

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Daiana Francisca Magro
Daniele Cucchi
Kelly Fátima Hoch
Tainá Da Silva Levandovski

**PLANO DE BENEFÍCIOS PARA UMA EMPRESA DE INGREDIENTES DE
RAÇÃO ANIMAL**

Concórdia
2015

Daiana Francisca Magro
Daniele Cucchi
Kelly Fátima Hoch
Tainá Da Silva Levandovski

**PLANO DE BENEFÍCIOS PARA UMA EMPRESA DE INGREDIENTES DE RAÇÃO
ANIMAL**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Maria Berenice Gavioli.

Concórdia
2015

Daiana Francisca Magro
Daniele Cucchi
Kelly Fátima Hoch
Tainá Da Silva Levandovski

**PLANO DE BENEFÍCIOS PARA UMA EMPRESA DE INGREDIENTES DE RAÇÃO
ANIMAL**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia Senac Chapecó, como requisito
parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de
Pessoas.

Maria Berenice Gavioli (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Nádia Grezzana Mascelani – Profª Disciplina integradora

Verônica Paz de Oliveira- Profª Técnicas de pesquisa

Concórdia
2015

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, amigos e familiares pelo incentivo a busca de novos conhecimentos, a todos os professores e professoras que contribuíram para a nossa formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus por nos ter dado saúde e força para superar nossas dificuldades.

Aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos amigos e companheiros de trabalhos que fizeram parte da nossa formação e que irão continuar presentes em nossas vidas com certeza.

A esta instituição de ensino, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram todos os ensinamentos aqui adquiridos.

A nossa orientadora, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

“O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nela trabalham”. (Idalberto Chiavenato)

RESUMO

Tendo em vista o desafio enfrentado hoje pelas empresas para atrair e reter a sua mão de obra, realizou-se um estudo quanto à viabilidade de implantação de um plano de benefícios para uma empresa de ingredientes de ração animal. Os pacotes de benefícios se tornam hoje um diferencial nas organizações que pretendem valorizar o seu quadro de pessoal, bem como através destes promover a qualidade de vida dos mesmos. Percebe-se neste estudo que a oferta de benefícios não é atrativa apenas aos empregados, mas também pode ser uma alternativa rentável a empresa quando implantada da forma adequada, trazendo retornos nos índices como rotatividade e produtividade. Os estudos demonstravam que os funcionários não estavam satisfeitos com as atuais ofertas de benefícios que a empresa possuía, desejavam neste pacote a inclusão de plano de saúde e vale alimentação. Ao final da análise dos dados, concluiu-se que a implementação de plano de benefícios é viável para a empresa, pois o mesmo terá uma taxa interna de retorno de 714% (setecentos e quatorze), ao final do prazo de 24 (vinte e quatro) meses após a sua implantação. Com estas ações a empresa, além de atrair, reter e manter seus funcionários satisfeitos terá um retorno em valores na sua produtividade mensal.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Plano de Benefícios. Rotatividade. Remuneração

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Índice de rotatividade.....	48
Gráfico 2: Gênero dos pesquisados.....	49
Gráfico 3: Faixa etária.....	50
Gráfico 4: Escolaridade.....	50
Gráfico 5: Estado civil.....	51
Gráfico 6: Tempo de empresa.....	51
Gráfico 7: A empresa oferece condições de crescimento e de desenvolvimento de carreira.....	52
Gráfico 8: Você se sente satisfeito com seu ambiente de trabalho.....	53
Gráfico 9: Você está satisfeito com seu salário atual.....	53
Gráfico 10: Você está satisfeito com os benefícios oferecidos (cesta básica mensal, transporte, alimentação na empresa).....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição de cargo: gerente de produção	40
Tabela 2 - Descrição de cargo: auxiliar administrativo.....	41
Tabela 3- Descrição de cargo: supervisor de produção	41
Tabela 4- Descrição de cargo: líder de turno.....	42
Tabela 5- Descrição de cargo: operador de máquina	42
Tabela 6- Descrição de cargo: operador de caldeira	43
Tabela 7- Descrição de cargo: operador de ETE	43
Tabela 8- Descrição de cargo: almoxarife.....	44
Tabela 9- Descrição de cargo: mecânico	44
Tabela 10- Descrição de cargo: auxiliar de mecânico	45
Tabela 11- Descrição de cargo: auxiliar de limpeza.....	45
Tabela 12 - Classificação por ordem de importância dos benefícios.....	54
Tabela 13 - Estratégias em modelo 5W2H.....	55
Tabela 14 - Investimento fixo	61
Tabela 15 - Receitas	62
Tabela 16 - Custos fixos	62
Tabela 17 - Fluxo de caixa- 1º semestre.....	63
Tabela 18 - Fluxo de caixa- 2º semestre.....	63
Tabela 19 - Fluxo de caixa - 3º semestre	64
Tabela 20 - Fluxo de caixa- 4º semestre.....	64
Tabela 21 - Avaliação de investimento	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	12
<i>1.1.1 Objetivo geral</i>	<i>12</i>
<i>1.1.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>12</i>
1.2 Justificativa.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Gestão estratégica de pessoas.....	14
2.2 Rotatividade.....	17
2.3 Remuneração.....	20
2.4 Benefícios	25
2.5 Satisfação	31
3 MÉTODO.....	33
3.1 Caracterização da pesquisa	33
3.2 Técnicas de coleta de dados.....	34
3.3 Delimitação da população pesquisada.....	35
3.4 Análise dos dados.....	35
4 DIAGNÓSTICO	36
4.1 Análise do ambiente externo.....	36
4.2 Análise do ambiente interno	36
<i>4.2.1 Apresentação da empresa.....</i>	<i>36</i>
<i>4.2.2 Descrição dos subsistemas de gestão de pessoas</i>	<i>39</i>
5 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	48
6 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO	61
7 CONCLUSÃO	66
REFERÊNCIAS.....	68

APÊNDICE- Questionário aplicado aos colaboradores da unidade operacional da empresa X.....	71
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma era que o diferencial competitivo das empresas não se destaca mais apenas pelos seus produtos ou preços, mas sim por meio do capital humano que as mesmas detêm. O desafio hoje não é apenas captar talentos, ele está na ação de reter os mesmos. Portanto, a elaboração deste trabalho tem como objetivo elaborar um plano de benefícios para uma empresa de ingredientes de ração animal.

Tendo em vista que, um dos fatores de maior impacto de retenção nas organizações, além de clima organizacional, liderança, e qualidade de vida, são os planos de remuneração e benefícios, faz-se necessário que as empresas que desejam manter-se forte no mercado de trabalho, voltem o olhar do seu RH (Recursos Humanos) e da sua direção para uma remuneração diferenciada.

As organizações têm se tornado um ambiente de troca, em que os empregadores buscam desenvolvimento e retorno constante de seus empreendimentos, enquanto de outro lado, os empregados esperam encontrar neste espaço crescimento profissional e financeiro, de acordo com o que entregam ao empregador. Portanto, remunerar vai muito além de pagar salários, é preciso buscar um modelo de remuneração eficiente capaz de atrair e reter os talentos individuais e o capital humano das empresas.

