

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE BENEFÍCIOS DA
EMPRESA INCOPE SA**

SANDRA REGINA JUNG

Monografia apresentada a Universidade
Federal do Paraná – *Campus Palotina*,
para obtenção de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientador: Professor Joel Souza e Silva

PALOTINA

2003

Aos meus pais, pela dedicação e a palavras de apoio.

A meu esposo, que sempre estive torcendo por mim e pelo meu sucesso.

Aos meus amigos, principalmente, aqueles que me deram todo o apoio e estiveram ao meu lado torcendo por mim.

AGRADECIMENTOS

- À Deus, por permitir que vencesse mais esta etapa em minha vida.
- À minha família, que sempre estiveram comigo nos momentos difíceis.
- A professor e orientador, pelo apoio e compreensão que permitiu a realização deste trabalho.
- A Universidade Federal por mostrar novos horizontes e dar oportunidade de traçar novos objetivos.
- A todos os meus amigos e colegas de classe, pelo apoio e dedicação.
- A todas as pessoas que direta ou indiretamente, incentivaram-me a desenvolver este trabalho, e permitiram o enriquecimento de minha aprendizagem.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vi
RESUMO.....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo Geral	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 METODOLOGIA.....	3
1.4.1 Plano ou Delineamento da Pesquisa de acordo com o Propósito ou Objetivo Geral Estabelecido.....	3
1.4.2 Definição da área ou População alvo de Estudo.....	3
1.4.3 Planos e Instrumentos de Coleta	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.2 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	5
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	6
2.4 REMUNERAÇÃO	7
2.4.1 Visão Histórica sobre Remuneração de Pessoas	7
2.4.1.1 Conceito de Remuneração.....	9
2.4.1.2 Recompensas Financeiras e Não-financeiras.....	10
2.4.1.3 Desempenho do Sistema de Remuneração.....	11
2.4.2 A Remuneração Estratégica.....	12
2.4.2.1 Remuneração por Habilidades.....	13
2.4.2.2 Remuneração por Competência.....	14
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS.....	16
2.5.1 Origens dos Benefícios	17
2.5.2 Tipos de Benefícios	18
2.5.3 Objetivos e elaboração dos Programas de Benefícios.....	21
2.5.4 Vantagens dos Benefícios.....	23
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DO ESTUDO	25

3.1 DADOS DA EMPRESA.....	25
3.2 DESCRIÇÃO DOS FATOS	26
3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	33
4. PROPOSTA	36
4.1 SISTEMA A SER IMPLANTADO.....	36
4.2 CUSTOS DO NOVO SISTEMA.....	37
4.3 RECOMENDAÇÕES.....	38
5. CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXOS.....	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1- QUANTO TEMPO TRABALHA NA INCOPE SA LTDA	28
GRÁFICO 2 – SETOR DA EMPRESA QUE TRABALHA.....	28
GRÁFICO 3 – O SALÁRIO QUE A LOJA REMUNERA ATENDE SUAS EXPECTATIVAS	29
GRÁFICO 4 – ESTÁ SATISFEITO COM OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS	29
GRÁFICO 5 – RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS QUE A LOJA OFERECE AOS COLABORADORES.....	30
GRÁFICO 6 – GRAU DE MOTIVAÇÃO QUANTO AOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA.....	31
GRÁFICO 7 – CAPACIDADE E O DESEMPENHO ESTÃO CONDIZENTES COM AS RECOMPENSAS FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS	32
GRÁFICO 8 – A EMPRESA DEVERIA DISPONIBILIZAR MAIS BENEFÍCIOS AOS COLABORADORES.....	33

RESUMO

Este trabalho foi realizado na área de Administração de Recursos Humanos, teve como objetivo analisar o programa de benefícios sociais e financeiros que a empresa Incopesa, oferece a seus funcionários. Buscando através da literatura pertinente, relatar sobre o programa de benefícios sociais e financeiros, pois não basta apenas remunerar os colaboradores da empresa, é preciso incentivá-los continuamente a fazer o melhor possível em busca de melhores resultados. A metodologia empregada foi estudos exploratórios – descritivos combinados, sendo que a população pesquisa foram os colaboradores da empresa em estudo, através de questionários com questões abertas e fechadas. Os resultados apresentaram o conhecimento significativo de como está o benefício da empresa, os pontos fortes e fracos e ao concluir o trabalho, sugeriu-se algumas melhorias advindas da coleta de dados.

1. INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações para o próximo milênio será com as pessoas. Estas estão vivenciando nas organizações e na sociedade um ambiente voltado cada vez mais para a educação, mudança, atualização profissional e qualidade de vida. É neste contexto de transformações que os profissionais de Recursos Humanos precisam estar se aperfeiçoando constantemente, adquirindo conhecimentos de forma plena e contínua.

Essa capacitação começa pela tomada de consciência de que as pessoas são o principal fator que faz a diferença competitiva e estratégica, pois, são elas que garantem o grau de velocidade e adaptação das organizações a esses novos tempos. Assim, as empresas de visão estão apostando no capital intelectual para fazer o diferencial, obtendo vantagens competitivas num mundo globalizado.

Com isso, a inovação tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações dos novos tempos. As exigências de conhecimentos práticos, como teóricos, além das novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução das inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, nas quais, vêm alterando o perfil dos talentos humanos dentro da organização. Esta abordagem reflete novos paradigmas, ou seja, tratam da eminência de contornos para as políticas de recursos humanos voltadas à obtenção de resultados que, podem ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos e produtividade no trabalho

Através deste estágio supervisionado em Administração, será feito um estudo do programa de benefícios, para que estes tenham um bom desempenho em suas funções, atendendo as necessidades de seus clientes. Para que este estudo do programa de benefícios dos funcionários ocorra o trabalho foi realizado em duas etapas, onde foi analisada a teoria a respeito do assunto, verificando os principais autores sobre as teorias aplicadas a respeito do assunto.

O primeiro, descreveu-se com a introdução, juntamente com a caracterização e histórico da empresa em estudo.

No capítulo seguinte, abordará-se na revisão da literatura pertinente ao assunto exposto, que servirá de base para nortear o estudo das ações que a organização utiliza em relação aos benefícios sociais e financeiros oferecidos aos colaboradores, onde primeiramente, descrevera-se a administração de recursos humanos, em seguida sobre remuneração e suas divisões, ou seja, as recompensas

financeiras e não-financeiras, o desempenho do sistema de remuneração, e ainda, a administração de programas de benefícios descrevendo os objetivos e suas vantagens para as empresas.

Posteriormente, será feito a confronto entre as informações obtidas e a teoria, e em seguida, serão formuladas as sugestões e recomendações levantadas a partir das informações obtidas da análise dos dados.

E ainda, foram aplicados neste estudo, a ciência adquirida nos quatro anos do curso de graduação, com o intuito de maximizar o nosso aprendizado. Desta maneira, quando se sente que se é significativo e necessário à uma organização e que se pode melhorá-la com a ação, com certeza se emprega mais vigor e entusiasmo nas tarefas. Uma das formas mais utilizada para operacionalização desta participação foi os benefícios sociais e financeiros obtidos.

1.1 PROBLEMA

Os benefícios sociais e financeiros que a empresa oferece, atende as expectativas dos seus funcionários?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o programa de benefícios sociais e financeiros que a empresa Incopesa oferece a seus funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar o atual programa de benefícios da empresa;
- Relacionar o grau de motivação com os benefícios oferecidos;
- Verificar se a capacidade e o desempenho dos funcionários estão condizentes com as recompensas financeiras e não financeiras;
- Sugerir melhorias que atendam as expectativas dos empregados e também da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tal plano vem ao encontro das expectativas dos funcionários, melhorando o ambiente de trabalho, a qualidade de vida e motivando-os a uma maior produtividade.

Não basta remunerar os empregados pelo tempo dedicado a empresa. Isto é necessário, mais insuficiente. Precisamos incentivá-los continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. E tendo esta empresa como atividade principal, vendas, ela necessita de uma equipe de vendedores motivados e comprometidos, para alcançar melhores resultados. Assim, este projeto se justifica.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Plano ou Delineamento da Pesquisa de acordo com o Propósito ou Objetivo Geral Estabelecido

Segundo LAKATOS (1990), estudos exploratórios – descritivos combinados são estudos que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno. De acordo com o autor, as pesquisas exploratórias são investigações empíricas cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarear conceitos.

1.4.2 Definição da área ou População alvo de Estudo

A população alvo foi todos os funcionários da empresa Incopesa.

1.4.3 Planos e Instrumentos de Coleta

Para a coleta de dados deste trabalho foram elaborados questionários com questões abertas e fechadas, e ainda, através de observação e entrevistas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria história, de acordo com FERREIRA (1974), o órgão de recursos humanos, como setor definido da administração das empresas teve seu aparecimento no início deste século. O fortalecimento sindical provocado pela Revolução Industrial auxiliou a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações e também a carência de mão-de-obra provocada pela primeira guerra mundial contribui para o reforço dos órgãos de recursos humanos.

Para GIL (1994, p. 13), “a administração de recursos humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexibilidade das tarefas de gestão de pessoal”. Por isso, é preciso considerar que a moderna administração mostra-se muito menos rígida em relação às funções desempenhadas no âmbito das empresas, e que preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais interrogados. Organogramas são flexibilizados até a implosão. Inovação torna-se uma palavra bem recebida em muitas organizações.

TOLEDO (1989, p. 19), ressalta que:

o órgão de recursos humanos, como setor definido da administração das empresas, teve aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribui para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

Logicamente, o perfil destes profissionais se altera, pois além de cuidarem da parte técnica específica de seus cargos, incorporam como atribuições também o gerenciamento das pessoas que lhe são subordinadas. Com efeito, quando uma empresa decide selecionar um chefe de produção ou de finanças, por exemplo, deve requerer dele também habilidades no campo de relacionamento humano.

CHIAVENATO (2000, p.147-168), aborda que:

No Brasil a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de recursos humanos é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias. Mas sabe-se que a administração de recursos humanos é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização. Basta uma conscientização dos executivos em relação a importância da administração de recursos humanos.

