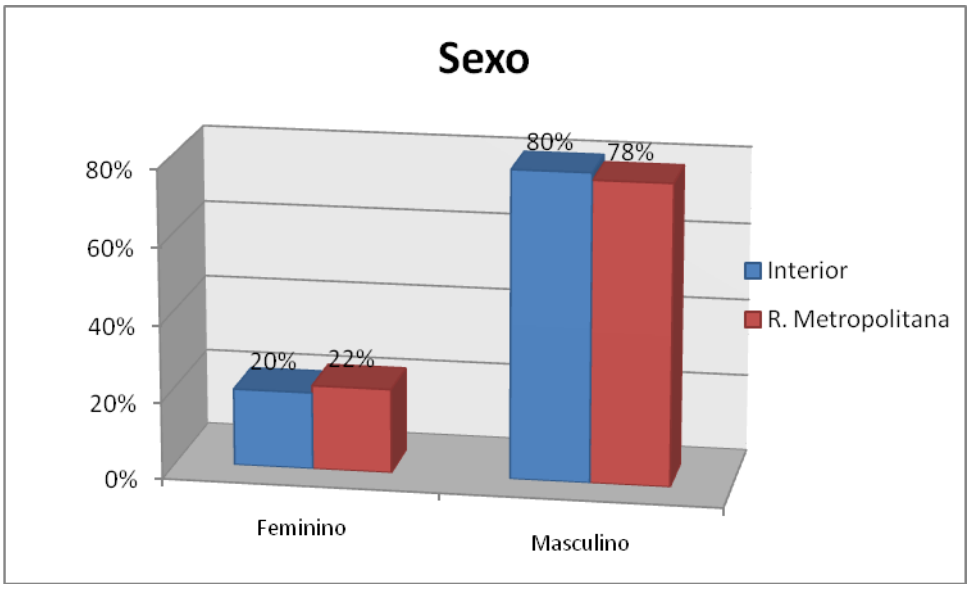
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 8: Estado civil



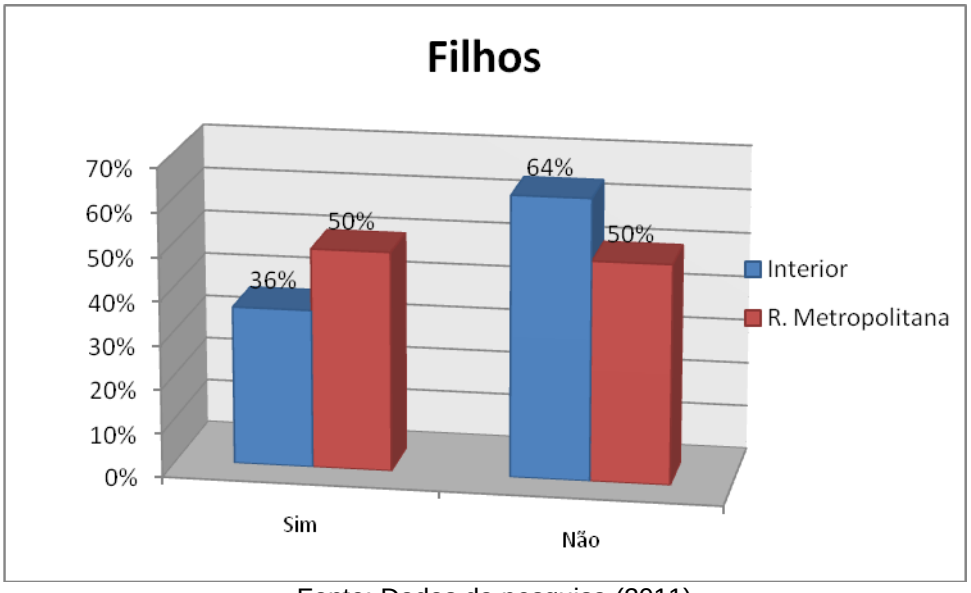
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 9: Sexo



