

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO A NÍVEL DE RECURSOS HUMANOS
JOCIANE GASPARIN

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE BENEFÍCIOS DA EMPRESA NEW HOLLAND
LATINO AMERICANA LTDA. E SUAS CONSEQÜÊNCIAS,
ATRAVÉS DE ESTUDO DE CASO

CURITIBA

1995

JOCIANE GASPARIN

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE BENEFÍCIOS DA EMPRESA NEW HOLLAND
LATINO AMERICANA LTDA. E SUAS CONSEQÜÊNCIAS,
ATRAVÉS DE ESTUDO DE CASO

Trabalho apresentado como requisito parcial para
obtenção do Título de Especialista no Curso de
Pós Graduação de Administração de Recursos
Humanos, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Professor Sérgio Bulgacov

CURITIBA

1995

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
CAPÍTULO I - OBJETIVOS DO TRABALHO.....	4
1.1 OBJETIVO GERAL.....	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	5
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL.....	7
2.2 AS ORIGENS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	8
2.3 PLANO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS....	10
2.4 TIPOS DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS....	12
2.5 CUSTO DO PLANO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS...16	
SOCIAIS	
2.6 VANTAGENS DE UM PLANO DE SERVIÇOS E.....18	
BENEFÍCIOS SOCIAIS	
CAPÍTULO III - ANÁLISE ATUAL DOS BENEFÍCIOS DA EMPRESA NEW HOLLAND E RECOMENDAÇÕES.....	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24

INTRODUÇÃO

Devido a falta de mão de obra qualificada disponível no mercado brasileiro, existe a necessidade das empresas de fixarem em seu quadro funcional seus melhores funcionários.

Não é interessante e se torna oneroso para a empresa trabalhar com indivíduos que não estejam engajados e motivados para desempenhar suas funções. Para isso além de se pagar salários compatíveis com as funções e que estejam compatíveis com a faixa salarial do mercado, é necessário que a organização ofereça a seus funcionários benefícios, que são costumeiramente vistos como salário indireto. No entanto não falamos do benéfico paternalista mas sim o benéfico que o funcionário participa e valoriza.

O presente trabalho foi desenvolvido na Empresa New Holland Latino Americana Ltda., no período entre janeiro e junho de 1995, tendo como alvo a necessidade de se implementar o plano de benefícios existente na empresa.

A idéia da realização deste trabalho surgiu frente à um levantamento feito através de entrevistas de desligamento com funcionários demissionários, onde estes relatavam que no novo emprego o salário direto era praticamente o mesmo, mas o plano de benefícios era muito mais abrangente e atraente.

Diante desta constatação resolveu-se criar uma proposta de benefícios que viesse de encontro aos objetivos políticos da empresa e dos funcionários, visando promover o bem estar e a motivação dos funcionários e esses em contra partida estariam mais "apaixonados" e comprometidos com a organização de um modo geral, o que contribuirá

efetivamente para diminuir o turnover interno e aumentar o bem-estar dos funcionários.

CAP. I - OBJETIVO DO TRABALHO

1.1 Objetivo Geral:

Implementação do plano de benefícios da empresa New Holland Latino América Ltda. e suas conseqüências, através de um estudo de caso.

1.2 Objetivos Específicos:

- Facilitar o recrutamento e criar subsídios para a fixação de mão de obra na empresa;
- Valorizar e motivar os funcionários.
- Melhorar as relações dos empregados com a empresa;
- Elevar a lealdade dos funcionários para com a empresa.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

IDENTIFICAÇÃO

Empresa: New Holland Latino Americana Ltda.

Endereço: Avenida J. K. de Oliveira, 11825

Cic - Curitiba - Paraná

As informações que serão apresentadas a seguir, sobre o histórico organizacional, foram obtidos junto ao departamento pessoal, jornais e revistas internas.

HISTÓRICO

A New Holland Latino Americana é uma empresa multinacional que atua no setor industrial privado, no ramo metalúrgico, fabricando equipamentos agrícolas, do tipo: tratores, colheitadeiras, atendendo a demanda do mercado nacional e externo, através da exportação de seus produtos para a América do Sul.

Inaugurada em 1975, a fábrica é hoje um dos mais avançados centros de produção industrial do setor agrícola em toda a América Latina.

Em 1988 houve a união da New Holland com a "Ford Motor Company" resultando desta integração a "Ford New Holland", que continuou atuando no ramo agrícola, com negócios e fabricas na Europa, Austrália, América do Norte e Sul.