A empresa na qual foi realizada a pesquisa, é uma organização no ramo de produção de ingredientes para ração animal e a maioria dos seus cargos é ocupada por profissionais da área operacional, submetidos a condições insalubres de trabalho, portanto, a remuneração e benefícios aliados a outros programas da área de Recursos Humanos, tem grande impacto na retenção de seus colaboradores.

Observando a rotatividade dos colaboradores e as condições de trabalho dos mesmos, tem-se a seguinte problemática a ser respondida: qual será o melhor pacote de benefícios a ser oferecido aos colaboradores, e qual o retorno para a empresa?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de benefícios para uma empresa de ingredientes de ração animal.

1.1.2 Objetivos específicos

- Conceituar os sistemas de remuneração e benefícios;
- Avaliar os índices de rotatividade da organização estudada;
- Realizar levantamento dos benefícios existentes;
- Verificar quais benefícios os colaboradores desejam;
- Elaborar o plano de benefícios.

1.2 Justificativa

Com as constantes mudanças que o mercado vem enfrentando, percebe-se cada vez mais a falência do modelo industrial de trabalho e de remuneração, dando lugar a atividades mais dinâmicas e modelos de remuneração mais flexíveis, cujo objetivo é atrair e reter os melhores talentos.

A maioria das empresas aplica modelos tradicionais de remuneração, baseados na descrição das atividades e responsabilidades de cada função, cujas características são a inflexibilidade, metodologia desatualizada, conservadorismo e estrutura burocrática, o que faz com que percam seu capital humano para demais organizações, que já visualizam o impacto que a remuneração tem sobre a satisfação de seus colaboradores.

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores, as empresas estão utilizando planos de incentivo (CHIAVENATO, 2004, p. 328).

Atualmente a empresa “X” trabalha com sistema fixo de remuneração, e oferece alguns benefícios aos seus colaboradores como ferramenta estratégica de atração, motivação e retenção dos mesmos.

Analisando o perfil operacional dos colaboradores, optou-se pela elaboração de um plano de benefícios, uma vez que, diante do público alvo e por meio de conversas com gestores da empresa, notou-se que, neste momento a aplicação de uma remuneração estratégica não é desejável por parte da empresa, buscando desta maneira os benefícios como forma de atração e retenção dos colaboradores, de diminuição da rotatividade dos funcionários, obtendo como retorno o aumento de produtividades e da lucratividade para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico que irá fundamentar a pesquisa. Os assuntos pesquisados trarão conceitos e evolução da gestão de pessoas, os impactos da rotatividade, as formas de remuneração e benefícios, e como apresenta-se a satisfação na bibliografia.

2.1 Gestão estratégica de pessoas

A organização é composta por sistemas interligados, que juntos garantem o perfeito funcionamento desta. Dentre este sistema está à área de gestão de pessoas, com suas políticas e práticas voltadas a administração do que até então eram chamados de simples recursos e que hoje são vistos como diferencial competitivo, as pessoas.

Conforme Chiavenato (2010, p. 11), “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus funcionários”.

Juntamente com as evoluções sofridas pelas áreas produtivas das organizações, a área de gestão de pessoas também passou por necessárias mudanças. Fischer (1992) apud Dutra (2013), destaca que as mudanças que as organizações vêm enfrentando não estão limitadas apenas as suas estruturas organizacionais, produtos ou mercados, mas também os padrões culturais e comportamentais, bem como relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas.

Conforme Dutra (2013), dentre estes impactos vê-se que a velocidade das alterações do ambiente, transformações tecnológicas e a alteração nas condições de vida tem afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas junto à organização.

A evolução histórica, política e o desenvolvimento da economia tiveram impacto sob as empresas, e assim também sob as políticas de gestão de pessoas, tornando-a, conforme Fayol (1981) apud Dutra (2013, p. 17), “essenciais e existentes em qualquer empresa”.

Dentre as funções essenciais, Filippo (1970) apud Dutra (2013), destaca o interesse pela procura de remuneração, desenvolvimento, manutenção e integração das pessoas que compõem uma organização, com o objetivo de contribuir para que a empresa atinja suas metas.

O desenvolvimento da área de gestão de pessoas é entendido de forma diferente por diversos autores. A abordagem funcionalista, trás a evolução da área de gestão de pessoas em três grandes fases de acordo com Fombrum (1984) Rothwell (1984) apud Dutra (2013), citando

A primeira fase compreendida até a década de 60 é definida como um período operacional na área de gestão de pessoas, na qual a preocupação estava voltada basicamente para a operacionalização da captação, treinamento, remuneração e informações de pessoal. A partir dos anos 60 até início dos anos 80, a gestão de pessoas passa a assumir um papel gerencial, e interfere nos processos da organização, sendo vista então, e solicitada, como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.

Somente após os anos 80 é que ela é vista como um papel estratégico no negócio, fazendo com que fossem internalizados novos conceitos de pensar nas pessoas como geradoras de valor nas organizações. (FOMBRUM (1984); ROTHWELL(1984) apud DUTRA (2013)).

No Brasil, a evolução da área de gestão de pessoas, conforme Fleury e Fischer (1992), Fausto (1997), Aquino (1980), Wood Jr. (1995) e Almeida (1993) apud Dutra (2013), seguiram as fases históricas brasileiras.

A primeira fase foi no período até 1930: primeira república. “Caracteriza-se pela inexistência de legislação trabalhista e funções de gestão de pessoas dispersas nos diferentes níveis de comando das organizações denominado como pré-jurídico”. (WOOD JR, 1995 e ALMEIDA, 1993, apud DUTRA, 2013). Por conta dos recursos humanos serem abundantes, era inexistente qualquer estrutura de gestão de pessoas.

As políticas de gestão da força de trabalho assumiam contornos variados conforme o setor da atividade. Em pequenas empresas de setores como gráfico, sapatos, mobiliário, nos quais ainda predominava a atividade semi-artesanal, as distâncias hierárquicas e de qualificação entre patrão e empregados eram menores, manifestando-se padrões mais informais na gestão. No setor têxtil, o grau de mecanização era maior e o número de empregados por unidade fabril superior. A imposição coercitiva da disciplina do trabalho fabril constituía a mola mestra do sistema de gestão de uma mão-de-obra de baixa qualificação composta por homens, mulheres e

crianças. Essa disciplina era exercida por diversos escalões hierárquicos, intermediando relações extremamente predatórias entre capital e trabalho (DUTRA, 2013, citando FLEURY E FISCHER, 1992, p.7).

A fase seguinte, Estado Novo de 1930 a 1945. Dutra (2013), neste período diz que há um fortalecimento da atividade industrial no país, e ao final dele, é iniciada uma indústria de base, inicia-se a formatação de um corpo de leis, pela criação de uma estrutura sindical e a formação de uma estrutura jurídica para medir conflitos entre capital e trabalho. Essas mudanças geraram uma pressão para que as organizações criem estruturas de gestão de pessoas, que neste momento eram voltadas exclusivamente aos cumprimentos legais impostos por tais alterações, marcando o início de uma gestão burocrática e legalista de pessoas, práticas que perduram até hoje em muitas empresas brasileiras.