Destaca-se ainda, que nos últimos dez anos, esta área, se desenvolveu extraordinariamente fazendo com que as empresas se obrigassem a montar estruturas que permitissem obter resultados efetivos para a organização. Isto basicamente se deu por conta da própria globalização da economia, e é fruto da própria estabilidade econômica do país, onde a redução de custos e o trabalho em equipe são peças fundamentais para a sobrevivência da empresa. O homem passou a ter maior valor neste processo.

E neste aspecto, as pessoas são fundamentais, na execução correta do seu trabalho, na sua qualificação, criatividade, inovação e parceria efetiva na perenidade do negócio. É disso, que as empresas necessitam com urgência para permanecerem vivas, e é por isso, que o investimento em recursos humanos neste século será vital para uma próspera e saudável condução dos negócios. É preciso entender e compreender que o resultado acontecerá somente através de pessoas. Elas serão sempre o grande diferencial entre o sucesso e ou insucesso de uma empresa.

2.2 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

"A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal." (GIL, 1994, p.13)

Com a evolução da Administração de Recursos Humanos, surgiram várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos e comportamento organizacional. WOOD (1995), argumenta que desde o fim da década de 70, a conjuntura do mercado e suas implicações para a

organização do trabalho, fizeram surgir outra função de recursos humanos, ligada aos setores operacionais, e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de performance e produtividade. Sem as raízes da função de recursos humanos tradicional, esta nova função nem sempre bem definida, passou a apropriar-se de conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos de sua antecessora. Embora, os rótulos sejam diferentes de organização para organização, esta nova função de recursos humanos, geralmente, está associada às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudanças organizacionais.

A administração de recursos humanos, ainda, assessora o desenvolvimento das diretrizes na solução de problemas específicos de pessoal, ora causado por não estar preparado e adaptados ao sistema de trabalho, normas de controle, monitoramento ligado a produção e exigências na competitividade, e entre outros, auxiliando os chefes de linha a atingir mutuamente ao melhor arranjo organizacional.

CHIAVENATO (1999), destaca que a administração de recursos humanos produz profundo impacto nas pessoas e nas organizações. Maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-la trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional.

Dentro dos processos básicos na gestão de pessoas é indispensável o cuidado com alguns itens tais como; a provisão, aplicação, monitoramento, desenvolvimento e controle de pessoas. Ainda, de acordo com CHIAVENATO (1999), nos tempos atuais as empresas necessitam das pessoas como parceiros da organização. O autor coloca que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações.

O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam uma boa parte da vida dentro das organizações, e estas dependem delas para poderem funcionar com sucesso (CHIAVENATO, 1999). Porém, para que este funcionamento seja eficaz muitas vezes é necessário que haja treinamento, pois as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações.

O capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer, que conduzem os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é simples despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isto traz benefícios diretos para clientela.

No contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação (GIL, 1994). Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos. O momento atual exige ampla transformação, uma nova filosofia de gestão, o que implica uma grande mudança no paradigma anterior. Torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo.

2.4 REMUNERAÇÃO

2.4.1 Visão Histórica sobre Remuneração de Pessoas

A partir da década de 80, começaram a surgir grandes mudanças organizacionais, que geraram um enorme impacto nas empresas, devido ao aparecimento de uma nova tendência evidenciada em dois destacados setores da economia: o de serviços e o da alta tecnologia (LOPES, 2003). Essas

transformações passaram a gerar uma grande preocupação nas empresas, ou seja, fizeram com que certas decisões fossem tomadas com uma maior atenção em relação ao novo cenário.

Isso fez com que grandes empresas buscassem a otimização de seus recursos, ou seja, começaram a buscar o que chamamos atualmente de vantagem competitiva. Passou-se a compreender uma organização não apenas como uma simples empresa de aspectos hierárquicos rígidos, com um grande número de níveis e ascensão profissional somente através de promoções sem nenhum tipo de histórico ou clareza. Agora, a empresa busca tornar-se empreendedora, com aspectos hierárquicos flexíveis, estruturas organizacionais com poucos níveis hierárquicos e com sua ascensão salarial através de seu desenvolvimento pessoal.

DRUCKER (1995), contribui com essa nova tendência, abordando o tema de forma que pode-se traduzir que o trabalhador passa da era do trabalho mecanizado e braçal para o profissional da era do conhecimento intensivo. Isso fez com que se percebesse uma grande mudança na capacidade humana do trabalho. O surgimento de novas ferramentas tecnológicas e de mudanças na forma de organização do trabalho. Com isso, começou-se a preocupação com as novas formas de capacitação profissional desse trabalhador, que a cada dia passa a ter que ser altamente qualificado.

As características do trabalho mudaram radicalmente, passando de sistemas rígidos para sistemas flexíveis de administração, com uma grande tendência à criatividade na execução das tarefas, gerando um aprendizado contínuo e a multiespecialização das equipes de trabalho (LOPES, 2003).

Com isso, as empresas buscam adequar os seus sistemas tradicionais de remuneração ao novo conceito de remuneração, ou seja, passa a focar o indivíduo e não mais o cargo, estimula o trabalho em equipe, busca-se qualidade e produtividade maiores a custos cada vez menores, reduzindo seus níveis hierárquicos, visando ainda, conceder maior autonomia aos colaboradores, e assim, conseguir maior rapidez e flexibilidade nas tomadas de decisão.

Assim, busca-se poder remunerar de forma altamente competitiva, gerando valores antes deixados de lado, ou seja, faz com que o profissional procure estar altamente qualificado na execução de suas atividades, sendo que isto estimula a multifuncionalidade e quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração (DRUCKER, 1995).

Segundo LOPES (2003), atrelar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização também é uma forma de gerar resultados operacionais, fazendo com que cada profissional se comprometa com as estratégias da organização.

Atualmente, quando se fala em remunerar dentro das grandes organizações, não se pode simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo, deve-se lembrar que a remuneração deve ir ao encontro dos objetivos, das necessidades, das prioridades e dos valores da empresa, bem como, dos profissionais que se quer reter ou atrair do mercado.

2.4.1.1 Conceito de Remuneração

Na organização cada colaborador está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidade, desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos, através deste conceito CHIAVENATO (1999, p. 223), define remuneração, ou seja, “é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.

A remuneração trata-se de uma política de gestão de colaboradores centrada no princípio segundo o qual, no âmbito do comprometimento, a qualidade de vida funcional vale tanto quanto a retribuição monetária. Esse conceito manda oferecer desafios não-desmotivadores, programas de qualificação formal, horário móvel, qualificação dos ocupantes de cargos graduados e de cargos técnicos em habilidades interpessoais, enfim, ganhos não mensuráveis que fazem um ambiente de trabalho ficar humanizado (CELINSKI, 2003).

Ainda, para CHIAVENATO (1999, p. 223), remuneração “é a função de recursos humanos que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais”, ou seja, a própria remuneração funcional, salários indiretos, remuneração por habilidades e competências, remuneração variável, participações acionárias e outras diversas formas de se remunerar.

BOHLANDER (2003, p. 252), comenta que “remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu

trabalho”. Portanto, o pagamento é uma consideração importante na gestão de recursos humanos porque fornece aos funcionários uma recompensa tangível pelos seus serviços.

Atualmente, os sistemas de remuneração modernos podem proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, pois oferecem reais possibilidades de crescimento na carreira. Com isto, há um sentimento de valorização e respeito por parte de seus integrantes.

2.4.1.2 Recompensas Financeiras e Não-financeiras

As recompensas estão divididas em recompensas financeiras e recompensas não financeiras. Sendo que as recompensas financeiras podem ser direta ou indiretas. De acordo com CHIAVENATO (1999, p. 222), “a recompensa financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus , prêmios e comissões”. Já as recompensas financeiras indiretas são as cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa, ou seja, as férias, gratificações, gorjetas, adicionais, participação nos lucros, e entre outros.

Porém, CELINSKI (2003), aborda que a retribuição financeira só tem capacidade de consolidar a auto-motivação, o comprometimento e de multiplicá-los, quando são colocados ao alcance do colaborador, metas psicossociais tangíveis.

Na visão de BOHLANDER (2003, p. 252), “a remuneração direta abrange ordenados e salários do funcionário, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas, e a recompensa não-financeira inclui programas de reconhecimento do funcionário”, ou seja, atividades gratificantes e horários de trabalho flexível para acomodar as necessidades pessoais.

Ainda, de acordo com CHIAVENATO (1999, p. 223), “as recompensas não-financeiras oferecidas pela organização, como orgulho, auto-estima, reconhecimento, segurança no emprego e, entre outros, afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração”

2.4.1.3 Desempenho do Sistema de Remuneração

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 225), “a construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e conseqüências, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos, e ainda, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve”. E ainda, segundo o autor, existem nove critérios a seguir para construção de um plano de remuneração:

- 1) Equilíbrio interno versus equilíbrio externo: o plano de remuneração pode ser percebido como justo dentro da organização ou justo em relação ao salário de outras organizações.
- 2) Remuneração fixa ou remuneração variável: a remuneração pode ser paga em uma base fixa, ou pode variar conforme critérios previamente definidos como metas e lucros da organização.
- 3) Desempenho ou tempo de casa: a remuneração pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as atribuições individuais ou grupais.
- 4) Remuneração de cargo ou remuneração da pessoa: a compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como os conhecimentos e habilidades da pessoa contribuem para o cargo ou para a organização.
- 5) Igualitarismo ou elitismo: a remuneração pode incluir o maior número possível de funcionários sob o mesmo sistema de remuneração, ou pode estabelecer diferentes planos conforme os níveis hierárquicos.
- 6) Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado: os funcionários podem ser remunerados em num nível percentual abaixo ou acima do mercado.
- 7) Prêmios monetários ou prêmios não-monetários: o plano de remuneração pode enfatizar funcionários motivados através de recompensas monetárias, como salários e prêmios salariais, ou pode enfatizar recompensas não-monetárias, como cargos mais interessantes ou segurança no emprego.
- 8) Remuneração aberta ou remuneração confidencial: os funcionários podem ter acesso aberto a informação sobre a remuneração de outros funcionários e

sobre como as decisões salariais são tomadas (remuneração aberta), ou esse conhecimento é evitado entre os funcionários (remuneração confidencial).

9) Centralização ou descentralização das decisões salariais: as decisões sobre remuneração pode ser controladas em um órgão central ou podem ser delegadas aos gerentes das unidades organizacionais.