Em 1991 a Ford New Holland foi integrada ao grupo Fiat passando mais tarde a denominar-se "New Holland Latino Americana Ltda.".

Atualmente devido a crise econômica, a recessão do mercado interno e a baixa verba para o crédito agrícola a empresa diminuiu sua produção e conta com um quadro funcional de aproximadamente 1.200 funcionários, que encontram-se distribuídos em duas áreas específicas, 20% na área administrativa e 80% na área fabril.

Nas áreas de produção além da avançada tecnologia de todos os equipamentos empregados, estão presentes as mais aprimoradas técnicas de administração industrial.

Dentro desta organização empresarial, a área de benefícios situa-se na área administrativa, enquadrado na divisão de Recursos Humanos. Este setor é responsável pela administração de todos os benefícios que são concedidos aos funcionários, tanto os assegurados por lei como os marginais. Os benefícios marginais são os seguintes: Bolsa de estudo para segundo grau e cursos profissionalizantes, refeitório e assistência médico-hospitalar.

A New Holland é sem dúvida um complexo industrial que é soma de vanguarda tecnológica e preparo profissional que capacita a empresa a levar a agricultura produtos de qualidade incompatível.

CAP. II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL

É importante para a empresa contar com profissionais classificados como excelentes, e está procura de todas as maneiras estimular estes a permanecerem na empresa. São considerados como excelentes os profissionais que tem elevado nível de desempenho e que contribuem para que a organização alcance seus objetivos.

Muitas vezes os administradores da empresa chegam a conclusão que os funcionários precisam somente de mais salário direto e cometem um grande erro, elevam o custo da folha de pagamento e não obtêm o mínimo retorno, além de iniciarem uma futura desorganização salarial. Segundo o autor Cleber Pinheiro "existem empresas que pagam elevados salários e não conseguem reduzir a insatisfação da mão de obra." (Cleber Pinheiro, 1980 p. 189).

O salário direto pago aos funcionários em relação ao cargo que ocupam, constitui uma das parcelas do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer. No entanto a remuneração é constituída de várias formas: Salário direto, benefícios sociais, e serviços sociais. O salário geralmente são proporcionais ao cargo ocupado e os benefícios sociais são normalmente comum para todos os empregados, independente do cargo ocupado.

Algumas empresas têm desenvolvido planos de serviços e benefícios diferenciados para alguns cargos de funcionários de chefia, como: diretores, gerentes, supervisores.

Os serviços e benefícios sociais costumam englobar benefícios estabelecidos por lei e (seguro de acidentes de trabalho, previdência social e outros) também os benefícios marginais (exemplo: transporte, bolsa de estudo, etc).

2.2 AS ORIGENS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS

A década de 1920 era chamada era do paternalismo e desde então o crescimento dos benefícios tem sido desmedido, existe várias razões para tal fato pois nesta época foram adotados vários tipos de benefícios, como habitação fornecida pela empresa entre outros. A partir da segunda guerra mundial entramos na era do "novo paternalismo", as atitudes tanto do empregador como do funcionário mudaram consideravelmente. A legislação social de 1930, tem levado muitas pessoas a acreditar que a empresa privada é moralmente responsável pelas vidas de seus funcionários. Os benefícios já não são vistos como uma benevolência do empregador mas sim uma imposição feita pelo governo e pelos sindicatos. Muitas vezes os benefícios foram concedidos porque durante a segunda guerra mundial os salários ficaram congelados e foi permitido a oferta de benefícios em substituição ao aumento de salários. Outro fator que estimulou a concessão de benefícios são os autos impostos pagos pelas empresas e estes podem ser deduzidos das obrigações tributaria.

Numa nova visão administrativa os serviços e benefícios sociais são conhecidos nas industrias por vários títulos, algumas empresa caracterizam como "benefícios",

outras de "programas de bem estar para os funcionários", no entanto o nome mais comum é o de "benefícios marginais".

Segundo o autor Chiavenato "Os serviços e benefícios sociais estão diretamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da empresa." (Chiavenato, 1980 p.101). Ou seja cada empresa cria o seu próprio plano de benefícios e serviços sociais, dependendo de seus objetivos e valores.