A Segunda República, terceira fase, se manteve dos anos 1945 a 1964, foi marcada pelo processo de redemocratização conforme Wood Jr, (1995) e Almeida, (1993) apud Dutra (2013). O desenvolvimento econômico e o incentivo de instalação de empresas multinacionais trouxeram consigo práticas baseadas em paradigmas taylorista/fordista. Esse momento marcou o início de uma gestão mais profissionalizada em pessoas, extremamente impregnada do referencial taylorista.

A partir de 1964, Dutra (2013), destaca a intervenção estatal marca os 30 anos seguintes da história, que seria revertida somente ao final dos anos 90. As estruturas montadas no Estado Novo são reforçadas através do regime de exceção orientadas pelo referencial taylorista. Assim no final dos anos 70 o Brasil vive um momento de expansão econômica, e diferente do que se consolidava na Europa e nos EUA (Estados Unidos da América), o paradigma taylorista/fordista encontrou terreno fértil para sua consolidação.

Ainda conforme Dutra (2013), o desenvolvimento econômico desta época trouxe a preocupação por atração e retenção, daí a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas, para atividades mais complexas, como as questões de remuneração que necessitavam de um lado e de competência técnica de outro e a política para costurar as decisões com a cúpula das organizações. Os anos 80 iniciam-se com um clima conturbado entre empresas e trabalhadores, neste cenário Dutra (2013), diz que são valorizadas as competências de negociação dos profissionais da área de gestão de pessoas. Estas negociações ocorrem principalmente em torno de questões legais e de remuneração.

Ainda conforme Dutra (2013), as crises econômicas forçam as empresas a estimular as exportações voltando-se assim para o mercado externo, tendo de efetuar ajustes em seus modelos de gestão, porém, essa pressão afeta diferentes setores da economia, assim alguns são mais pressionados por maior competitividade. Somente a partir de 1994, com a abertura da econômica e a estabilidade econômica e política que a pressão por competitividade atinge as empresas brasileiras de forma mais intensa.

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandados novos conceitos e instrumentos de gestão. (DUTRA, 2013, p. 34)

A gestão de pessoas, conforme Chiavenato (2010), é um conjunto integrado por processos dinâmicos e interativos, sendo estes: processo de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e processo de monitorar pessoas.

A Administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, etc. (CHIAVENATO, 1989, p. 19 apud DUTRA, 2013).

O processo de recompensar pessoas segundo Chiavenato (2010) é utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, incluindo recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

Conforme Dutra (2013), as relações de trabalho têm se tornado ainda mais complexa, por conta das mudanças das expectativas e necessidades das pessoas e das organizações. Fazendo com que a empresa tende a preocupar-se com todas as pessoas que compõem a sua estrutura de pessoal e mantém relação de emprego.

2.2 Rotatividade

Conforme se vê na evolução da gestão de pessoas, a área de RH está buscando voltar o seu olhar aos indicadores de pessoal, sendo um destes a rotatividade.

“A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.” (CHIAVENATO, 2009, p.46).

Chiavenato (2004, p. 34) destaca que “a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.”

O índice de rotatividade pode ser medido pela seguinte equação: $(n^{\circ} \text{ de desligamentos} \times 100) : \text{média de empregados} = \% \text{ de rotatividade}$, portanto, uma empresa que possui 100 funcionários, e desligam 50 funcionários tem uma rotatividade de 50%.

Entretanto, existem vários outros fatores que precisam ser analisados para descobrir o real índice de rotatividade de uma empresa, para Snell e Bohlander (2011), esse índice deve ser avaliado por setores, e devem ser analisados, os motivos pelos quais aconteceram os desligamentos, precisa ser verificado se esses desligamentos ocorreram por parte do funcionário ou por parte da empresa, e analisar que existem os desligamentos em que a empresa poderia ter evitado e existem os desligamentos que são inevitáveis.

A rotatividade é influenciada por variáveis de todos os tipos, e para Chiavenato (2008), essas variáveis podem ser obtidas através da entrevista de desligamento, na qual o colaborador poderá expressar sua opinião sobre vários aspectos que fazem parte da estrutura organizacional. É através da entrevista de desligamento que as organizações diagnosticam as falhas causadoras da rotatividade e assim conseguem corrigi-las de maneira eficaz, podendo dividi-las pelos setores para melhor localização dos problemas.

De acordo com Chiavenato (1985), um índice de rotatividade alto não é aceitável a uma organização, mas também um índice de rotatividade zero não seria desejável, pois mostraria o estagnização da organização. Um índice ideal seria aquele em que a organização tem funcionários de boa qualidade, substituindo aquele que não está bem dentro da organização, ter o máximo possível de pessoas de qualidade nas organizações.

As pessoas mudam de emprego ou deixam de trabalhar por diversos motivos, segundo Branham (2002) por mais dinheiro, por melhores benefícios, para

poder voltar a estudar, por maior perspectiva de crescimento em outra empresa, por desejar se dedicar mais a família, por se aposentar, entre tantos outros. Em alguns casos não se tem nada a fazer a respeito, mas a empresa precisa se concentrar em não perder aquelas pessoas que a empresa não pode se “dar o luxo” de perder. Em contrapartida novos funcionários trazem novas ideias, capacidades, que impedem que a empresa fique estagnada.

“Mesmo que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de empregados, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa Situação envolve custos diretos e indiretos para a organização.” (SNELL;BOHLANDER, 2011, p.79).

Conforme Chiavenato (2009), os fatores externos da rotatividade podem ser obtidos por meio de pesquisas, sobre a situação do mercado atual, sobre as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, já os fatores internos da rotatividade, podem ser obtidos por meio de entrevistas de desligamento e pesquisas de clima organizacional. As principais causas detectadas dentro das organizações geralmente são os critérios de política salarial, condições do ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional, recrutamento e seleção, oportunidades de crescimento, etc.

A rotatividade envolve uma série de custos. Segundo Chiavenato (1985), esses custos podem ser primários ou secundários. Os custos primários são os de recrutamentos, seleções, registros, documentações e integrações, os custos secundários são os reflexos na produção da empresa, que aumentará as suas horas extras, e com isso aumentará também o custo de manutenção da empresa. Podendo ocorrer à perda de negócios, provocada por um produto de má qualidade a ser entregue após o prazo certo.

Conforme Branham (2002), o custo da rotatividade é caro, alguns custos são inestimáveis como o emocional, a exaustão dos funcionários que permanecem na empresa, provocando assim, um índice de absenteísmos elevado. Portanto as organizações devem se concentrar em conhecer, analisar e diminuir os seus índices de rotatividade, garantindo melhores resultados a organização e maior satisfação de seus colaboradores.