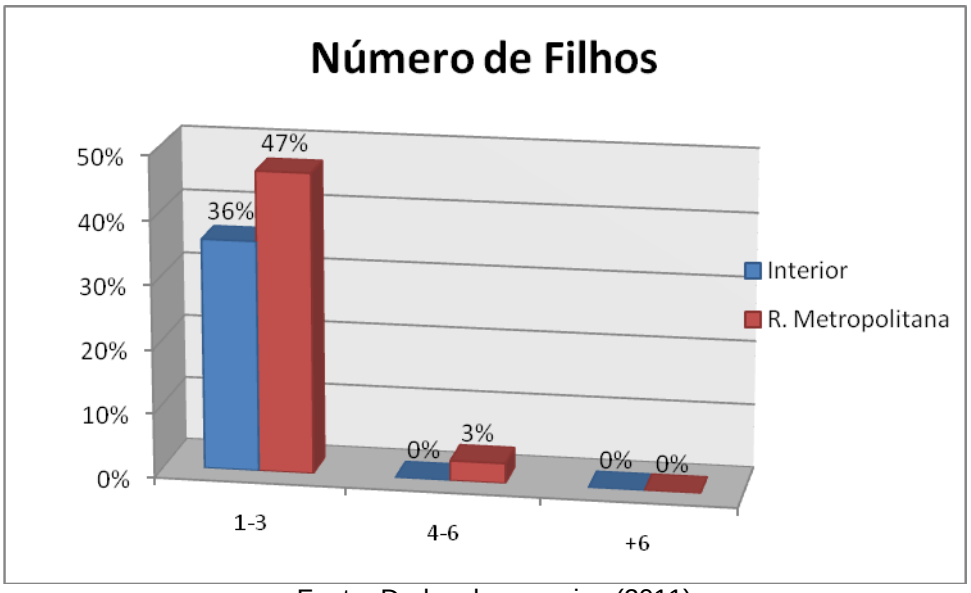
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 10: Filhos



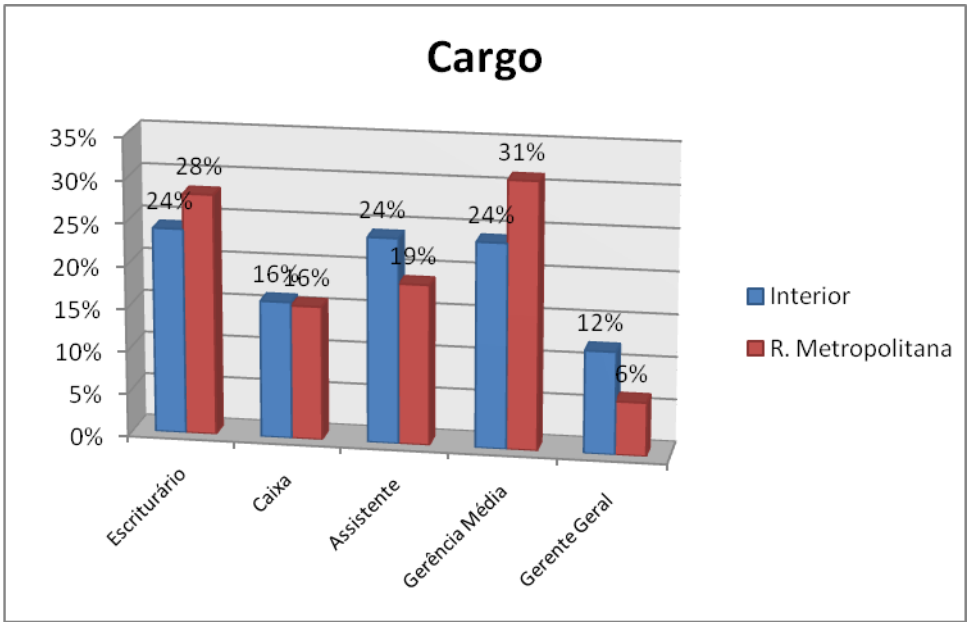
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 11: Número de filhos