Segundo este mesmo autor existem alguns fatores que influenciaram as origens e o crescimento acelerado dos planos de serviços e benefícios sociais:

- 1- *Atitude modificada do empregado quanto aos benefícios sociais;*
- 2- *Exigências dos sindicatos;*
- 3- *Legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;*
- 4- *Competição entre as empresas na disputa por Recursos Humanos disponíveis, seja para atraí-los ou para mantê-los;*
- 5- *Controles salariais exercidos pelo governo, principalmente no caso de salários elevados, seja no caso da regulamentação de índices oficiais de reajuste salarial para dissídio ou acordo sindical, seja no caso de controles indiretamente efetivados nos reajustes de preços dos produtos ou serviços.*
- 6- *Altos impostos atribuídos às empresas; estas passam a localizar e a explorar meios lícitos de fazerem deduções de suas obrigações tributárias. (Chiavenato, 1980 p.101).*

Podemos dizer que a implantação dos planos de serviços e benefícios sociais em várias empresas brasileiras também se deu através de uma perspectiva paternalista e limitada, baseada na necessidade de fixar a mão de obra na empresa e diminuir o turnover.

2.3 O PLANO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

Os planos de serviços e benefícios sociais propõe-se a promover certa segurança econômica adicional acima e além do pagamento direto dos funcionários. Os benefícios estão subdivididos em três categorias: benefícios legais são os concedidos e assegurados pela legislação trabalhista ou sindicatos; benefícios recreativos que visam primariamente à diversão e outras atividades sociais; benefícios facilitadores são conveniências de que o empregado ordinariamente necessita e procuraria por si mesmo se não fossem proporcionados pela empresa.

Para o autor Cleber Pinheiro de Aquino "Os benefícios devem ser dados objetivando algum retorno para a empresa". (Cleber Pinheiro de Aquino, 1980 p.192). Ou seja numa empresa privada, o principio básico é de que os benefícios oferecidos, devem estar embasados de que haverá rendimentos em termos de produtividade e moral por parte dos funcionários. O empregador precisa de planos de benefícios que auxiliem na hora de recrutar bons profissionais e ajudem a mantê-los na empresa. No entanto é necessário que os funcionários também sejam beneficiados para que estes se mantenham e colaborem efetivamente com os objetivos da organização.

Chiavenato coloca uma relação feita por Andrew F. Sikula dos objetivos e de critérios para a definição de um programa de benefícios.

Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazos da organização, em relação aos resultados do programa, enquanto os critérios são fatores que pesam

relativamente na ponderação sobre o programa, como se observa a seguir.
Objetivos e critérios sobre Programas de benefícios Sociais:

Objetivos:

- 1- Redução de turnover
- 2- Elevação de moral
- 3- Realce de segurança

Crítérios:

- 1- Custo
 - 2- Capacidade de pagamento
 - 3- Necessidade
 - 4- Poder de sindicato
- Considerações sobre impostos*
Relações Públicas
Responsabilidade Social
Reações de força" (Chiavenato, 1980 p. 102)

É preciso que além dos princípios básicos apresentados no quadro acima, a empresa deve estar certa de que o benefício trará contribuição positivas, pelo menos de maneira igual a seus custos. O autor Flippo aponta outras generalizações que servem como critérios para a escolha de Programas de benefícios:

- 1- O benefício ao empregado deve satisfazer a necessidade real.
- 2- Os benefícios devem confinar-se a atividades em que o grupo é mais eficiente que o indivíduo.
- 3- O benefício deve estender-se sobre a mais ampla base possível.
- 4- Deverá haver uma tentativa para evitar conotações de paternalismo benevolente ao fazer a concessão de tais benefícios.
- 5- Os custos dos benefícios devem ser calculáveis e deverá ser tomada providências para que haja financiamento sólido" (Chiavenato, 1980 P.102).

6- Sendo assim a empresa deverá estar certa do que espera alcançar com seu plano de benefícios sociais. Será preciso avaliar se os benefícios que pretende oferecer, correspondem as expectativas dos seus funcionários e se este plano despertará nestes motivação e elevará a moral interna.

2.4 TIPOS DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

Os planos de benefícios sociais, devem ir além do que a legislação trabalhista vigente exige para que consiga realmente atrair e manter bons profissionais na empresa, e estes devem ser planejados para auxiliar o funcionário em três áreas de sua vida:

- 1- no exercício do cargo que desempenha na empresa;
- 2- fora do cargo, mas dentro da empresa;
- 3- fora da empresa, ou na comunidade.