Como forma de atração e retenção às empresas, seguindo imposições do mercado de trabalho, que se tornou uma arena de competição por talentos, vem

adotando o uso de planos de cargos e salários. Pois, mais do que atrair bons talentos, é preciso retê-los nas organizações.

2.3 Remuneração

Segundo Chiavenato (2010, p. 279), “ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada”.

Recompensar pessoas é um elemento fundamental para a sobrevivência das organizações atuais. As pessoas trabalham e esperam receber em troca uma remuneração adequada perante seu ponto de vista, mas como saber qual a melhor forma de remuneração?

A gestão de pessoas das organizações vem mudando com o passar dos tempos, e com a necessidade de manter seus funcionários ativos e motivados.

Chiavenato (2010), diz que a forma de recompensar pessoas está mudando da abordagem tradicional, para a abordagem moderna. A forma tradicional baseia-se no modelo de homem econômico: diz que as pessoas só se sentem motivadas pelo dinheiro que recebem no final do mês, por isso a remuneração pensada dessa forma é regida e atende processos padronizados que são baseados no tempo e buscam ênfase no passado e possuem seus valores fixos.

Já a abordagem moderna segundo Chiavenato (2010), baseia-se no homem complexo: ela supõe que as pessoas podem ser motivadas por várias formas, como salário, objetivos, metas a atingir, satisfação no cargo, e necessidades de auto-realização. Nessa abordagem a remuneração é flexível, possui processos personalizados para cada pessoa, buscam a ênfase no futuro com metas e resultados a serem alcançados.

No mercado atual, muitas empresas ainda trabalham com a abordagem tradicional, porém a cada dia estas buscam e precisam migrar para uma remuneração mais moderna, somente assim poderão manter-se competitivas no mercado de trabalho. O mundo nos últimos anos vem passando por inúmeras mudanças, mudanças estas que tão repentinas e rápidas em que acontecem.

“As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.” (CHIAVENATO, 2010, p.279).

Segundo Chiavenato (2010), na maioria das organizações a principal forma de remuneração recebida é o salário mensal, este apenas contém o valor em dinheiro que o colaborador irá receber. No princípio o colaborador poderá sentir-se satisfeito com o salário recebido, porém com o passar do tempo somente o salário não irá gerar mais a satisfação que o mesmo sentia antes. Para isso é importante além do salário propor incentivos e benefícios salariais para que tanto a empresa como o colaborador estejam satisfeitos.

[...] a maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições das atividades e responsabilidade de cada função.

A utilização de instrumentos como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. (WOOD JR, 2011, p. 34).

Para que as empresas possam recompensar seus colaboradores de forma adequada, devem buscar a implantar a remuneração estratégica.

Remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. A remuneração estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. A premissa da remuneração estratégica é a de que os funcionários compartilhem das conquistas do seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração. Tem a função de tirar o funcionário para fora do casulo. (PONTES, 2011, p. 367).

Segundo Wood Jr (2011), a remuneração estratégica combina equilibradamente diferentes formas de remuneração. As várias formas de remuneração utilizadas são maneiras criativas que foram encontradas para aumentar o vínculo entre organizações e colaboradores. As formas básicas de remuneração são divididas em alguns grupos: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária, e alternativas criativas.

Destes grupos de remuneração alguns compõe a remuneração fixa e alguns fazem parte da remuneração por desempenho. Compõe a remuneração fixa: a remuneração funcional, a remuneração por habilidades, a remuneração por competências, o salário indireto e a previdência complementar. Já os que compõem a remuneração por desempenho são a remuneração variável e a participação acionária. (WOOD JR, 2011).

A construção de um sistema de remuneração estratégica não é algo fácil, mas para Wood Jr (2011), devem-se seguir alguns aspectos essenciais para a sua implantação, os aspectos são:

É necessário primeiramente realizar diagnóstico da organização, considerar o ambiente interno e o posicionamento estratégico. Depois se deve conhecer e saber profundamente todas as opções e alternativas de remuneração, saber quando e como aplicá-las. Após, saber sobre todas as alternativas de remuneração, definir um próprio sistema, escolher o que é melhor para a organização e qual irá garantir o melhor resultado. Por último, deve-se garantir que a opção escolhida seja transparente e funcional, onde ela possua ampla aceitação e fácil operacionalização na empresa (WOOD JR, 2011).

De acordo com os aspectos apresentados, cada empresa desenvolverá seu próprio sistema de remuneração estratégica de acordo com suas necessidades, cada organização terá um sistema único.

A remuneração funcional ainda é a mais utilizada nas empresas, segundo Wood Jr (2011), há três razões para este fato acontecer. Primeiro, que essa remuneração é implantada junto com o plano de cargos e salários, onde ajuda a dar mais coerência interna a organização e apóiam a estruturação do trabalho; segundo, porque ela oferece à equiparação salarial com outras empresas do mercado, por meio de pesquisas a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e assim estabelecer diretrizes adequadas para atrair reter a mão de obra que precisa. (WOOD JR, 2011).

A remuneração funcional é composta por vários elementos, Wood Jr (2011), destaca alguns: descrição de cargos, avaliação de cargos, estratégia de remuneração, faixas salariais, pesquisa salarial e manual de políticas.

De acordo com Wood Jr (2011), a base do sistema é a descrição de cargos, que deve ser objetiva, clara e concisa não deixando dúvidas a respeito do conteúdo

e as características de cada cargo. Deve conter em sua descrição, o título do cargo, título do cargo do superior imediato, missão, atividades responsabilidades, autoridade sobre pessoas, experiência e formação exigida.

A avaliação de cargos é um elemento importante para um sistema de remuneração funcional, Wood Jr (2011), diz que a avaliação de cargos transforma parâmetros qualitativos em dados quantitativos, essa avaliação geralmente é realizada por um comitê formado pelo superior hierárquico do cargo analisado, com essa avaliação pode-se então hierarquizar os cargos de uma organização de acordo com suas classes salariais.

Um fator importante e que serve como instrumento de apoio para Wood Jr (2011), é a pesquisa salarial, este tipo de pesquisa é realizado por uma empresa especializada, os dados coletados contêm análises estatísticas e apontam tendências. Baseando-se em uma pesquisa salarial as empresas poderão auxiliar na montagem da estrutura salarial ou na revisão da mesma.

Wood Jr (2011, p. 52), aponta algumas críticas ao sistema de remuneração funcional, que são:

- promove um estilo burocrático de gestão;
- reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- inibe a criatividade;
- inibe o espírito empreendedor;
- não considera o foco nos clientes internos e externos;
- reforça a orientação do trabalho para o superior hierárquico;
- não tem orientação estratégica, nem de resultados;
- não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- torna as promoções excessivamente importantes;
- incentiva o carreirismo.

Juntamente com a remuneração funcional a remuneração por habilidades é outra forma de remuneração bastante utilizada pelas organizações e geralmente é utilizada para cargos técnicos e operacionais.