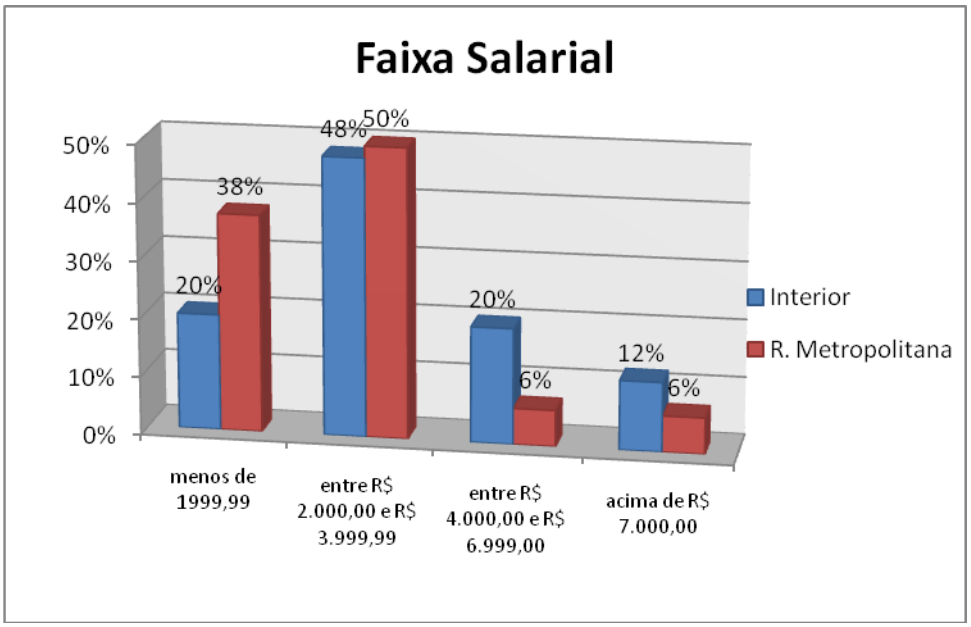
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 12: Cargo



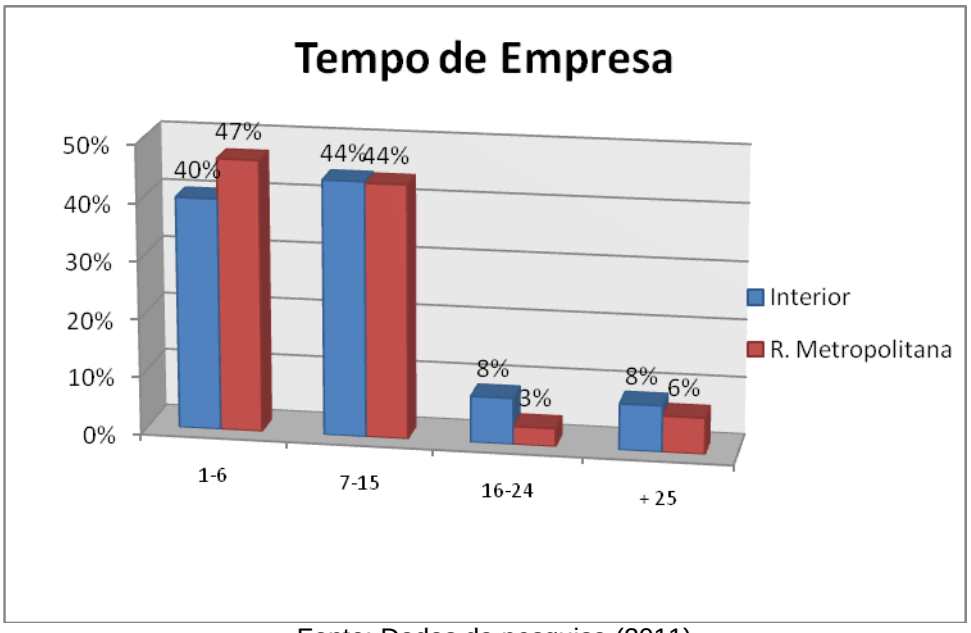
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 13: Faixa salarial