Existe uma grande variedade de facilidades, conveniências e serviços que podem compor um Plano de Benefícios sociais. Os autores Pigors e Mayers no livro do autor Chiavenato apresentam facilidades e serviços que servem para promover:

- 1- *saúde;*
- 2- *segurança;*
- 3- *provisões para conveniências (como vestiário, salas, fechadas e salas de refeição e de descanso);*
- 4- *educação e informação;*
- 5- *o maior volume de segurança econômica (por meio de alguns mecanismos, como fundos de pensão de aposentadoria, varias formas de seguro pessoal e empréstimo);*

- 6- recreação (como utilização construtiva do tempo de lazer);
- 7- aconselhamento em conexão com problemas pessoais e de família;
- 8- atividades comunitárias (cívicas e humanitárias). " (Chiavenato, 1980 p. 103)

Com esta lista podemos observar inúmeros serviços e benefícios prestados pelas empresas aos seus funcionários.

Os benefícios sociais oferecidos pelas empresas podem ser caracterizados de duas maneiras, os monetários e os não monetários. Os monetários são aqueles que são oferecidos através de aumento de salário e os não monetários são os benefícios que facilitarão a vida do funcionário, mas não aumentarão sua renda. Vejamos a seguir alguns exemplos desses dois casos:

Monetários:

- . Complementação de salário em virtude de afastamento por doença prolongada;
- . Remuneração por tempo não trabalhado (faltas por motivos particulares, atraso).
- . Reembolso ou financiamento de remédios.
- . Suplementação de aposentadoria;
- . Planos de empréstimos.
- . Gratificação periódicas;
- . Participação nos lucros da empresa;
- . Adicionais para trabalho em turnos noturnos ou em locais afastados;
- . Aumentos por méritos pessoal;

- . Prêmios de produção , individuais ou grupais.
- . Prêmios por assiduidade e pontualidade (entre outros).

Não monetários:

- . Assistências médico-hospitalar e odontológica;
- . Serviço social e aconselhamento;
- . Clube ou grêmio;
- . Seguro de vida em grupo;
- . Condução ou transporte de casa para a empresa e da empresa para casa;
- . Horário móvel de entrada e saída dos funcionários; (entre outros).

Os benefícios sociais podem ser subdivididos em três sub grupos:

Assistências ou facilitadores, Recreativos e os de Apoio.

Os benefícios Assistências ou Facilitadores têm por objetivo proporcionar ao funcionário e seus familiares uma certa segurança, em caso de imprevistos ou emergências, que normalmente fogem de seu controle ou de sua vontade. Estes benefícios são aqueles que normalmente o funcionário precisaria cuidar por si próprio caso a empresa não oferecesse, é o caso da assistência médico-hospitalar. Quando a empresa resolve oferecer estes benefícios, mesmo que no princípio da mutua responsabilidade ela espera nada mais do que reações favoráveis por parte do funcionário.

Outro grupo de benefícios, os recreativos tem por finalidade proporcionar diversão, repouso, higiene mental ou lazer é o caso das associações e fundações de funcionários.

Os benefícios de apoio são os que visam oferecer conveniências e utilidades aos funcionários. São atividades que , se a empresa não oferecesse, o funcionário também teria de provê-las por si próprio. É o caso do transporte ou condução, restaurante no local de trabalho entre outros.

Segundo o autor Chiavenato um programa de serviços e benefícios geralmente procura atender um leque diferenciado de necessidades dos funcionários:

Benefícios assistências :

- . *Benefícios Assistenciais: médico-hospitalar, Assistência odontológica, Assistência financeira, Reembolso de medicamentos, Assistência educacional, Assistência jurídica, Serviço Social e aconselhamento, Cooperativa de consumo, Seguro de vida em grupo subsidiado, Suplementação de aposentadoria, Remuneração por tempo não trabalhado etc.*
- . *Benefícios Recreativos: Grêmio ou clube, Colônia de férias, Lazer recreativo, esportivo e cultura, Promoções e excursões programadas, Música ambiente, etc.*
- . *Benefícios Supletivos: Restaurante no local de trabalho, Transporte subsidiado ao pessoal, Estacionamento privativo, distribuição de café, Bar e Cafeteria, etc. (Chiavenato, 1980 p. 105) .*

Este benefícios são concedidos para todos os funcionários da organização. Além desse plano, algumas empresas adotam alguns benefícios específicos para os executivos, alguns desses são:

- . Automóvel e despesas de manutenção
- . Restaurante especial para executivos

- . Aluguel de residência
- . Despesas de educação para os dependentes
- . Seguro de vida especial
- . Plano especial de aposentadoria
- . Horário móvel (e outros)

Estes também tem o objetivo de atrair, manter e motivar os profissionais de alto escalão.