Segundo Wood Jr (2011), essa forma de remuneração vem se estabelecendo pelo fato que o ambiente de negócios tem se tornando cada vez mais complexo, desde os anos de 90 tem-se registrado uma série de tendências: as estruturas organizacionais estão com um numero menor de níveis hierárquicos e maior nível de autonomia e amplitude de responsabilidades do trabalho e grupos, estão valorizando mais os trabalhos em equipe, o individuo não faz uma só tarefa, mas sim possui

multifuncionalidades e precisa ter uma visão sistêmica, foco no aperfeiçoamento contínuo, e pressão para redução de custos.

Todas as mudanças e tendências que vem ocorrendo ao longo dos tempos estão relacionadas com o fator humano, cada vez mais as organizações vêm se preocupando com seus colaboradores, pois com o mundo globalizado a competitividade é um fator muito alto.

Wood Jr (2011), diz o sistema de remuneração por habilidades reforça os laços entre a remuneração e o desenvolvimento das pessoas, a remuneração deixa de ser vinculada ao cargo e passa a ser relacionada com a pessoa, também, que os objetivos de um sistema de remuneração por habilidades se dá da seguinte forma: remunerar os profissionais segundo as habilidades que os mesmos desenvolvem e aplicam no trabalho; alinhar as capacidades dos indivíduos com a direção estratégica e as necessidades da empresa; estimular o aprendizado organizacional contínuo; adequar o sistema de remuneração a um novo contexto organizacional; quebrar o paradigma da gestão tradicional, deixar de lado as funções definidas nas descrições de cargos e trocar por uma gestão mais flexível e dinâmica, focada no indivíduo. (WOOD JR, 2011).

“Uma habilidade pode ser definida como a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas, em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. (WOOD JR, 2011, p. 62).

Ainda conforme Wood Jr (2011), a habilidade pode ser caracterizada pelos conhecimentos, que constituem um conjunto de conceitos. Técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho. É o saber adquirido, podendo ser transmitido e aprendido.

Também é composta pelas aptidões pessoais, que estão relacionadas às características do indivíduo, tais como capacidade de concentração e coordenação motora. E ainda pela aplicação prática que se refere à mobilização dos conhecimentos teóricos e das aptidões pessoais, aplicadas no mercado.

Também segundo Wood Jr (2011, p. 67), a remuneração por habilidades possui uma série de vantagens para as empresas que fazem uso da mesma. Pode-se destacar que neste tipo de remuneração o foco na função é substituído pelo foco pessoa. Essa mudança traz ganhos em termos de desenvolvimento individual e da organização. Assim como a gestão de um sistema por habilidades leva a função RH

a ser mais estratégica, já que integra os programas de capacitação às necessidades da organização. Se ganha foco e sinergia. Evita-se o desperdício de recursos em programas sem impacto no desempenho individual e organizacional;

Finalmente, o sistema, uma vez implantado, representa um acréscimo de flexibilidade e de adaptabilidade da empresa. Equipes multifuncionais bem treinadas adaptam-se muito mais facilmente a alterações de processos, produtos e modelos de gestão do que grupos organizados na forma tradicional.

2.4 Benefícios

De acordo com Chiavenato (2010, p.340), “benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”.

Para Marras (2011, p.127), “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Na visão de Araujo e Garcia (2010), a remuneração direta é o salário mensal, já a indireta é todo resto que compõe o salário total, exemplos: transporte, vale alimentação, planos assistenciais e outros. Somando a remuneração direta e indireta terem-se a remuneração total.

Para Chiavenato (2009), o salário pago, é apenas uma parcela do pacote de compensações que as organizações oferecem aos empregados. Geralmente a remuneração é feita de muitas formas além do pagamento do salário, a remuneração total é constituída de benefícios sociais e de serviços sociais, sendo assim, a remuneração pode ser direta ou indireta, a remuneração direta é o salário, e a remuneração indireta são os serviços e benefícios sociais. Chiavenato (2008, p.357), “os planos de benefícios surgiram como uma perspectiva paternalista e unilateral para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absentéismo.” Esses benefícios são usados pelas empresas para manter e obter novos talentos, visando satisfazer objetivos individuais, sociais e econômicos.

Esses planos são adotados pelos países desenvolvidos, é onde o empregado tem a opção de escolher, entre os benefícios ofertados o que o mesmo considera mais importante para si. “Esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta

entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões a relação custo-benefício de ambos” (MARRAS, 2011, p. 128).

Chiavenato (2009, p.108), cita que “benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação.” Os benefícios podem ser financiados, parcial ou totalmente pela organização, visando obter um nível satisfatório de produtividade e dedicação dos empregados.

Os benefícios podem ser divididos em: benefícios compulsórios e espontâneos. Benefícios Compulsórios: são benefícios ofertados pelas empresas em cumprimento a legislação e convenção coletiva de trabalho, ou seja, são benefícios obrigatórios os quais a empresa não poderá se recusar a ofertar, pois a mesma poderá ser punida caso isso ocorra, exemplos: Complemento auxílio doença, 13º salário, salário-família, férias, salário maternidade, entre outros. Já os benefícios espontâneos são fornecidos de forma livre, geralmente com a intenção de atender as necessidades do colaborador ou de tornar a remuneração atraente e competitiva perante as demais empresas do mercado, como exemplo podemos destacar: restaurante, seguro de vida, assistência médica, festas para empregados, transportes, cesta básica, seguro de acidentes pessoais, veículos designado, clube para empregados, pagamento de quilometragem, assistência odontológica, segundo pesquisa “tipos de benefícios, segundo pesquisa de Marras & Associados – Consultoria em administração”, são esses benefícios espontâneos mais encontrados no mercado (MARRAS, 2011, p. 128, 129, 130).

Os planos de benefícios concedidos pelas organizações brasileiras segundo Marras (2011), podem ser classificados conforme os grupos hierárquicos da estrutura organizacional. Para cada nível da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional) há um tipo de plano de benefícios diferenciado.

Segundo Marras (2011), os benefícios atendem tanto aos objetivos da organização, como os objetivos dos funcionários. As organizações mantêm um baixo nível de rotatividade e de ausências, gerando assim maior produtividade e os empregados ganham melhor qualidade de vida.

Para Chiavenato (2009), os pacotes de benefícios oferecidos para os empregados, visam satisfazer as suas necessidades pessoais. Para este autor, dentre os benefícios mais desejados pelos empregados pode-se citar o transporte de pessoal, que ocorre quando a empresa oferece um veículo para o funcionário deslocar-se para o trabalho, ou oferecer ônibus especialmente fretados pela empresa. Nota-se também a presença da alimentação, em que a empresa realiza a

instalação de um refeitório dentro da organização ou então oferecer aos seus empregados vales-refeições, para utilizarem em qualquer restaurante.

Ainda cita-se a assistência médico-hospitalar em que a organização oferece aos seus empregados e dependentes um plano de saúde, podendo também oferecer ambulatórios dentro da organização para consultas internas. A assistência odontológica pode ser oferecida através convênios com clínicas odontológicas, ou então, um consultório dentário dentro da organização.