2.5.2 A Remuneração Estratégica

As estruturas organizacionais pesadas estão desaparecendo, e outras, mais enxutas e flexíveis, vão aos poucos sendo introduzidas nas organizações. É preciso que os sistemas de remuneração acompanhem as grandes transformações sofridas pelas empresas e desvinculem-se do modelo tradicional. O modelo de remuneração atual não pode ser rígido, uma vez que deve estar inserido num contexto mais amplo - o sistema organizacional - que deve possuir flexibilidade. Assim, a remuneração deve contribuir para o aperfeiçoamento individual, impulsionando o crescimento da empresa.

A forma de remuneração convencional é o sistema de pontos ou hierarquia salarial. O novo modelo deve privilegiar a adaptabilidade e é chamado de remuneração estratégica de acordo com COOPERS e LYBRAND (1997, p. 90). Esse sistema considera “conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados” e tem como correspondente o modelo de rede orgânica.

A remuneração estratégica citada pelos autores acima é uma combinação de formas diferentes de remuneração tais como remuneração funcional, salário indireto, remuneração variável, remuneração por habilidade ou por competência.

Esse modelo estabelece a remuneração a partir da capacitação dos funcionários, deslocando o foco do cargo para as pessoas, tornando a função mais pessoal. Portanto, é preciso considerar a cultura organizacional, sua missão e visão, de forma a privilegiar as habilidades e competências mais importantes para que a empresa alcance seus objetivos. Em qualquer caso, a mudança no sistema de remuneração deve considerar as características da empresa, adequando-se às estruturas conforme sua modernidade, níveis hierárquicos, adoção da administração participativa e utilização de equipes capazes de se autogerenciarem.

A remuneração funcional é a forma mais conservadora e rígida, permanecendo ligada mais ao cargo do que à pessoa. O salário indireto está ligado

aos benefícios. Atualmente as empresas têm procurado flexibilizar os pacotes de benefícios oferecidos, de maneira a adequá-los às necessidades individuais dos colaboradores. Esse pode ser um fator que desperte a motivação dos funcionários, pois como se sabe, ela surge quando as pessoas procuram satisfazer suas necessidades.

Outra forma de remuneração que vem sendo utilizada pelas empresas, ainda, que uma minoria, é a participação nos lucros e a gratificação vinculada aos resultados esperados. Porém, deve-se levar em consideração que a remuneração estratégica está dividida por habilidades e por competências, conforme descritas a seguir.

2.4.2.1 Remuneração por Habilidades

Na remuneração por habilidade o salário é um somatório dos valores das habilidades que os empregados possuem. Para melhor entendimento, pode-se dizer que uma habilidade é “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização (...) Uma habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais. Uma habilidade relaciona -se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões”. (COOPERS e LYBRAND, 1997, p. 102).

Para CAMPOS (1995, p. 5), “uma habilidade consiste na utilização do conhecimento para poder agrupar um certo valor para as pessoas. Geralmente as empresas que adotam esse método, são aquelas que passaram por processos de mudanças onde os sistemas que dão apoio à uma nova estrutura foram revistos.

Na visão de DAVIS e NEWSTROM (1992, p 110), os salários baseados nas habilidades são também chamados de “salários baseados no conhecimento” e recompensam individualmente os empregados por aquilo que eles sabem fazer. Os integrantes da organização recebem um valor-hora base. Os aumentos são dados pelo desenvolvimento das habilidades já incorporadas pela empresa, relacionadas ou não ao cargo, ou pelo aprendizado de todo um conjunto de habilidades.

É preciso destacar, também, que as habilidades estão vinculadas às aptidões pessoais, e não somente ao aprendizado. Este deve ser estimulado a partir dos talentos pessoais, desenvolvendo as potencialidades de cada um. Embora estes sistemas salariais sejam recentes, apresentam aspectos vantajosos. Os integrantes

se sentem mais motivados para desenvolver suas habilidades, pois são capazes de satisfazer suas necessidades e recebem feedback concreto sobre seu desempenho. A auto-estima é reforçada e a organização conta com uma força de trabalho mais flexível, mais generalista e mais coesa facilitando substituições, pois os colaboradores formam uma equipe.

Segundo DAVIS e NEWSTROM (1992, p. 111), "nem todos os empregados gostam de salários baseados em habilidades, já que tais sistemas representam uma pressão sobre eles no sentido de mobilidade para cima na escala de habilidades. A conseqüente insatisfação pode levar a uma variada gama de conseqüências, incluindo a rotatividade de pessoal".

Nesse sentido é importante considerar dois fatores: a resistência à mudança e a pressão exercida sobre os funcionários. No primeiro caso é preciso lembrar que os processos de transformação promovem a instabilidade, gerando o medo nas pessoas, que vão desacomodar-se rumo ao desconhecido. A compreensão dos sentimentos individuais e a argumentação coerente são fundamentais para minimizar resistências e prosseguir com as modificações.

Em relação à pressão sobre os colaboradores deve-se levar em consideração as metas pretendidas. Embora representem desafios devem ser realistas e possíveis de serem atingidas. Caso contrário podem levar à frustração. Entretanto, os profissionais devem perceber que as empresas tenderão a ficar cada vez mais exigentes.

De qualquer forma, um aspecto fundamental a ser colocado é que esse tipo de sistema deve ser totalmente entendido pelos empregados. Suas expectativas em relação a conquista de níveis salariais mais altos e a possibilidade de aprenderem novas habilidades devem ser verdadeiras. Assim, as empresas que adotam esse sistema, ou seja, oferecem salários baseados nas habilidades, estão recompensando os seus empregados por eles terem adquirido maiores níveis ou tipos de habilidades.

2.4.2.2 Remuneração por Competência

Em relação a remuneração por competências pode-se dizer que ela surgiu recentemente e está ligada ao desenvolvimento das competências individuais, grupais e organizacionais. COOPERS e LYBRAND (1997, p. 126), definem

competência como sendo “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido seguindo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Observa-se que o autor faz um elo entre conhecimentos, atividades e atitudes a desempenho. Isso é importante, já que muitos programas de desenvolvimento acabam focalizando somente o conhecimento, deixando de lado sua aplicação de forma a estimular mudanças de atitudes e comportamentos.

Portanto, “competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização” (COOPERS e LYBRAND, 1997, p. 126).

As competências devem ter relação com as atividades principais, não com atividades de suporte e apoio e são mais genéricas e abstratas do que as habilidades, sendo mais comuns aos níveis executivos do que no nível operacional.

Pode-se considerar que as habilidades estão mais relacionadas ao aspecto técnico das atividades funcionais, enquanto que as competências estão mais ligadas a atributos comportamentais. Entretanto, muitas empresas ainda não fazem distinção rigorosa entre habilidades e competências. Baseiam o sistema de remuneração naquilo que o profissional sabe e na sua contribuição para o sucesso da empresa.

Em qualquer caso deve-se considerar a adaptabilidade do sistema, que precisa adequar-se continuamente às necessidades pessoais, grupais e empresariais. Além disso, é importante que se mantenha uma parte da remuneração fixa, permanecendo a parte variável mais como um incentivo aos esforços pessoais.

Um problema é a determinação do valor que deverá ser atribuído a cada habilidade ou competência devido a sua subjetividade. É preciso ter bom senso e, preferencialmente, solicitar a participação dos funcionários. Os pontos principais que direcionam o sistema de remuneração de uma empresa devem ser definidos claramente e servir de base para assegurar a mudança de comportamento dos empregados na direção dos objetivos organizacionais.

“O contexto atual de mudanças caracteriza-se justamente pela busca de novos significados e definições de valores, mais sintonizados com os interesses dos clientes, dos funcionários e do próprio negócio. Ao operarem essa transformação, as

organizações naturalmente tenderão a mudar a base conceitual da remuneração, da posição para o desempenho”, e do “status para a contribuição” (COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 95). Assim, é preciso que o administrador de hoje tenha competência para criar e gerenciar formas alternativas e criativas de remuneração, vinculada ao desempenho profissional, respeitando a cultura da organização. Somente dessa forma poderá manter os empregados motivados e leais à empresa, produzindo mais e melhor a fim de alcançar e superar as metas organizacionais.

2.5 ADMINISTRAÇÃO DE PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS

Segundo BOHLANDER (2003, p. 252), “os benefícios constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários. Os benefícios representam 40% dos custos totais da folha de pagamento das empresas”. Porém, os empregadores geralmente esperam que os colaboradores apoiem a empresa e sejam produtivos. Pois, os funcionários passaram a esperar um número crescente de benefícios, o valor motivacional deles depende de como o programa de benefícios é elaborado e divulgado.

Os planos de benefícios são oferecidos pela empresa ao empregado para atender algumas necessidades. De acordo com MILKOVICH e BOUDREAU (2000, p. 440) “benefícios são 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”. Portanto, os benefícios constituem uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. .

Já na visão de CHIAVENATO (2002, p. 414), os “benefícios são facilidades, conveniências, vantagens, e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação”, ou seja, os benefícios são considerados vantagens que a empresa oferece com intenção de preservar a saúde física e mental do empregado.

Para FLANNERY (1997), os programas de benefícios oferecidos pelas organizações têm um papel cada vez mais importante, seus custos são elevados, no entanto, os serviços oferecidos evoluíram nos últimos anos. E apresenta alguns programas tradicionais e inovações, baseadas em mudanças de desejos, necessidades e valores voltadas principalmente, para a família dos funcionários,

utilizadas atualmente: assistência médica; benefícios de aposentadoria; seguro de vida e planos de invalidez; política de férias e feriados; programa de assistência ao empregado; assistência infantil; horário flexível; dias para assistência a dependentes; política de trabalho domiciliar; despesas com adoção e assistência de longo prazo.

As novas propostas de avaliação de desempenho utilizam-se de estratégias de remuneração diversificadas como instrumento motivacional de seus colaboradores, adotando muitas vezes um conjunto de remunerações e não apenas um modelo.

2.5.1 Origens dos Benefícios

CHIAVENATO (2000, p. 415), comente que os “benefícios são aquelas facilidades, conveniências vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa”. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Este, complementa, que os benefícios constituem um aspecto importante do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

Do lado do empregador, os benefícios são analisados pelo ponto de vista da relação com os custos da remuneração total, custos proporcionais dos benefícios, oferta do mercado (o que as outras empresas oferecem aos seus empregados) e o seu papel em atrair, reter e motivar pessoas talentosas.