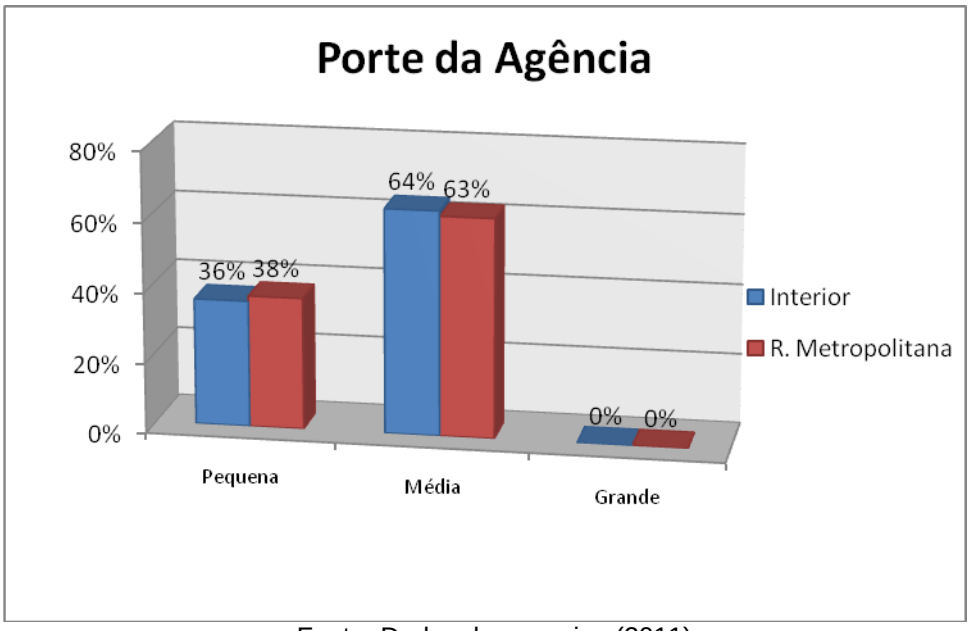
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 14: Tempo de empresa



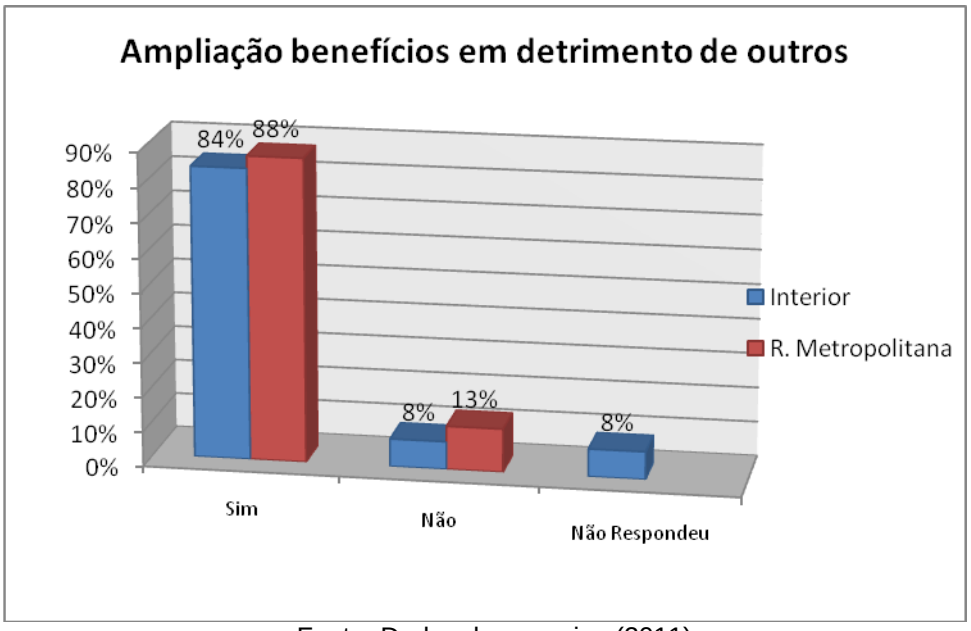
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 15: Porte da agência