Ainda conforme Chiavenato (2009), dentre os benefícios mais desejados, cita-se também o seguro de vida em grupo, no qual a empresa disponibiliza um seguro de vida em grupo para os seus funcionários, que tornando este mais barato do que o plano individual. Bem como os planos de empréstimos pessoais, que são uma espécie de assistência financeira da empresa ao seu pessoal.

A empresa também pode oferecer assistência na solução de casos e problemas individuais e sociais, através do serviço social. Já a assistência jurídica pode ser oferecida aos seus funcionários, por meio de advogados da própria empresa.

O plano de seguridade social ou de complementação de aposentadoria pode oferecer planos destinados a assegurar uma vida mais segura para os empregados a partir do momento de seu desligamento, por motivo de aposentadoria. E por fim o grêmio ou clube em que pode ser oferecido um ambiente de recreação e divertimento para os empregados, uma área de lazer para os intervalos de repouso.

Ainda segundo Chiavenato (2009), diversos fatores influenciaram as origens e crescimento dos planos de serviços e benefícios sociais, entre eles pode-se citar: a exigência dos funcionários e sindicatos por mais benefícios, a legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo, o aumento da competição entre as organizações para atrair e manter talentos humanos e os altos impostos atribuídos às organizações e aos funcionários, que ambos buscaram localizar meios lícitos de reduzir suas obrigações tributárias.

Segundo Chiavenato (2010, p. 341), “há uma variedade de benefícios sociais, o que dificulta até certo ponto, a sua classificação adequada.” Os benefícios podem ser classificados quanto à sua exigibilidade legal e quanto aos seus objetivos. Quando fala-se da sua exigibilidade legal, é importante destacar que os planos de benefícios podem ser legais ou espontâneos. Os legais são os benefícios exigidos

pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva de trabalho, como por exemplo, as férias, 13º salário, aposentadoria, auxílio doença, salário família e etc. Os espontâneos são benefícios pagos por livre espontânea vontade da empresa, como, as gratificações, refeições, transporte, seguro de vida, empréstimos, assistência médica e etc.

Também classifica-se os benefícios quanto à sua natureza, sendo estes monetários e não monetários. Os monetários são aqueles oferecidos em dinheiro, como, férias, gratificações, 13º salário, e os não monetários são aqueles oferecidos em forma vantagens ou facilidades, como, refeitórios, assistência médica, odontológica, transporte, horário flexível e etc.

Quando trata-se dos seus objetivos, os planos podem ser classificados em assistências, recreativos e supletivos. Os assistenciais visam prover o funcionário e sua família de imprevistos ou emergências, pode-se citar as assistências médicas, odontologias, financeiras, auxílio-creche, seguro de vida, etc. Os benefícios recreativos proporcionam condições físicas, psicológicas, diversão, recreação, higiene mental e lazer, como, grêmio, áreas de lazer, música ambiente, atividades esportivas, passeios, excursões e etc. Os planos supletivos garantem certas facilidades e conveniências, como, transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário flexível, agência bancária no local do trabalho, etc. (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Snell e Bottlander (2011, p. 406):

[...] um dos maiores desafios no setor corporativo atualmente está em atrair e manter funcionários de alto nível. Embora um trabalho desafiador, boas condições de trabalho e remunerações e salários justos contribuam para a atração e retenção de funcionários, obviamente um programa de benefícios para empregados é um importante atrativo de funcionários para as companhias.

Marras (2011, p. 127), diz que “denominam-se benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

O programa de benefícios atende normalmente dois objetivos: o da organização e dos indivíduos. Os objetivos da organização podem ser satisfatórios quando a empresa garante as necessidades básicas de seus colaboradores, auxiliando assim no baixo índice de rotatividade e de faltas no trabalho, boa qualidade de vida e estresse, tornando assim a empresa

competitiva no mercado de trabalho. Já as necessidades dos indivíduos podem ser o que o trabalhador necessita para a garantia de sua qualidade de vida, ofertadas como parte de sua remuneração (MARRAS, 2011, p. 127).

Ainda de acordo com Snell e Bottlander (2011, p. 406):

[...] Os principais objetivos da maioria dos programas de benefícios são: Aprimorar a satisfação dos funcionários no trabalho, atender aos requisitos de saúde e segurança, atrair e motivar os funcionários, reter funcionários com alto nível de desemprego, manter uma posição competitiva favorável.

Para Snell e Bottlander, (2011, p. 408):

[...] os programas de benefícios devem refletir as mudanças que estão ocorrendo continuamente na sociedade. Extremamente significativas são as mudanças na composição e nos estilos de vida da força de trabalho.

A gestão de pessoas de uma organização tem por objetivo ajudar seus colaboradores no âmbito geral. Com isso as empresas estão proporcionando aos seus colaboradores pacotes de benefícios, para que seus profissionais tenham uma melhor qualidade de vida, e que o salário não seja somente oferecido em espécie, pois o salário pago em dinheiro às vezes não poderá chegar até a família dos colaboradores, assim não proporcionando a eles melhor qualidade de vida.

Para Araujo e Garcia (2010), o pagamento de benefícios é algo recente nas organizações, que estão buscando cada vez mais pesquisas e estudos sobre essa questão para melhor resultado de satisfação interna e como atração na seleção de novos colaboradores.

Conforme Araujo e Garcia (2010), os benefícios por sua vez, são atrativos para as empresas conseguirem reter seus talentos e encontrarem novos profissionais.

Alias, é importante chamar a sua atenção para o ato de que ao oferecerem tais recursos as organizações geram uma certa disputa entre elas no sentido de atrair os melhores profissionais e também de alcançar um outro objetivo: o de manter as pessoas que ali exercem suas atividades. (ARAUJO;GARCIA,2010,p.141)

De acordo com Araujo e Garcia (2010), as pessoas que buscam um novo emprego, na maioria das vezes são atraídas pela remuneração que a empresa tem

a oferecer, pois na maioria das vezes a empresa que possui além da remuneração direta, a remuneração indireta é a que consegue atrair esse novo talento.

De acordo com Bergamini (1997) apud Araujo e Garcia (2010, p. 147), “destacam que é necessário aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho.”.

Assim, pode-se dizer que cada colaborador tem interesses próprios, sendo que o gestor precisa analisar o que mais interessa ao grupo de maneira que possa motivar a todos.

Segundo Davis (1999) apud Araujo e Garcia (2010, p. 147), as explicações, características e objetivos intrínsecos de cada benefício são a alimentação, em que a empresa tem como objetivo servir a seus colaboradores alimentação saudável e de qualidade, podendo assim servir café da manhã, almoço, jantar e lanches. Também pode proporcionar aos seus colaboradores os chamados tickets de alimentação ou refeição, onde poderão ser trocados por alimentação em restaurantes ou compras no supermercado.