Do lado dos empregados, os benefícios são analisados em termos de equidade (distribuição justa) a adequação às suas necessidades pessoais. Esses são os dois principais parâmetros.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 417), “os benefícios, possuem uma história muito recente e estão relacionados com a conscientização da responsabilidade social das empresas”. As origens e o crescimento se dão aos seguintes fatores:

- a) Atitudes dos empregados quanto aos benefícios sociais;
- b) Os sindicatos passam a exigir estes das empresas;

- c) Legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
- d) Inicia uma competição entre as empresas na disputa pelos recursos humanos, seja para atraí-los ou para mantê-los;
- e) Controles salariais exercidos indiretamente pelo mercado mediante concorrência de preços dos produtos ou serviços;
- f) Impostos atribuídos às empresas; estas procuram localizar e explorar meios lícitos de fazerem deduções de suas obrigações tributárias.

Em muitas empresas os planos de benefícios foram inicialmente orientados para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada pela preocupação de reter mão-de-obra e baixar a rotatividade de pessoal.

O intuito destes benefícios sociais era o de manter colaboradores nas organizações, evitando a rotatividade de pessoas. Atualmente os benefícios sociais estão interessados em manter as condições físicas e mentais dos seus empregados, além do fator de competição. Além, de saúde, as atitudes dos empregados são os principais objetivos desses planos.

Ainda, de acordo com CHIAVENATO (2000, p. 415):

O salário pago em relação ao cargo ocupado, constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer a seus empregados. A remuneração geralmente é feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituída em benefícios.

Benefícios: são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus funcionários, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados total ou parcial pela empresa. Contudo constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. Eles constituem um item importante do pacote de remuneração. São considerados uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

2.5.2 Tipos de Benefícios

Estes benefícios são planejados para auxiliar o empregado em três áreas importantes de sua vida:

- A primeira seria no exercício do cargo, que inclui gratificações, seguro de vida, assistência médico-hospitalar, previdência privada.
- A Segunda seria os benefícios fora do cargo, mas dentro da empresa, como lazer, refeitório, cantina, transporte, e outros.

- A última seria os benefícios fora da empresa, ou seja, na comunidade como, recreação, atividades comunitárias e outros.

CHIAVENATO (2000, p. 416), apresenta os benefícios da seguinte forma:

1. Quanto à sua exigência: Os planos podem ser classificados em legais ou espontâneos, conforme sua exigência:

a) Benefícios legais:

- 13º salário;
- Férias;
- Aposentadoria;
- Seguro de Acidentes do Trabalho;
- Auxílio Doença;
- Salário Família;
- Salário Maternidade;
- Horas Extras;
- Adicional por Trabalho Noturno;

b) Benefícios Espontâneos:

- Gratificações
- Seguro de Vida em Grupo
- Refeições
- Transporte
- Empréstimos
- Assistência Médico-Hospitalar diferenciada mediante convênio.
- Complementação de Aposentadoria.

Também, aborda CHIAVENATO (2000), que os benefícios legais são aqueles que a lei exige como necessários, onde alguns podem ser pagos pela empresa e outros pelos órgãos públicos. São determinados por legislação trabalhista, previdenciária, ou por convenção coletiva entre sindicatos. E os benefícios espontâneos, são os concedidos por liberdade das empresas, isso varia de uma organização para a outra.

2. Quanto a sua natureza: Os planos podem ser classificados em monetários ou não monetários, conforme sua natureza:

a) Benefícios Monetários:

- 13º salário;

- Férias;
- Aposentadoria;
- Complementação da Aposentadoria;
- Gratificações;
- Planos de Empréstimos;
- Complementação de salário nos afastamentos prolongados por doença;
- Reembolso ou financiamento de remédios;
- Outros.

b) Benefícios não monetários:

- Refeitórios;
- Assistência Médico-Hospitalar e Odontológica;
- Serviço Social e Aconselhamento;
- Clube ou Grêmio;
- Seguro de Vida em Grupo;
- Condução ou transporte de casa para a empresa para casa;
- Horário móvel de entrada e saída do pessoal de escritório;
- Outros.

Os benefícios monetários são concedidos em dinheiro, geram encargos a serem pagos estão concedidos em folha de pagamento (CHIAVENATO, 2000).

Os benefícios não monetários são oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários.

3. Quanto aos seus objetivos: Podem ser classificados em relação aos seus objetivos em assistenciais, recreativos e supletivos.

a) Planos assistenciais:

- Assistência Médico-Hospitalar
- Assistência Odontológica
- Serviço Social
- Outros

b) Planos recreativos:

- Grêmio ou clube
- Áreas de lazer nos intervalos do trabalho
- Atividades esportivas
- Outros

c) Planos Supletivos:

- Transporte ou condução do pessoal
- Restaurante no local de trabalho
- Estacionamento privativo dos empregados
- Horário Móvel de trabalho

CHIAVENATO (1999), comenta que os planos assistenciais, visam conforto ao empregado e sua família em situações imprevistas ou de emergência, os planos recreativos propõem ao colaborador condições de repouso, diversão e lazer construtivo e os planos supletivos visam melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, como também, proporcionar facilidades ou conveniências.

2.5.3 Objetivos e elaboração dos Programas de Benefícios

Para BOHLANDER (2003, p. 311), “um programa de benefícios do funcionário deve basear-se em objetivos específicos. Os objetivos que uma empresa estabelece dependerão de vários fatores: tamanho e localização da empresa, grau de sindicalização e lucratividade, e os padrões da indústria”.

Os principais objetivos da maioria dos programas de benefícios são:

- a) aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho;
- b) atrair e motivar os funcionários;
- c) reduzir a rotatividade;
- d) manter uma posição competitiva favorável.

E, ainda os objetivos devem ser considerados dentro do esquema de contenção de custos, que é uma questão importante nos programas atuais (BOHLANDER, 2003).

Um programa de comunicação dos benefícios bem conhecido intensificará a valorização deles por parte dos funcionários, assegurando que as empresas obtenham o retorno pretendido desses programas. Ainda, segundo Bohlander (2003), os especialistas em remuneração dão as seguintes recomendações para se administrar um programa de divulgação de benefícios:

- Na construção de uma identidade: deve-se projetar materiais que atraiam a atenção e despertem grande interesse nos funcionários, desenvolver um logotipo para todo o material, identificar um lema para o programa de benefícios.

- Ao redigir materiais sobre os benefícios: evitar explicações complexas, fornecer inúmeros exemplos para ilustrar aspectos específicos dos benefícios, explicar a todos, os benefícios de maneira franca e honesta e ainda, explicar a finalidade e o valor de cada benefício.
- Ao publicar informações de benefício: usar todas as técnicas comuns de comunicação aos funcionários, manter a tecnologia de auto-atendimento do funcionário para disseminar informações sobre benefícios e atualizar os benefícios selecionados pelo funcionário, usar correio de voz para enviar informações sobre benefício e manter uma linha direta sobre benefícios para esclarecer as dúvidas dos colaboradores.

Já, na visão de CHIAVENATO (1999, p. 274), “os planos de benefícios são compostos de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades”. Os objetivos de um plano de benefícios é satisfazer o colaborador de forma individual, econômica e social, onde:

- a) Benefícios individuais: os objetivos do plano de benefícios individuais, visam atender as necessidades pessoais dos colaboradores, deixando-os satisfeitos e sem preocupações do dia-a-dia para concentrar-se melhor no trabalho, ou seja, atender as mais variadas necessidades do funcionário.
- b) Benefícios econômicos (financeiros): tem por objetivo a atração e retenção de pessoal, visando reduzir o cansaço físico e psicológico das pessoas, o apoio ao recrutamento de pessoal e a atração de candidatos, redução da rotatividade, redução do absenteísmo, melhoria da qualidade de vida das pessoas e a minimização do custo das horas trabalhadas.
- c) Benefícios sociais: é cobrir as deficiências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade. É feito através do desenho e planejamento de um plano específico de benefícios para ajudar o funcionário no cargo, fora do cargo e fora da organização.

Com isso, pode-se dizer que os benefícios oferecidos são tão importantes como o próprio salário, pois apresentam grande impacto na qualidade de vida dos funcionários, tornando sua vida mais fácil e agradável, motivando e atraindo seus talentos, fazendo com que permaneçam mais tempo na organização, reduzindo o grau de rotatividade e conseqüentemente, os custos, apresentando um diferencial

sobre a imagem da organização na comunidade, e uma vantagem competitiva, pois estará atraindo e retendo os profissionais que deseja.

2.5.4 Vantagens dos Benefícios

As pessoas, quando estão a procura de uma colocação no mercado de trabalho, preocupam-se não apenas com o salário e o cargo a ser ocupado, mas também com os benefícios que a empresa possa oferecer (CHIAVENATO, 1999). As empresas que oferecem um plano de benefícios aos seus funcionários estão á frente daquelas que não oferecem, pois os benefícios trazem vantagens tanto para os funcionários como para a organização.

1) Vantagens para a organização:

- Eleva o moral dos empregados.
- Reduz a rotatividade e o absentéismo.
- 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 do trabalho.
- Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados.
- Reduz distúrbios e queixas.
- Promove relações públicas com a comunidade.

2) Vantagens para o colaborador:

- Oferece conveniências 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 os empregados.
- Reduz sentimentos de insegurança.
- Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social.
- Reduz as causas de insatisfação.

Para CHIAVENATO (2000, p. 276), "cada organização oferece um plano de benefícios que é desenhado de acordo com critérios próprios e específicos". As

políticas adotadas, geralmente, são unilateral, pois quase sempre as reivindicações dos funcionários são voltadas para os salários.

Observa-se ainda, que os benefícios são tão importantes para a organização como também para as pessoas que nela trabalham. Pois, torna-se um diferencial e uma vantagem competitiva para a organização, pelo fato de transparecer uma imagem positiva na comunidade, na sociedade, atraindo e retendo os funcionários que realmente deseja e reduzindo a rotatividade. Já para os funcionários os benefícios apresentam grande impacto na qualidade de vida.