2.5 CUSTO DO PLANO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

Para se implantar um Plano de Serviços e Benefícios Sociais é preciso que a empresa faça um levantamento prévio dos custos, e a partir desse tenha a certeza que conseguirá manter os benefícios que pretende oferecer, pois o fato de cancelar um deles poderá ter um efeito bem mais negativo do que nunca ter oferecido, pois os funcionários tendem a ver os benefícios como algo permanente e passam a contar com ele.

Os custos que a empresa tem com a remuneração direta ou indireta de seus funcionários em todos os níveis hierárquicos é um dos de maior relevância. É preciso ficar atento aos benefícios extra, ou seja aqueles que não são exigidos por lei, pois estes assumem uma substancial parcela de despesas. O custo dos benefícios vai depender do número de funcionários, nível sócio-econômico do pessoal, política salarial, distribuição etária dos funcionários, proporção entre maiores e menores, homens e mulheres, solteiros e casados, localização da empresa, entre outros fatores. Então

na hora e planejar será preciso levar em conta todos esses fatores, para que a empresa alcance seus objetivos.

Segundo o autor Chiavenato:

Normalmente, a remuneração global que a empresa concede aos empregados é constituída de dois grandes itens:

Remuneração monetária total, que inclui o salário-base, comissões, gratificações e todas as demais verbas recebidas em dinheiro.

1- Os valores do programa total de benefícios traduzidos em sua equivalência salarial.

É devido a este fato que muitas pesquisas salariais envolvem também pesquisa de benefícios sociais e sua proporção frente aos salários pesquisados. (Chiavenato, 1980 p.107).

Os autores Pigors e Myers:

Recomendam a utilização do princípio de mútua responsabilidade: uma relação humana mais profunda pode ser mantida somente quando ambas as partes desejam e são capazes de fazer mais do que os requisitos mínimos exigido. A mútua responsabilidade é a característica de pessoas que cooperam entre si para promover um mútuo propósito de grupo. Como os serviços e benefícios sociais são complementos lógicos dos requisitos do trabalho, a empresa tem o direito de esperar padrões mais elevados de eficiência dos empregados, cujas energias não são desperdiçadas no combate de condições adversas, como a falta de transporte para a empresa, ausência de um refeitório, nenhuma assistência médico-hospitalar além do INSS, dificuldade de obter empréstimo etc."(Chiavenato, 1980 p.108).

Ou seja no princípio da mútua responsabilidade alguns dos itens do plano de benefícios sociais são pagos pela

empresa: serviço social, remuneração por tempo não trabalhado etc. Outros itens como refeição, transporte, assistência educacional e outros, são pagos em proporções que variam bastante, entre funcionários e empresa. Existem ainda alguns benefícios que são totalmente pagos pelos funcionários.

Segundo o autor Chiavenato É importante que os benefícios tenham uma participação relativa do funcionário, ainda que mínima, é importante no caso de alguns itens, como refeições, plano diferenciado de assistência médico hospitalar, assistência odontológica, grêmio etc. "Geralmente as coisas de fácil oferta tornam-se isentas de interesse. Acresce-se o fato de que tudo o que uma empresa oferece gratuitamente aos empregados pode parecer aos olhos deste como algo legalmente obrigatório ou um serviço de qualidade inferior." (Chiavenato, 1980 p. 110).

Nem sempre as vantagens podem ser mensuradas ou quantificadas. No entanto é seguro afirmar que a grande maioria de todos os benefícios fornecidos aos funcionários baseia-se mais em fé do que se justifica em termos monetários.

2.6 VANTAGENS DE UM PLANO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

Os benefícios costumam trazer vantagens tanto à empresa como ao funcionário.

As pessoas são atraídas e buscam uma colocação em determinada organização não somente pelo cargo que vão ocupar, salário, ou ambiente de trabalho. Outro fator muito importante são as expectativas com relação aos benefícios sociais que poderão desfrutar. Os benefícios são

sem dúvida um dos fatores de maior importância da empresa na hora de atrair os bons profissionais.

É importante que os benefícios não recebam a conotação de paternalismo, não tenham os custos elevados, proporcionem a perda de vitalidade quanto se torna hábito entre outros pontos negativos.