As assistenciais, na qual é oferecido aos colaboradores e seus dependentes uma assistência médica digna. E também a organização pode proporcionar uma assistência Educacional e Jurídica. A Educacional como aprimoramento dos estudos e no caso a Jurídica para auxiliar seu colaborador em uma assistência Jurídica básica. Já o departamento médico é um auxílio que a empresa poderá proporcionar a seus colaboradores para a compra de medicamentos, com convênios em farmácias e drogarias.

A cesta básica em muitas empresas são oferecidas, como forma de complemento salarial, e como forma de alimentação adequada.

O benefício da creche pode ser oferecido na própria organização, como forma de auxílio aos colaboradores que possuem filhos na faixa etária que não podem ir à escola.

Quando trata-se do lazer, pode ser um convênio com academias e celebrações em datas especiais como dia dos pais, dia das mães, entre outros.

Ainda conforme Araujo e Garcia (2010, p. 147), citando Davis (1999) os benefícios monetário podem ser oferecidos através da participação dos resultados, incentivando assim o aumento da produtividade. No caso do plano de previdência

cada empresa possui um determinado tipo de previdência, de acordo com as suas particularidades.

O serviço social e aconselhamento é oferecido ao colaborador um apoio social para atendimento psicológico, para auxiliar os colaboradores que estão com dificuldades, e como consequência o mesmo, poderá se prejudicar e também prejudicar a organização. E para finalizar o transporte em que a organização pode facilitar o transporte de seus colaboradores, oferecendo transporte próprio, ou estacionamento próprio facilitando assim o ir e vir de seus funcionários.

Os benefícios ofertados pelas empresas são de grande importância a instituição que os fornece e ao colaborador que os recebe. A empresa ganha com a satisfação do colaborador na hora de poder proporcionar a sua família um plano digno, transformar o dinheiro em alimento (na casa do colaborador), onde muitas vezes esse dinheiro não chega até a família deste funcionário. “Pois os benefícios demonstram, entre outras coisas, a preocupação das organizações com sua estrutura social” (ARAUJO; GARCIA, 2010, p.159).

Percebemos, então, que a escolha de um dado pacote de kit de benefícios será determinada pela estratégia escolhida. Entretanto, há que se considerar a existência de um mínimo de harmonia na definição dos agraciados com este ou aquele benefício. Qualquer falha na distribuição de benefícios poderá criar situações desagradáveis por uma razão muito simples: afetará fortemente mais de uma pessoa. E aí, o espírito de equipe, a desejada harmonia poderá se transformar em um pesadelo para os gestores de pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2010, p. 151).

2.5 Satisfação

Na organização, mais que manter os funcionários motivados, é preciso garantir que estes estejam satisfeitos em seu ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho é uma variável de atitude sendo assim, o espelho de como a pessoa se sente de forma geral com relação ao trabalho em seus vários aspectos.

Pode-se definir a satisfação no trabalho em duas grandes abordagens: unidimensional e multidimensional. A primeira considera a satisfação no trabalho como uma atitude global ou um estado emocional ou afetivo em relação ao trabalho. (NEWSTRON; DAVIS, 1993, apud TAMAYO, 2000, p 37).

Ainda Newstrom e Davis (1993), apud Tamayo (2000), relata que na visão multidimensional, a atitude de um colaborador não é baseada diante do trabalho como um todo, mas sim está relacionada aos diversos aspectos que compõe o trabalho. São mencionados aspectos como: salário, colegas, benefícios, condições de trabalho, supervisão, qualidade de trabalho e flexibilidade de trabalho.

Assim mais uma vez pode-se constatar que a remuneração é parte integrante da satisfação de um colaborador, quando esta é aliada a demais políticas de RH será possível alcançar os níveis de satisfação necessários para a retenção dos talentos internos da empresa.

3 MÉTODO

Nesta etapa serão apresentadas as técnicas de pesquisa escolhidas para o desenvolvimento do trabalho, e as características de cada uma destas junto ao desenvolvimento do trabalho.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho caracteriza-se inicialmente como uma pesquisa de cunho exploratório, uma vez que através da definição dos objetivos e a busca constante de informações pertinentes, visa-se identificar ideias com base em um levantamento bibliográfico, e consultas a *web sites*. Pesquisou-se em dados reais, utilizados na construção e aprimoramento dos conhecimentos de modo a obter as informações necessárias para desenvolver o Plano de remuneração e benefícios.

Com base em Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63):

[...] A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias.

Num segundo momento diz-se que este projeto é descritivo, pois se baseia em opiniões de diversos autores. Para efetivar uma boa pesquisa descritiva, que contenha cientificidade, opta-se por realizar pesquisa bibliográfica, juntamente com pesquisa de opiniões.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61-62).

O projeto em questão baseia-se em pesquisa quantitativa e qualitativa. Através de gráficos realizar-se-á medição dos dados quantitativos com as opiniões e informações oriundas do questionário aplicado com amostragem populacional.

Um projeto de levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população. A partir dos resultados da amostra, o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população (CRESWELL, 2010, p.178).

Juntamente com os gráficos, efetuar-se-á uma análise qualitativa, buscando compreender o real, de forma subjetiva, e coerente, tendo como objetivo a veracidade das informações.

A pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. Isso introduz uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa (LOCKE et al., 2007 p. 211, apud CRESWELL, 2010).

3.2 Técnicas de coleta de dados

Ao realizar uma pesquisa exploratória e descritiva deve-se elaborar estratégias e planejar a forma pela qual aplicá-las. Tal planejamento envolve a coleta de uma série de dados, que juntos compõe o estudo.

A coleta de dados, tarefa importante na pesquisa envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também o tipo de dados e de coleta. Há diversas formas de coleta de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra, o pesquisador levará em conta a que menos desvantagens oferecer, respeitados os objetivos da pesquisa. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007,p. 50).

O procedimento de coleta de dados poderá ocorrer com diversas formas de pesquisa, dentre as quais, utilizou-se pesquisa bibliográfica e levantamento de dados, que geram informações adequadas e correlacionadas aos fatos práticos e reais.

Visando a busca de informações aplicou-se questionário com uma pequena amostragem populacional, para conhecer dados reais da situação atual da empresa em questão. Os questionários apresentaram perguntas de múltipla escolha, que são de fácil resolução e tabulação.

3.3 Delimitação da população pesquisada

Da população a ser pesquisada, optou-se por pesquisar os colaboradores da área operacional de uma das filiais da empresa X. Utilizando esta unidade como modelo para a futura aplicação nas demais filiais.

3.4 Análise dos dados

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 1999, p. 168).

Utilizou-se das formas quantitativa e qualitativa para tratar os dados coletados. Através de estatística (gráficos) apresentar-se-á a forma quantitativa, e, com a análise destes a forma qualitativa. Em seguida será elaborada a proposta de aplicação de um plano de benefícios.

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado. (TEIXEIRA, 2003, p.191).

4 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo será apresentado um diagnóstico organizacional da empresa X, apresentando suas características, processos, políticas e métodos de gestão, com o intuito de melhor visualizar o contexto do projeto.