No que tange o desenvolvimento do plano de benefício é necessário que o mesmo seja adequado, específico da empresa. Se possível flexível para que os colaboradores possam escolher os benefícios mais adequados ao seu perfil, sua condição familiar, ou seja, adequado as diferentes necessidades individuais das pessoas.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DO ESTUDO

3.1 DADOS DA EMPRESA

A Incopesa foi originalmente concebida para ser uma empresa comunitária que iria permitir e assegurar o crescimento da cidade de Toledo quando a mesma completava 30 anos de emancipação. O projeto envolveu inicialmente grandes empreendedores da cidade e com o passar dos anos, conseguiu a adesão de mais membros da comunidade. A inauguração do curtume que fabricaria couros em estagio wet blue aconteceu em 04/08/80 e permaneceu como empresa comunitária até 1989 quando foi adquirida por um grupo privado de investidores.

Durante este período a empresa não só foi criada, mas passou por grandes transformações que incluíram a ampliação da capacidade produtiva, a fabricação de mais produtos e a entrada no mercado externo com as primeiras exportações para Itália, Canada e EUA.

Em 1992, a empresa foi adquirida pelo Grupo Central de Maringá, um grupo que mantinha investimentos em toda a cadeia produtiva do couro, como fazendas, frigoríficos, o Curtume Central em Maringá e a partir de então a Incopesa.

Esse know-how da cadeia produtiva transformou-se em um dos diferenciais da Incopesa, pois havia em seu quadro diretivo empreendedores que conheciam realmente de couro. Um desses empreendedores, é J. Roque Hansen, técnico em curtimento e a muitos anos uma sumidade na arte de fazer couros.

Após alguns anos o controle majoritário ficou sob responsabilidade de J. Roque Hansen, que como empreendedor nato faz com que a empresa atingisse patamares nunca antes alcançados. A empresa conseguiu reconhecimento junto a Federação das Indústrias do Estado do Paraná como membro do Clube dos Exportadores de US\$ 1 milhão. Conseguiu reconhecimento junto a clientes como empresa que inova lançando produtos no mercado, atuando dessa forma como líder em inovações do couro. Ampliou seu mercado consumidor interno tornando-se fornecedor e parceiro de grandes fabricantes nacionais de artigos de couro. Manteve e ampliou seu horizonte de mercado externo passando a exportar para Europa Central, China, Korea...

As pessoas:

"A empresa é composta por peças, mas sem a peça humana não há empresa"

A empresa preocupa-se com o lado social de seus funcionários. Em 1996, 10% dos funcionários eram analfabetos ou semi-analfabetos. Um convênio com o CESTOL (Centro de Estudo Supletivo de Toledo), possibilitou a contratação de uma professora que lecionava dentro da empresa. O projeto resultou ao fim de dois anos na alfabetização de 100% dos alunos, o que permitiu que o quadro de colaboradores estivesse composto por pessoas que tinham no mínimo o primeiro grau completo. A partir de então a empresa incentivou seus funcionários a realizar o segundo grau, subsidiando inclusive cursos técnicos na Escola de Curtimento no Rio Grande do Sul. Em outros casos a empresa incentivou e subsidiou cursos superiores e de pós-graduação nas Universidades da região.

Atualmente a empresa conta com 55 colaboradores onde o mais novo faz parte desde quadro funcional desde 1999. O índice de turn over é nulo e as pessoas planejam aposentar-se tendo como último lugar de trabalho a Incopesa S/A.

3.2 DESCRIÇÃO DOS FATOS

A empresa Incopesa não apresenta área ou funcionários específico de recursos humanos, porém, as atividades inerentes são realizadas pelo gerente administrativo e a supervisora de produção, com o auxílio de um escritório de contabilidade que presta serviço à empresa.

A empresa conta com um arquivo contendo currículo de candidatos a para a produção, e quando há necessidade de uma nova contratação, a empresa seleciona cinco candidatos que passam por uma entrevista, aplicada pela supervisora de produção, pois de acordo com Chiavenato (1999, p. 94), "as organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidades a oferecer no momento". O candidato aprovado é admitido através de um contrato de experiência, geralmente, por um período de 90 dias, se aprovado, é efetivado. No período de experiência o colaborador inicia suas atividades observando a forma como os demais trabalham e também memorizando a disposição do trabalho, por no mínimo três dias, quando então iniciam as atividades propriamente ditas, com a supervisão de outro colaborador, enquanto se fizer necessário.

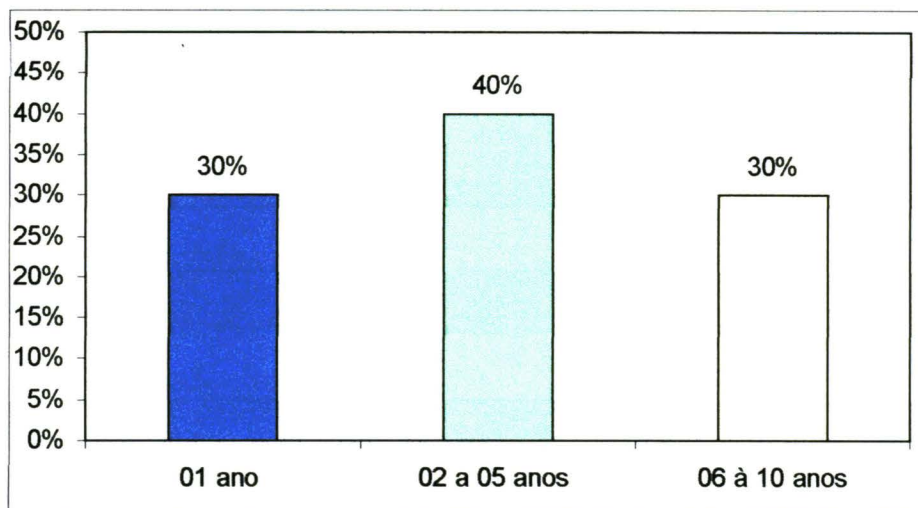
Não há um plano de treinamento para colaboradores na empresa. Para admissão ou demissão o funcionário deverá submeter-se ao exame admissional/demissional. A documentação e registro são feitos pelo escritório de contabilidade.

Os salários dos colaboradores são fixos, com exceção os vendedores que recebem comissões. Cabe ao escritório de contabilidade o cálculo e emissão das guias de FGTS, INSS, e demais tributos, repassando-os a empresa para que seja efetuado o pagamento nas datas corretas. O cartão ponto é preenchido manualmente pelo funcionário com o visto da supervisora que o encaminha ao escritório. as férias são programadas pela supervisara de vendas com aprovação do gerente, de forma que atende os interesses da empresa e sempre que possível conciliando com os interesses dos funcionários.

Não existe uma avaliação de desempenho normatizada, porém, informalmente, leva-se em conta a quantidade de vendas, o feedback do cliente e a disposição do funcionário para organizar a empresa. Verbalmente é estipulada uma meta de vendas para a loja, bem como, uma meta individual para os vendedores, sendo que o vendedor que atingir a meta terá um acréscimo de 1% na comissão, conforme CHIAVENATO (1999, p. 189), “o valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a empresa estará disposta a realizar”.

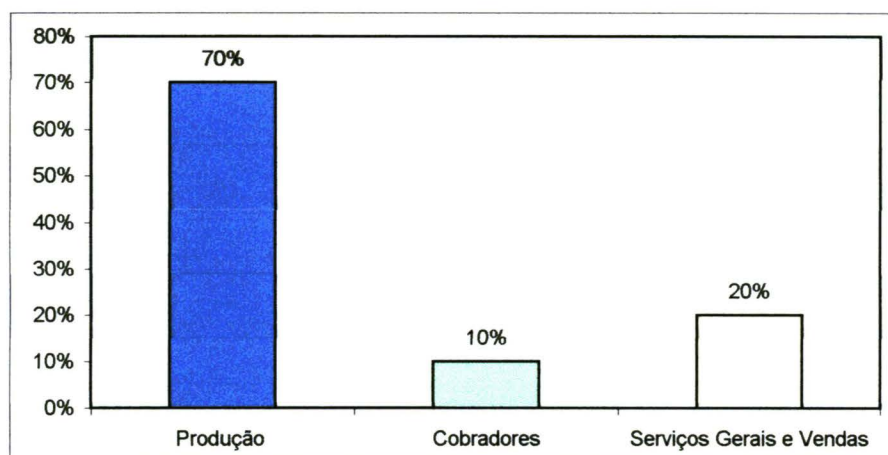
Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (Anexo 1) como instrumento, considerando que este estava diretamente ligado ao tema, sendo que este teve o objetivo analisar o programa de benefícios sociais e financeiros oferecidos pela empresa, a seguir a tabulação dos dados:

GRÁFICO 1- QUANTO TEMPO TRABALHA NA INCOPESA LTDA



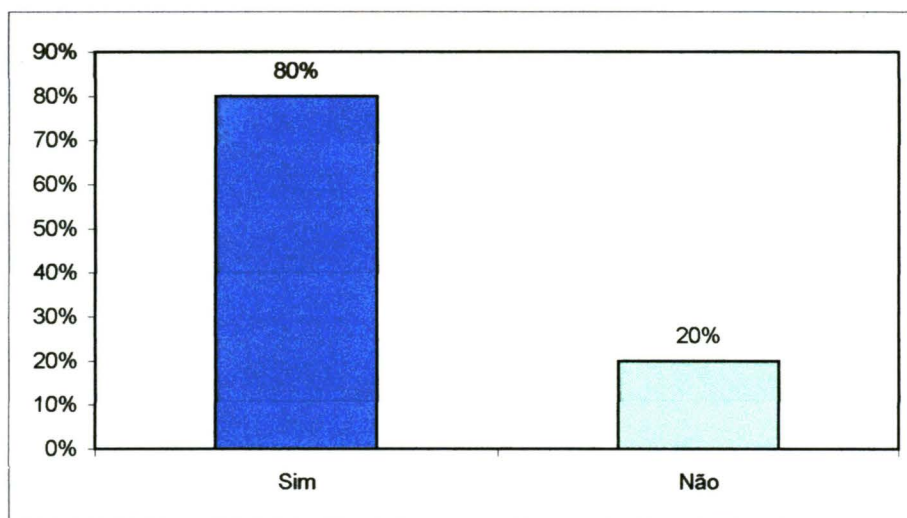
Conforme resultados obtidos através da pesquisa, ficou evidente que 30% dos trabalhadores da Incopesa exercem atividades entre seis a dez anos, 40% estão na empresa apenas de dois a cinco anos, 30% executam suas tarefas a menos de um ano, conforme demonstrou o Gráfico 1.