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 16: Ampliação benefícios em detrimento de outros

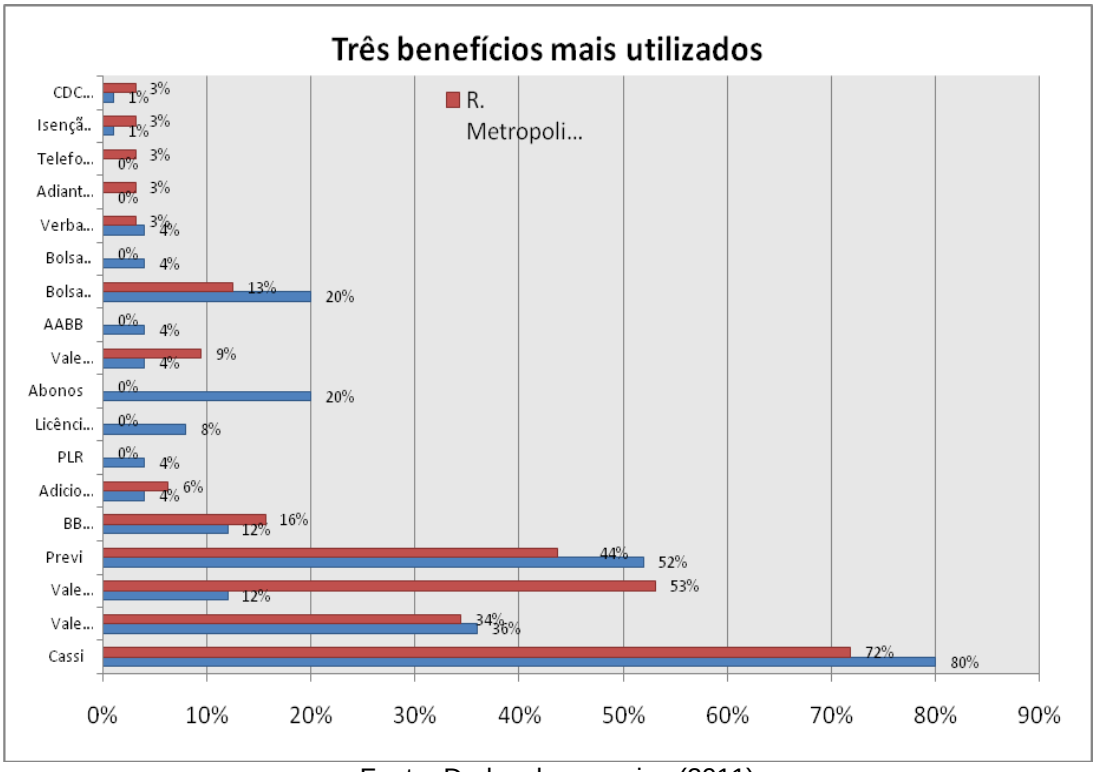


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Benefícios mais utilizados

	Interior		R. Metropolitana	
Cassi	20	80%	23	72%
Vale refeição	9	36%	11	34%
Vale alimentação	3	12%	17	53%
Previ	13	52%	14	44%
BB Odonto	3	12%	5	16%
Adicional creche	1	4%	2	6%
PLR	1	4%	0	0%
Licência prêmio	2	8%	0	0%
Abonos	5	20%	0	0%
Vale Transporte	1	4%	3	9%
AABB	1	4%	0	0%
Bolsa Graduação	5	20%	4	13%
Bolsa Idiomas	1	4%	0	0%
Verba Aprimoramento Funcional	1	4%	1	3%
Adiantamento férias	0	0%	1	3%
Telefone funcional	0	0%	1	3%
Isenção tarifas	0	1%	1	3%
CDC Funcionário	0	1%	1	3%