Os benefícios quando bem administrados pela empresa trarão resultados positivos para a organização e para os funcionários:

Vantagens para a Organização

- . Eleva a moral dos funcionários
- . Reduz turnover e o absenteísmo
- . Eleva a lealdade do empregado para com a empresa
- . Aumenta o bem estar do empregado
- . Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal
- . Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho
- . Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os funcionários
- . Reduz distúrbios e críticas
- . Promove relações públicas com a comunidade

Vantagens para os funcionários

- . Oferece conveniência não avaliáveis em dinheiro
- . Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais
- . aumenta a satisfação no trabalho

- Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual
- Oferece meios de melhor relacionamento social entre funcionários
- Reduz sentimentos de insegurança
- Oferece oportunidade adicionais de assegurar status social
- Oferece compensação extra
- Melhora as relações com a empresa
- Reduz as causas de insatisfação.

CAP.III - ANÁLISE ATUAL DOS BENEFÍCIOS NA EMPRESA NEW HOLLAND E RECOMENDAÇÕES:

Segundo levantamento feito no período de janeiro a julho de 1995, através de entrevistas feitas com funcionários demissionários, e através dos relatos dos funcionários que encontram-se na organização, chegou-se a conclusão de que estes muitas vezes pediram para sair da empresa, buscando uma nova colocação profissional em outra empresa, que oferecia praticamente o mesmo salário direto, no entanto o salário indireto ou seja os benefícios sociais oferecidos, eram muito mais abrangentes, não estavam limitados a apenas benefícios legais. Sendo assim muitas vezes a New Holland acabava perdendo bons profissionais para o mercado profissional.

Dentro deste contexto chegou-se a conclusão que era necessário criar um plano de benefícios sociais, que viesse de encontro aos objetivos institucionais e ao mesmo tempo viesse de encontro aos objetivos dos funcionários que encontram-se na empresa cumprindo suas obrigações profissionais.

Através destas mesmas entrevistas e de contatos informais feitos com funcionários da área fabril e da área administrativa conseguimos determinar o perfil dos funcionários: nível sócio econômico, idade média, estado civil. Sendo assim chegamos a conclusão que um plano de benefícios sociais que poderia satisfazer as necessidades dos funcionários e estaria dentro das possibilidades da organização seria constituído da seguinte forma:

- Assistência Médico-hospitalar com a opção do funcionário pagar a diferença para ter direito a instalações particulares em caso de internamento;
- Bolsa de estudo para funcionários com interesse em cursar nível superior , desde que o curso esteja ligado a alguma área de interesse da empresa;
- Reembolso farmácia para remédios com receita médica;
- Transporte de casa para empresa e da empresa para casa;
- Criação do Setor de Serviço Social.

Estes benefícios seriam administrados através do princípio da mútua responsabilidade, mesmo que a maior parte seja custeada pela a empresa e uma pequena parte seja paga pelo funcionário, com o objetivo de que este valorize o benefício e perceba a sua importância.

Para que estes benefícios sejam oferecidos e mantidos permanentemente a área de Recursos Humanos, mais precisamente o setor de benefícios deverá fazer um levantamento dos custos e analisar a viabilidade da implantação.

A implantação da proposta aqui apresentada, para a implementação do plano de benefícios deve ser feita em divulgação interna para todos os funcionários, através de reuniões feitas com grupos de aproximadamente 50 pessoas de cada vez, no centro de treinamento da empresa. Esta divulgação deve ser feita pelo supervisor direto dos funcionários, com o apoio da área de Recursos Humanos e também através do mural e do jornal interno. É preciso dar ênfase sobre a importância dos benefícios e procurar mostrar o valor do novo plano que será implantado, que vai muito além de exigências legais e tem por objetivo oferecer vantagens não avaliáveis em termos de dinheiro. Visa aumentar a satisfação profissional dos

funcionários, contribuir para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual, além de oferecer meios de melhor relacionamento social entre os funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração de Recursos Humanos.
São Paulo: Atlas, 1980.
2. AQUINO, CLEBER PINHEIRO. Administração de Recursos Humanos
Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
3. MOSCOVICI, FELA. Desenvolvimento Interpessoal Treinamento
em grupo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos,
1977.
4. CORADI, CARLOS DANIEL. O Comportamento Humano em
Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1985.
5. FLIPPO, EDWIN B. Princípios de Administração de Pessoal.
São Paulo: Atlas, 1976.