GRÁFICO 2 – SETOR DA EMPRESA QUE TRABALHA



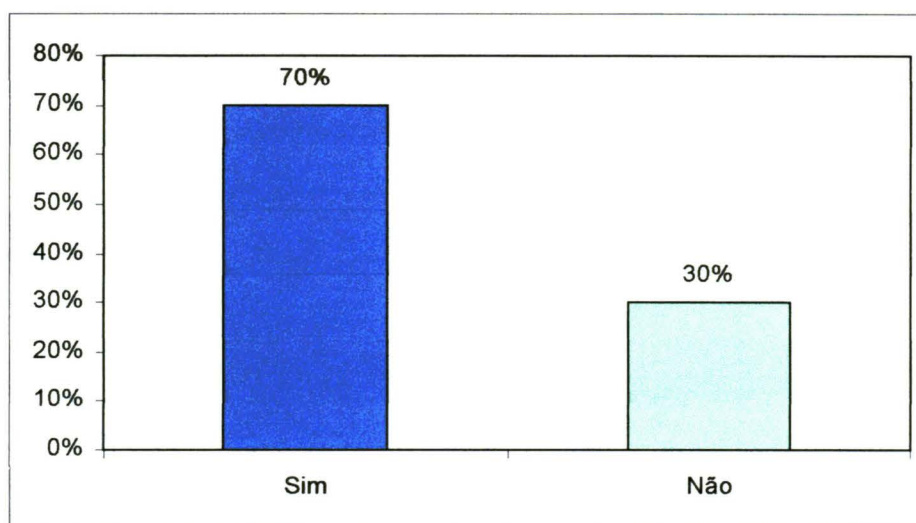
Através dos resultados obtidos do Gráfico 2, pode-se identificar que a grande maioria, ou seja, 70% dos colaboradores da empresa Incopesa trabalham na produção e 30% trabalham como cobreadores, serviços gerais e vendas.

GRÁFICO 3 – O SALÁRIO QUE A LOJA REMUNERA ATENDE SUAS EXPECTATIVAS



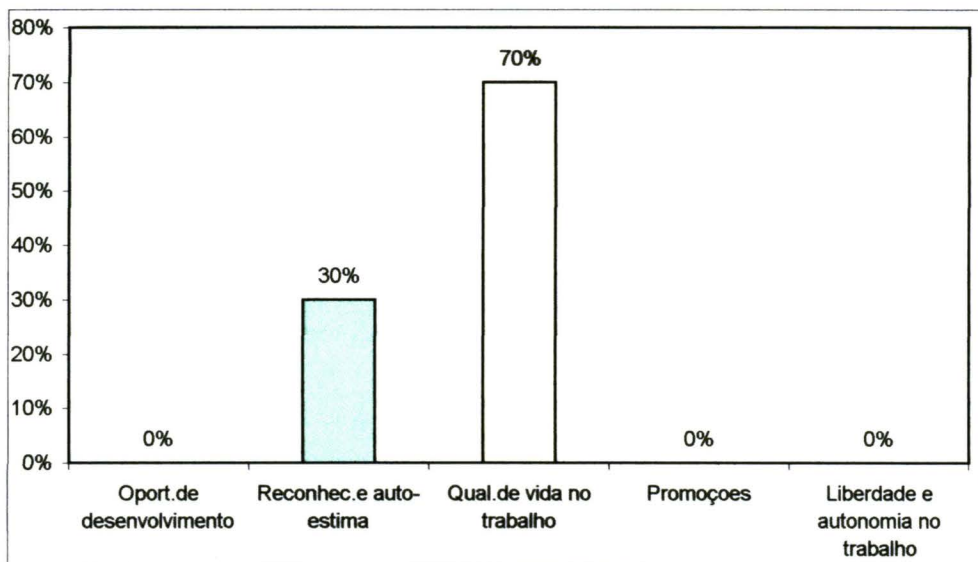
Através dos dados levantados com a pesquisa junto aos colaboradores, verificou-se que a grande maioria dos trabalhadores (80%), estão satisfeitos com o salário que recebem, suprimindo deste modo, as suas necessidades e somente 20% responderam que não é o suficiente, sendo assim, não atende suas necessidades.

GRÁFICO 4 – ESTÁ SATISFEITO COM OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS



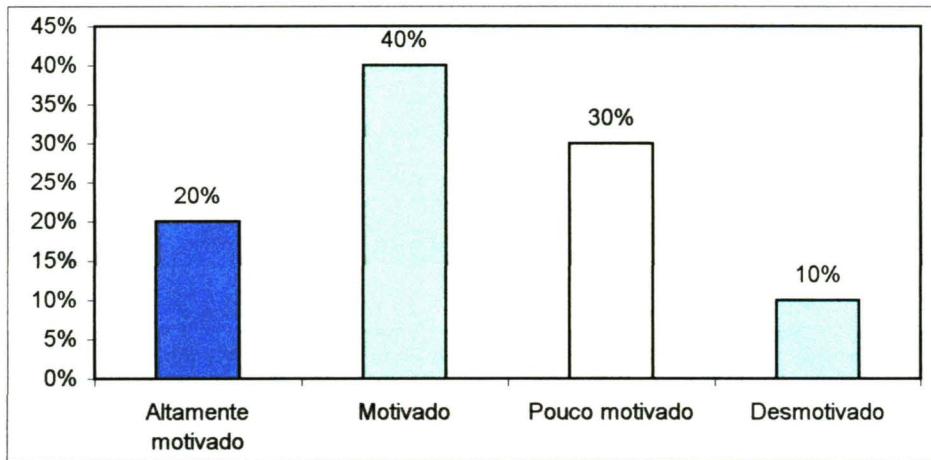
No Gráfico 4, pode-se verificar que 70% dos colaboradores da empresa Incopesa, responderam que estão satisfeitos com os benefícios recebidos pela empresa e somente 30% relataram que não estão satisfeitos.

GRÁFICO 5 – RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS QUE A LOJA OFERECE AOS COLABORADORES



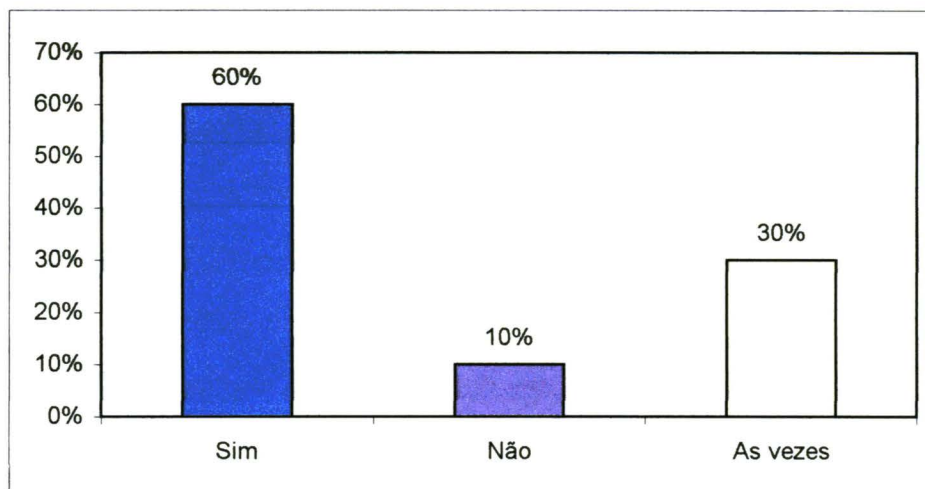
No Gráfico 5, destaca-se que 70% dos colaboradores relataram que há qualidade de vida no trabalho, e 30% responderam que tem reconhecimento e auto estima, resultados esses que devem ser revistos com cuidado para que a estrutura da empresa não seja prejudicada, por ela não investir mais em seu quadro de colaboradores.

GRÁFICO 6 – GRAU DE MOTIVAÇÃO QUANTO AOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA



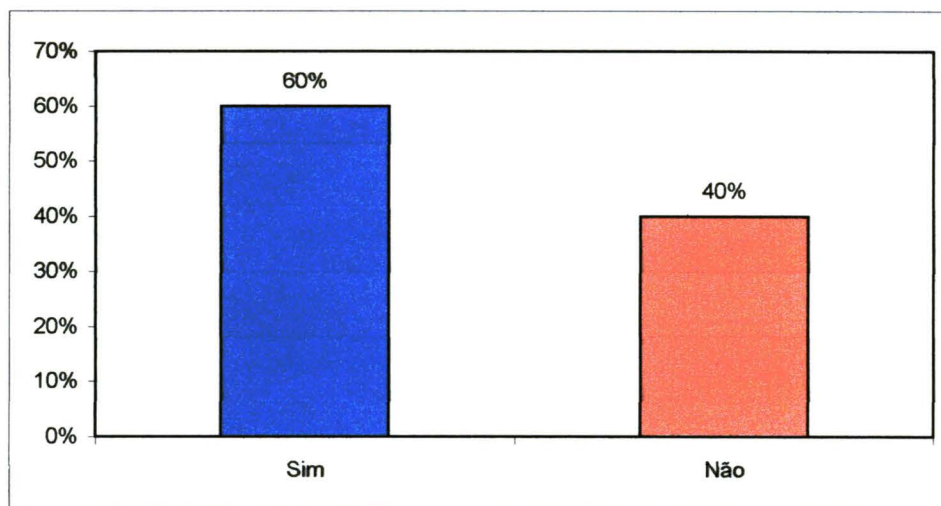
O Gráfico 6, demonstra que 40% dos colaboradores trabalham motivados, 30% pouco motivado, 20% altamente motivado e somente 10% trabalham desmotivados, resultado esse que podem ser analisados, para melhorar o grau de motivação de seus colaboradores, pois, se 100% de seus trabalhadores desenvolvem suas tarefas motivados ambos os lados tem a crescer, tornando-se assim, uma empresa forte para disputar seu espaço no mercado competidor que vem exigindo cada vez mais para se permanecer forte juntamente com a concorrência acirrada que todos vivenciam.