Gráfico 17: Benefícios mais utilizados

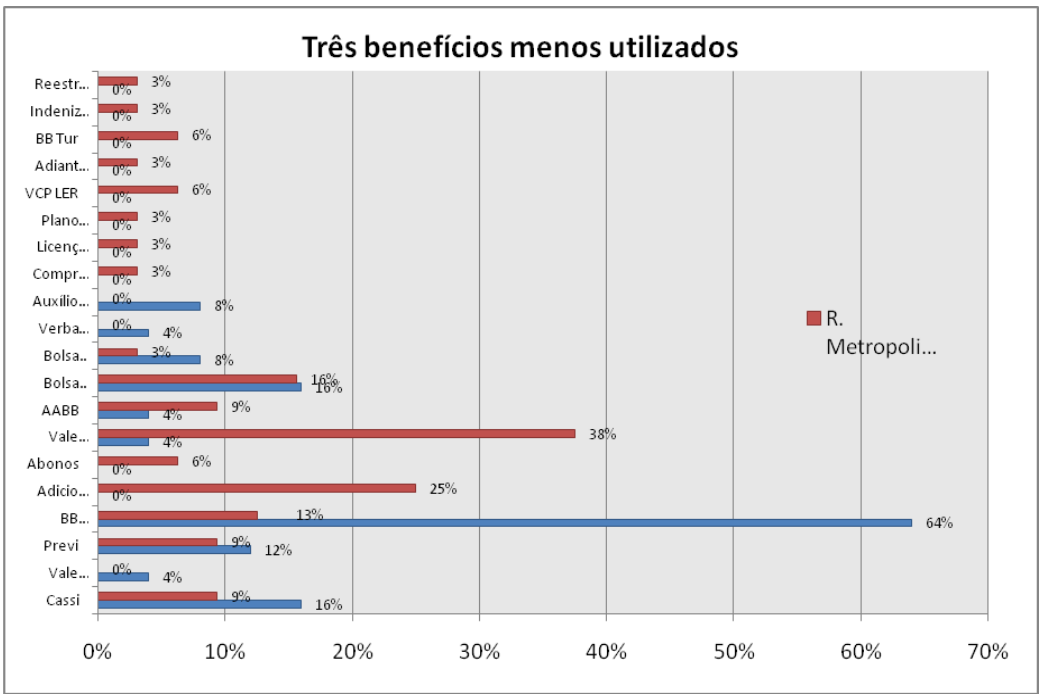


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Benefícios menos utilizados

	Interior		R. Metropolitana	
Cassi	4	16%	3	9%
Vale refeição	1	4%	0	0%
Previ	3	12%	3	9%
BB Odonto	16	64%	4	13%
Adicional creche	0	0%	8	25%
Abonos	0	0%	2	6%
Vale Transporte	1	4%	12	38%
AABB	1	4%	3	9%
Bolsa Graduação	4	16%	5	16%
Bolsa Idiomas	2	8%	1	3%
Verba Aprimoramento Funcional	1	4%	0	0%
Auxílio educação	2	8%	0	0%
Compra ações	0	0%	1	3%
Licença interesse	0	0%	1	3%
Plano Oftalmológico	0	0%	1	3%
VCP LER	0	0%	2	6%
Adiantamento salarial	0	0%	1	3%
BB Tur	0	0%	2	6%
Indenização assalto	0	0%	1	3%
Reestruturação dívidas	0	0%	1	3%

Gráfico 18: Benefícios menos utilizados

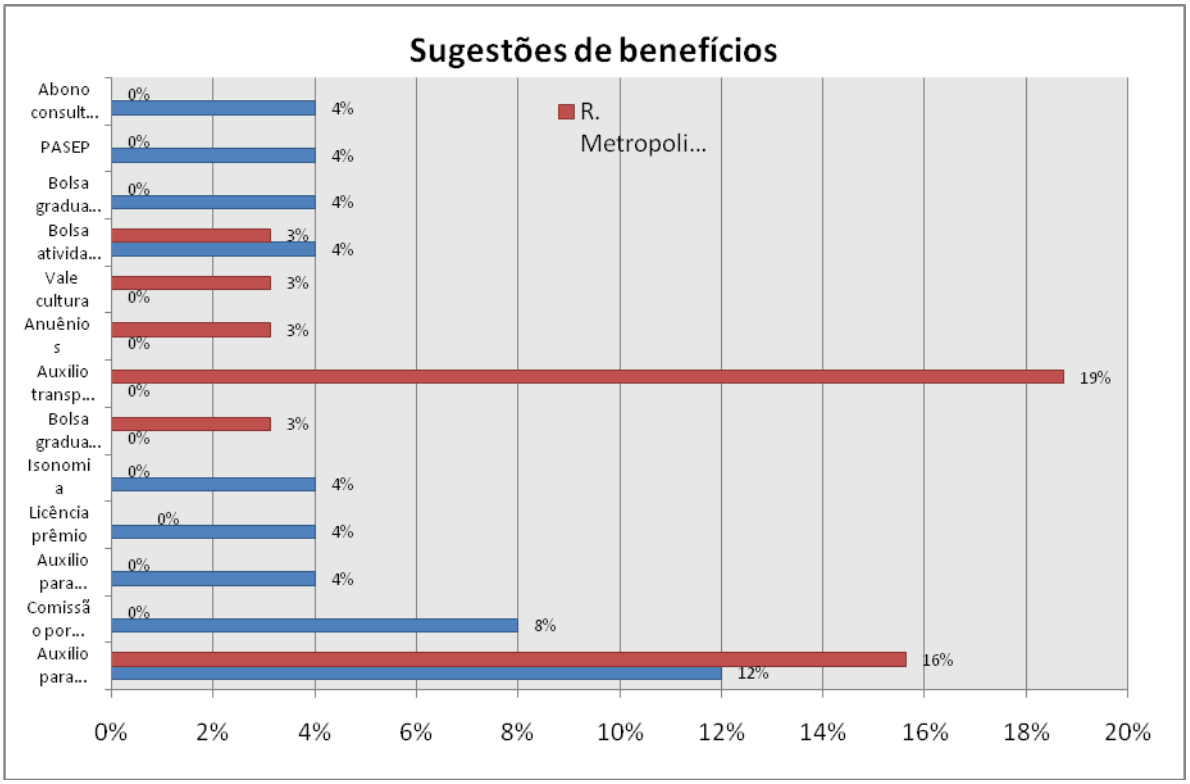


Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Sugestão de benefícios

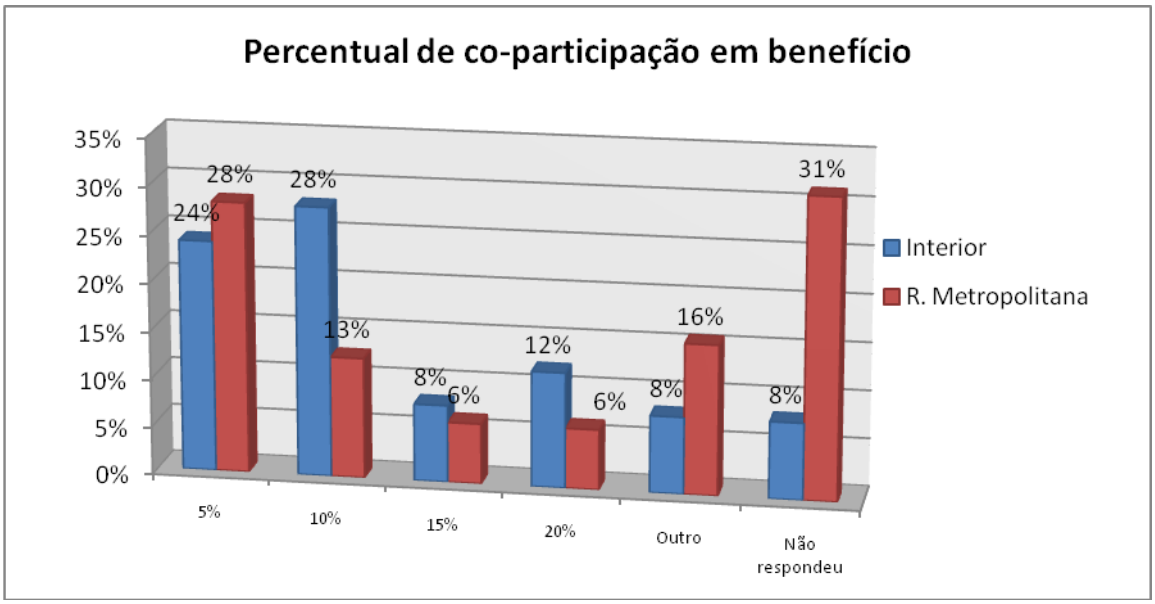
	Interior		R. Metropolitana	
Auxílio para educação dos filhos	3	12%	5	16%
Comissão por venda	2	8%	0	0%
Auxílio para nova graduação	1	4%	0	0%
Licência prêmio	1	4%	0	0%
Isonomia	1	4%	0	0%
Bolsa graduação integral	0	0%	1	3%
Auxílio transporte próprio	0	0%	6	19%
Anuênios	0	0%	1	3%
Vale cultura	0	0%	1	3%
Bolsa atividade física	1	4%	1	3%
Bolsa graduação para dependentes	1	4%	0	0%
PASEP	1	4%	0	0%
Abono consulta médica	1	4%	0	0%