GRÁFICO 7 – CAPACIDADE E O DESEMPENHO ESTÃO CONDIZENTES COM AS RECOMPENSAS FINANCEIRAS E NÃO FINANCEIRAS



Através do Gráfico 9, verificou-se que 60% dos colaboradores responderam que a capacidade e o desempenho estão condizentes com as recompensas financeiras e não-financeiras, 30% relataram que as vezes e 10% responderam que não está condizendo. Porém, de acordo com o que foi levantado no gráfico 2, 3 e 6, onde 80% são vendedores, estão satisfeitos com a remuneração que recebe (80%) e, ainda, relataram que trabalham motivados (60%), deste modo, levando a concluir que as recompensas financeiras e não-financeiras fazem com que os vendedores trabalhem mais satisfeitos e motivados. Também observou-se que pelo gráfico 6 que 10% trabalham desmotivados e pelo gráfico 7, que 10% dos colaboradores acham que a capacidade e o desempenho não estão condizentes com as recompensas oferecidas, estes índices demonstram um sinal de alerta que a empresa deveria pesquisar junto a eles outros benefícios condizentes com suas necessidades.

GRÁFICO 8 – A EMPRESA DEVERIA DISPONIBILIZAR MAIS BENEFÍCIOS AOS COLABORADORES



Conforme dados levantados através da entrevista com os trabalhadores verificou-se que 60% dos entrevistados responderam que deveria disponibilizar mais benefícios como exemplo participação nos lucros, assistência médica entre outros, e 40% responderam que não há necessidade de benefícios, ficando evidente estes dados no Gráfico 8.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O grau de motivação do indivíduo no seu ambiente de trabalho é um ponto crucial no seu desenvolvimento pessoal e profissional, ressaltando, deste modo que na empresa em análise, 60% de seus colaboradores encontra-se entre altamente motivados e motivados. Quando o colaborador está motivado as suas tarefas são desempenhadas com afinco e presteza, caso contrário se torna um fardo insuportável de carregar. Desta maneira, medir o desempenho organizacional é de grande importância, muitas vezes essencial, para as empresas atualmente, sendo que a avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento, neste estudo, observou-se que 60% dos colaboradores estão atendendo as expectativas da empresa. Abordando, que toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a

excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa. A avaliação do desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, nas pessoas.

A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo, do não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, e entre outros. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa (CHIAVENATO, 1999).

Deve-se ressaltar também, que a pesquisa efetuada na empresa demonstrou que 60% das recompensas oferecidas pela empresa é referente a qualidade de vida no trabalho. Deve-se lembrar ainda, que um sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como, os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis, como garantia de segurança no emprego, transferências para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente.

E ainda, com a exposição dos questionários aplicados na empresa Incopesa, foi possível identificar alguns pontos positivos e outros negativos. Pode-se observar que a grande maioria dos colaboradores estão satisfeitos com a remuneração, resultado esse faz com que ambos os lados cresçam, tanto a empresa quanto os trabalhadores que irão trabalhar mais motivados, em relação a qualidade de vida no trabalho, os mesmos, relataram que estão satisfeitos, mais de 50% trabalham motivados, porém, no entanto existe 10% de seus colaboradores que não estão muito motivados, alguns observaram que poderia-se investir mais em benefícios, onde o retorno seria de imediato, pois quanto mais motivados estiverem para trabalhar mais serão os resultados positivos, que num conjunto formaram um grupo sólido para enfrentar as barreiras que o mercado globalizado vem jogando no caminho das empresas, e se as mesmas, não se adaptarem a essas exigências

correm sério risco de ficarem obsoletas, esquecidas com destino certo para a decadência, falência.

Portanto, com a análise do questionário pode-se observar que a empresa em estudo oportuniza poucos benefícios a seus colaboradores, como exemplo e melhorias de benefícios pode-se citar assistência Médico-hospitalar e Odontológica, seguro de vida em grupo e condução ou transporte de casa para a empresa para casa. Desta maneira, estes benefícios poderiam trazer maiores retornos para empresa e maior satisfação a seus colaboradores.

Lembrando que hoje, o mercado com toda sua evolução vem valorizando de forma esplendorosa o conhecimento do homem, pois se vive a era do conhecimento, e não investir em pessoas capacitadas é prejuízo na certa, a qualidade de vida se prega muito, e para poder obter-se da mesma, o homem vem lutando muito, onde as empresas estão se aperfeiçoando dando a seus funcionários benefícios que no final estes revertem em lucro para a empresa, pois tudo gira em torno de resultados somatórios, ou seja, o bem estar sócio e econômico de todos.

4. PROPOSTA

4.1 SISTEMA A SER IMPLANTADO

Em uma economia de iniciativa privada, o princípio básico orientador deve ser o de que não se deve empreender voluntariamente nenhum benefício ao empregado a menos, que haja, como retorno para a organização, um rendimento em termos de produtividade e moral por parte do empregado. Segundo CHIAVENATO (2000, p. 423), “se este princípio for violado, uma das bases racionais do sistema de livre empresa está minada”. Embora os planos de benefícios se refiram geralmente a benefícios concedidos aos empregados, é necessário que a organização também se beneficie. A organização necessita de planos de benefícios no sentido de recrutar e reter empregados competentes, porém, esta necessita controlar os custos dos benefícios e ser capaz de projetar alguns custos. Isso é mais fácil organizar com planos formais de benefícios do que com informais, que são negociados à medida que os problemas surgem.

Sendo assim, os benefícios devem trazer contribuição para a organização, de maneira a ser igual aos seus custos ou pelo menos, no sentido de compensá-los ou reduzi-los, trazendo algum retorno. Desta maneira, como sistema a ser implantado na empresa em estudo, no qual poderia trazer benefícios para ambas as partes poderiam ser:

- a) Adoção de seguro de vida para seus colaboradores: Pois em caso de acidente dentro da empresa, a mesma não teria que desembolsar valores para a sua recuperação, ou seja, o seguro cobriria todos os custos, já para os colaboradores seria um benefício a mais que a empresa estaria disponibilizando para eles. Onde o mesmo poderia ser contratado junto a uma corretora de seguros, e por ser uma empresa o valor a ser pago a cada contribuinte seria menor do que se fosse contratado individual para cada colaborador.
- b) Bolsa de estudo e curso de idiomas: Onde se faria um levantamento junto aos colaboradores, verificando quem faria o curso de idioma, de acordo com a necessidade de cada setor, já a bolsa de estudo seria fornecida a todos os colaboradores que voltassem a estudar e os que estão também obteriam este benefício. Destaca-se, que para alcançar este objetivo, a empresa poderia

fazer parcerias com entidades educacionais e escolas de idiomas, e como resultado, a organização teria maior desempenho por parte de seus colaboradores, onde os mesmos executariam suas atividades com maior satisfação e responsabilidade, pois estariam conscientes da preocupação da empresa para com eles, quanto a sua formação profissional e educacional e ainda, estariam conscientes das novas oportunidades que se abriram com o conhecimento adquirido.

c) Programa de qualidade de vida: as informações, para implantação deste programa, poderiam ser levantadas junto aos colaboradores através de uma pesquisa quantitativa, observando quais pontos poderiam ser melhorados, como: ausência de estímulos, que tornem os colaboradores mais motivados; carga de trabalho excessiva; ausência de uma política de capacitação para os colaboradores; ausência de perspectivas de crescimento/desenvolvimento na carreira; carga de trabalho excessiva sobre trabalho realizado e ausência de feedback positivo ou negativo. Depois de levantados estes dados, verificar quais são os pontos de maior urgência a ser melhorados e buscar junto aos colaboradores soluções para que a qualidade de vida se torne um ponto de grande importância dentro da empresa.

4.2 CUSTOS DO NOVO SISTEMA

De acordo com as informações de benefícios propostos no item anterior, pode-se ressaltar que o custo do novo benefício, ou seja, o seguro de vida, se a empresa buscar implantar para seus colaboradores ficaria em torno de 0,50% a 1% do valor do salário de cada colaborador, dependendo do valor a ser contratado para cada colaborador e a idade de cada um também influenciaria no custo, justificando a diferença de percentagem de cada colaborador.

Em seguida os custos quanto ao benefício da bolsa de estudos e cursos de idiomas, ficariam em torno de 20 a 30% sobre o valor das mensalidades de cada item, ou seja, com as parcerias com entidades e escolas de idiomas, a empresa reembolsaria o colaborador em 30% das parcelas para bolsa de estudos e 20% das mensalidades para curso de idiomas, sendo que com as parcerias as escolas de idiomas, ainda ofereciam um diferencial no pagamento das parcelas para os colaboradores.

Posteriormente, quanto à melhoria na qualidade de vida, o custo para a empresa seria quanto a material utilizado para a pesquisa a ser efetuada que de acordo com informações ficaria em R\$ 20,00 de material e ainda a disponibilização de um colaborador responsável para levantar estes dados, no caso poderia ser da própria empresa no qual não envolveria custos para a mesma.

4.3 RECOMENDAÇÕES

Em função de fatores como a valorização do ser humano, as empresas estão percebendo que é necessário passar por um processo de modernização, para poder continuar no mercado competitivo. O modelo de organização baseado na hierarquia parece estar em desuso, surgindo em seu lugar o modelo empreendedor que se baseia na melhoria contínua do processo e do produto.

As transformações exigem organizações mais flexíveis que tenham como base uma força de trabalho qualificada e aberta às inovações que surgem a todo o momento. Essa flexibilidade é muito importante, pois a transferência cada vez mais rápida das informações de um país para outro, elevam o nível de competitividade, exigindo que as organizações se adequem à rápida evolução sócio-econômica que está ocorrendo no mundo, a partir do crescente desenvolvimento tecnológico.

A partir dos dados coletados neste estudo, foi possível recomendar a adoção de seguro de vida junto a seus colaboradores, sendo que para que eles tomassem conhecimento das vantagens do seguro de vida, juntamente com a gerencia da empresa, poder-se-ia primeiramente, convocar todos os colaboradores da empresa para uma reunião para explicar os benefícios que este seguro traria para eles e para a empresa, juntamente com a entrega de cartilhas explicativas referentes ao seguro de vida demonstrando seus benefícios e vantagens (Anexo 2).

Deste modo, ampliaria a conhecimento para ambos, ou seja, a empresa e seus funcionários, trazendo com isso, ganhos para a empresa e satisfação para seus colaboradores. Ou seja, quando se fala em manter um funcionário em uma empresa, primeiro tem-se que analisar o que a organização oferece para seus colaboradores para que estes se sintam parte integrante e também satisfeitos e realizados no seu trabalho.