Gráfico 19: Sugestões de benefícios



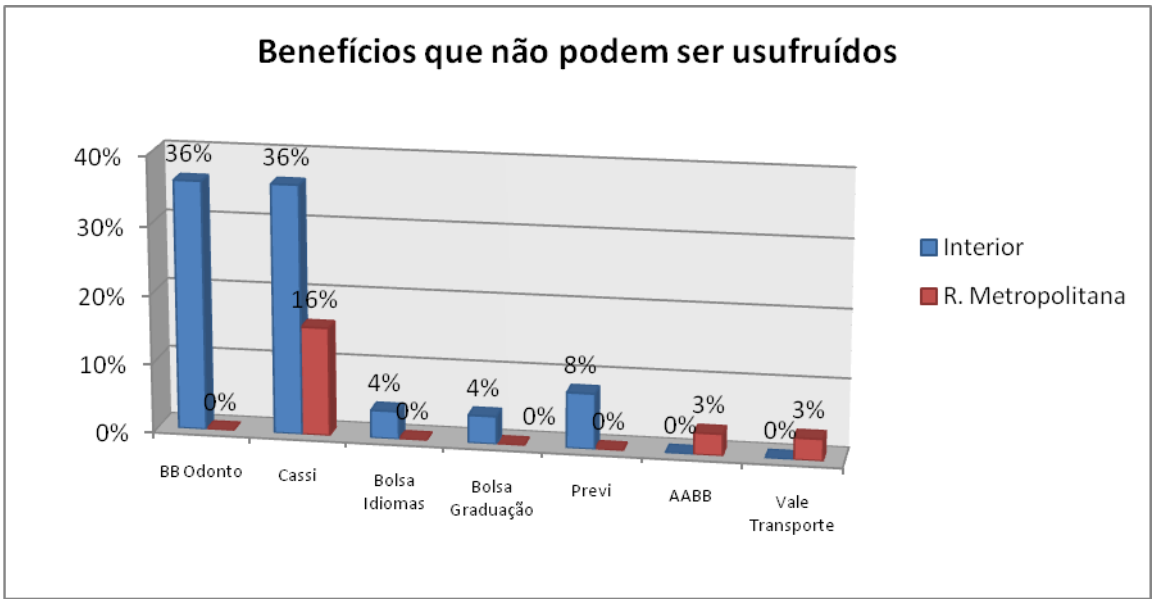
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 20: Percentual de co-participação em benefício



Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Gráfico 21: Benefícios que não podem ser usufruídos



Fonte: Dados da pesquisa (2011)