Também, recomendou-se que a empresa faça parceria com entidades educacionais e escolas de idiomas, oferecendo a seus colaboradores oportunidade

de aumentar sua graduação escolar e conhecimento em uma língua estrangeira, oportunizando assim, maiores conhecimentos e desempenho ao seu quadro de colaboradores, e conseqüentemente, o crescimento da empresa no mercado competitivo ao qual está se vivenciando.

Destaca-se ainda, que estas medidas podem auxiliar a empresa no crescimento tanto interno, por estar demonstrando sua preocupação com o quadro de colaboradores, quanto externo, pois os colaboradores trabalhariam mais motivados, e conforme dados informais que a empresa forneceu após estes recursos fornecidos a ela, a mesma revelou-se interessada nas propostas, pois esta convencida que funcionário motivado trabalha para o crescimento da organização e juntos crescerão no mercado competitivo no qual se vive.

5. CONCLUSÃO

Não é mais novidade a constatação de que hoje se vive em tempos de grandes mudanças em todas as esferas da sociedade. Elas ocorrem numa velocidade assustadora, causando um grande impacto nas organizações, que precisam iniciar uma luta pela sobrevivência dentro de uma paisagem competitiva, onde a informação, conhecimento e tecnologia são aspectos primordiais para o alcance do sucesso.

Em função desses fatores as empresas estão percebendo que é necessário passar por um processo de modernização, para poder continuar no mercado competitivo. O modelo de organização baseado na hierarquia parece estar em desuso, surgindo em seu lugar o modelo empreendedor que baseia-se na melhoria contínua do processo e do produto.

Portanto, investir nas habilidades e competências dos colaboradores pode ajudar as empresas a vencer um grande obstáculo que é a competição cada vez mais acirrada no mercado. Sabe-se que esta é uma das tarefas mais árduas para o administrador, tendo em vista a falta de conscientização de que este é um processo de fundamental importância para as organizações que quiserem se manter organismos vivos.

No desenvolvimento deste trabalho, observou-se que os benefícios são tão importantes para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham. Pois torna-se um diferencial e uma vantagem competitiva para a organização, pelo fato de transparecer uma imagem positiva na comunidade, na sociedade, atraindo e retendo os colaboradores que realmente deseja e reduzindo a rotatividade. Já para os funcionários, os benefícios apresentam grandes impactos na qualidade de vida e na satisfação pessoais de cada um.

Desta maneira, deve-se ressaltar, no que tange o desenvolvimento do plano de benefício é necessário que o mesmo seja adequado, específico da empresa. Se possível flexível para que os funcionários possam escolher os benefícios mais adequados ao seu perfil, sua condição familiar, ou seja, adequado as diferentes necessidades individuais das pessoas.

Concluí-se que a elaboração deste trabalho é de grande valia para a vida acadêmica e como administradores, pois através dos exemplos e teorias estudados pode-se descobrir a importância e a necessidade das empresas oferecerem planos

de benefícios aos colaboradores das empresas, pois estes são os maiores patrimônios das organizações e ainda de ter atingido os objetivos propostos no início deste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CELINSKI, L. **Gestão de recursos humanos para o comprometimento**. Curitiba: Eletrônica, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. v. 2. São Paulo : Atlas, 1999.

_____. **Recursos humanos na empresa: descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano**. v 3. São Paulo : Atlas, 2000.

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

COPPERS, M; LYBRAND, E. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um toque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, M. C. D. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas. 2003.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

WOOD, Jr. T. **Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos**. São Paulo: Atlas Coopers e Lybrand, 1995.

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Modelo de Questionário

Toledo, ___/___/___.

Prezado Senhor(a),

O questionário abaixo segue as questões a serem levantadas em minha pesquisa "ANÁLISE DO PROGRAMA DE BENEFÍCIOS DA EMPRESA INCOPEA.", para conclusão do curso de especialização, solicito que as responda objetivamente marcando com um "X" na resposta que melhor expresse a sua opinião.

QUESTIONÁRIO

1. Há quanto tempo você trabalha na Loja Incopesa?

 há 01 ano de 02 a 05 anos de 06 a 10 anos há mais de 10 anos

2. Em que setor da empresa você trabalha?

 Vendas Financeiro Contabilidade Recursos Humanos Outro Qual? _____

3. Qual a função exercida dentro da empresa?

4. Atualmente, quais são os benefícios que a empresa disponibiliza:

 Assistência médica Benefícios de aposentadoria Seguro de vida e planos de invalidez Comissões Outros. Quais: _____

5. Os benefícios oferecidos pela empresa estão lhe agradando:

- Sim
- Não

6. Quais as recompensas não-financeiras que a loja oferece aos colaboradores:

- Oportunidades de desenvolvimento
- Reconhecimento e auto-estima
- Qualidade de vida no trabalho
- Promoções
- Liberdade e autonomia no trabalho

7. O grau de motivação quanto os benefícios oferecidos pela empresa encontra-se:

- Altamente motivado
- Motivado
- Pouco motivado
- Desmotivado

8. A capacidade e o desempenho dos colaboradores estão condizentes com as recompensas financeiras e não-financeiras:

- Sim
- Não
- As vezes

9. Os colaboradores são informados e compreendem os critérios adotados para determinação de sua remuneração:

- Sim
- Não
- As vezes

ANEXO 2 – MODELO DE CARTILHA EXPLICATIVA – SEGURO DE VIDA

1) Elementos do Contrato de Seguro:

São elementos dos contratos de seguros, entre outros:

- A Proposta: que é, geralmente, um documento emitido pela Seguradora, em formato padronizado, que aborda os limites dos interesses das partes na contratação do seguro e as condições iniciais, bem como valor do prêmio e da indenização.
- A Apólice: que é o documento principal regulador das responsabilidades e obrigações de cada uma das partes e se constitui no contrato instituído pela seguradora, mediante regras impostas pela lei e pelos órgãos oficiais que fiscalizam esta atividade econômica.
- Estipulante: que é a pessoa física ou jurídica que contrata o seguro a favor de um segurado.
- O Beneficiário: que é a pessoa física ou jurídica a qual se destina o valor da indenização na hipótese de ocorrência do sinistro previsto na apólice. Em algumas situações o beneficiário poderá ser também o estipulante e o segurado.
- A Seguradora: que é a empresa que recebe o prêmio do seguro contratado e tem a obrigação de pagar a indenização prevista na hipótese de sinistro.
- O Risco: que é o hipotético evento causador do dano físico, moral, ou patrimonial ao segurado e em razão do qual é contratado o seguro;
- O Sinistro: que é a ocorrência do evento danoso previstos na contratação do seguro.
- O Prêmio: que é o valor pelo qual o segurado paga para obter a garantia do seguro e que é recebido pela seguradora como pagamento pela assunção do risco.
- A Cobertura: que é o valor garantido pela seguradora na hipótese de ocorrência do evento danoso denominado de sinistro.
- A Carência: que é o período de tempo em que o segurado paga a sua contraprestação, mas que o segurador não está obrigado a indenizar se ocorrer o evento danoso;

- A Franquia: que é um limite de valor que deverá ser suportado pelo próprio segurado, na hipótese de sinistro, e a partir do qual passa a se responsabilizar a seguradora, tudo conforme estipular o contrato. A franquia é contratual, pode ser maior, menor ou não existir.
- O Rateio: que é uma condição contratual que prevê a possibilidade do segurado assumir uma proporção da indenização do seguro quando o valor segurado é inferior ao valor efetivo do bem segurado.
- O Prazo de Vigência: que representa o período de cobertura do seguro, deve ser examinado e considerado como elemento formador do valor do prêmio. Embora os seguros de uma forma geral sejam contratados por um ano, já existem no mercado várias modalidades de seguro que cobrem períodos de meses, semanas, ou até dias.
- A renovação dos contratos de seguro não é automática, salvo em alguns contratos com cláusula neste sentido, portanto, havendo interesse do segurado na sua prorrogação, deve procurar a seguradora antes de vencido o prazo de vigência do seguro, sob pena de passar algum tempo descoberto antes da formalização do contrato e do início de sua nova vigência.

2) Outras Informações

* Vantagens para a empresa e os colaboradores:

- 1) Motivação - o seguro é percebido pelos funcionários como mais um benefício para sua valorização que a empresa oferece.
- 2) Flexibilidade - você pode escolher o conjunto de coberturas que melhor atenda às necessidades de seus funcionários.
- 3) Sem Carência - as coberturas passam a ter vigência imediatamente após a contratação.
- 4) Variedade - você pode escolher entre três opções de capital segurado:
- 5) Capital Per Capita - o capital segurado é igual para todos os funcionários.
- 6) Múltiplo Salarial - o capital segurado de cada funcionário corresponde a um múltiplo de seu salário.
- 7) Faixa Salarial - o capital segurado é determinado de acordo com a faixa salarial de cada funcionário.

* Vantagens para os Funcionários:

- 1) Família Protegida - seus funcionários têm a opção de estender as coberturas para filhos e cônjuge.
- 2) Livre Escolha dos Beneficiários - cada funcionário poderá escolher os beneficiários que deseja incluir no contrato do seguro.
- 3) Cobertura em todo o Mundo - no Brasil ou no exterior, seus funcionários estarão cobertos pelo seguro.

* Coberturas

Tipos de cobertura:

a) Cobertura Básica:

- Morte por Qualquer Causa - garante aos beneficiários o pagamento do capital contratado no caso de falecimento do segurado.

- Coberturas Adicionais:

* Morte Acidental - garante aos beneficiários o pagamento do capital contratado no caso de falecimento acidental do segurado.

* Invalidez Permanente Total ou Parcial por Acidente - o segurado recebe indenização em caso de lesão física permanente causada por acidente.

* Invalidez Permanente Total por Doença - antecipa o pagamento da indenização da cobertura básica ao segurado em virtude de doença que o torne total e definitivamente inválido.

- Inclusão Automática de Cônjuge - em caso de falecimento do cônjuge, o segurado titular recebe indenização correspondente a 50% do valor da cobertura básica contratada.

- Inclusão Automática de Filhos - em caso de falecimento de filho, o segurado titular recebe indenização correspondente a 10% do valor da cobertura básica contratada (limitada em R\$ 2.000,00). Enquanto estiverem na faixa de idade entre 14 e 21 anos, ou até 24 anos cursando nível superior. Para menores de 14 anos, a indenização será no valor das despesas com o funeral, limitada em R\$ 2.000,00, estes valores variam de acordo com cada seguradora.