4.1 Análise do ambiente externo

A empresa X, está solidificada em um mercado no qual a presença de concorrentes é praticamente inexistente tendo em vista que a mesma adquiriu grande parte de seus concorrentes diretos quanto aos produtos, porém, a unidade pesquisada tem como concorrente de mão de obra seus próprios fornecedores, entre as organizações, a BRF (Brasil Foods) e a JBS Foods.

4.2 Análise do ambiente interno

4.2.1 Apresentação da empresa

Fundada em 1997, a empresa X é uma S/A de capital fechado, e atualmente é constituída por um grupo de organizações, tendo como meta sempre a melhoria contínua, visando satisfazer os clientes e manter os níveis de qualidade dos produtos.

Após diversas aquisições, a empresa X passa a atuar com abrangência em todo Brasil, sendo a maior da sua área de abrangência, e servindo de referência a todo o país em termos de qualidade de produtos, uma vez que a organização conta com laboratório interno altamente equipado e estruturado para realização de análises de monitoramento dos níveis de garantia dos produtos fabricados, além de parcerias com vários laboratórios nacionais credenciados nos órgãos competentes para realização de todos os tipos de análises. Tem capacidade de processar mais de 40 mil toneladas de matérias primas por mês, e de 12 mil de óleos e farinhas. Possui frota própria de mais de 70 caminhões para transporte de matérias primas e produtos acabados. Em seu quadro de colaboradores conta com mais de 660 funcionários divididos entre as suas unidades.

Seus produtos são feitos a base de descarte de abatedouros e frigoríficos. Dentre as suas comercializações, podem ser citados os seguintes produtos:

Farinha de Suínos: É o produto resultante de cocção, prensagem e moagem de vísceras de suínos. Graxa Suína: É o óleo resultante de cocção e prensagem de vísceras de suínos. Óleo de Vísceras de Aves: É o óleo resultante de cocção e prensagem de vísceras de aves. Farinha de Penas: É a farinha resultante de penas limpas e não decompostas, hidrolisadas sob pressão, passando por processo de secagem e moagem. Farinha de Ovos e Aves: É a farinha resultante da cocção, secagem e moagem da mistura de cascas de ovos, ovos inférteis e não eclodidos, pintos não viáveis e os descartados. Farinha de Vísceras de Aves: É o produto resultante de cocção, prensagem e moagem de vísceras de aves.

Os produtos fabricados estão dentro dos mais rígidos padrões físico-químicos, microbiológicos e nutricionais nacionais e internacionais, atendendo todas as exigências de seus clientes dentro das necessidades que o mercado exige. Os métodos de processamento, bem como estrutura fabril, estão em constante evolução e atualização para se adequarem às normas de segurança de alimentos mundiais.

Seus principais consumidores são indústrias que produzem ração animal e necessitam da aquisição de matéria prima.

Atuando em uma área inovadora e que permanece em uma busca constante de melhorias apresentadas pelo mercado, a empresa X possui a seguinte missão, visão e valores, definidas em seu planejamento estratégico, e que norteiam as suas atividades. A sua missão é desenvolver parcerias comerciais por meio da produção de ingredientes para alimentação animal, com qualidade, recompensando justamente os colaboradores e proporcionando rentabilidade para a empresa, mantendo sempre o respeito para com a sociedade e meio ambiente.

Já a visão é ser reconhecidos pela excelência em promover a reciclagem e comercialização de resíduos de origem animal e ingredientes para ração animal. E os seus valores são excelência, sustentabilidade, confiabilidade, aprimoramento.

Em sua estrutura organizacional, conforme apontado no código de conduta dos funcionários, conta com princípios definidos e que norteiam as suas ações são a integridade, em que os negócios devem ser pautados pela justiça, lealdade e correção. Não serão tolerados corrupção, extorsão, suborno e ilegalidade, nem

qualquer desrespeito aos direitos humanos. A todos deve ser dado tratamento justo, igualitário, e respeitoso, independentemente da posição ou cargo que ocupem. Não devemos admitir: - discriminação ou preconceito, relativos à etnia, sexo, religião, idade, nacionalidade, ou orientação sexual; - assédio moral, sexual, intimidações ou ameaças, independentemente do nível hierárquico; - a prática de qualquer tipo de trabalho forçado ou infantil. Operações, negócios ou transações em nome da empresa devem ser precedidos de verificação quanto à legislação. Informações da empresa e de clientes deverão ser mantidas em sigilo. Funcionários devem zelar pelos interesses da Empresa. Sempre que o interesse pessoal colidir com o da empresa, este último deve prevalecer. Neste sentido, não devem: - participar de atividades que possam prejudicar os interesses da Empresa; - ofertar ou aceitar presentes, doações, serviços, ou outros benefícios em seu nome, que gerem constrangimento, necessidade de retribuição ou que comprometam sua independência em negociações ou decisões.

A transparência, que é indispensável para a credibilidade. Na comunicação entre si e com os órgãos governamentais, não-governamentais, credores, clientes, sociedade, e imprensa, todos nós devemos: - nos comunicar de forma clara, simples, direta e acessível a todos; - garantir a frequência de informações corretas e atualizadas quando forem relevantes; - divulgar as informações para as partes interessadas no menor prazo e pelos meios mais rápidos.

Também a proteção do patrimônio. Devemos cuidar do patrimônio da empresa como se fosse nosso; zelar pela integridade dos bens da Empresa, inclusive sua reputação, propriedade intelectual e informações confidenciais. Neste sentido, não devemos: utilizar, em benefício próprio, os bens, serviços, direitos ou a influência da empresa, bem como informações; - realizar doações à custa da mesma, a não ser com a autorização da Diretoria sempre que aplicável. Devemos, porém: - preservar informações confidenciais, mesmo após desligamento ou encerramento do relacionamento com a empresa; - respeitar a propriedade intelectual da mesma sobre produtos e processos. É vedada a utilização dos sistemas e ferramentas de comunicação, disponibilizados pela Empresa, para a prática de atos ilegais ou impróprios, para obter vantagem pessoal, para acessar ou divulgar conteúdo ofensivo ou imoral e para participar de discussões virtuais de assuntos não-relacionados a atividades ou interesses da empresa. A utilização

ocasional dos recursos de comunicação e de tecnologia da informação disponíveis na empresa para fins pessoais é permitida, se efetuada de forma moderada, com bom senso e que não prejudique o trabalho.

O meio ambiente também aparece entre os princípios. A empresa norteia suas atividades pelo conceito de sustentabilidade, no qual o desenvolvimento econômico, social e a proteção do meio ambiente coexistem em harmonia. Com essa finalidade, todos devem: - atentar para os aspectos ambientais das atividades, buscando melhoria contínua na gestão ambiental; - utilizar os recursos naturais de forma sustentável; - conhecer e praticar as políticas e procedimentos adotados pela empresa com relação ao meio ambiente; - agir proativamente para identificar, avaliar e prevenir riscos; - informar imediatamente ao superior quaisquer acidentes ambientais ou ato que represente dano ambiental.

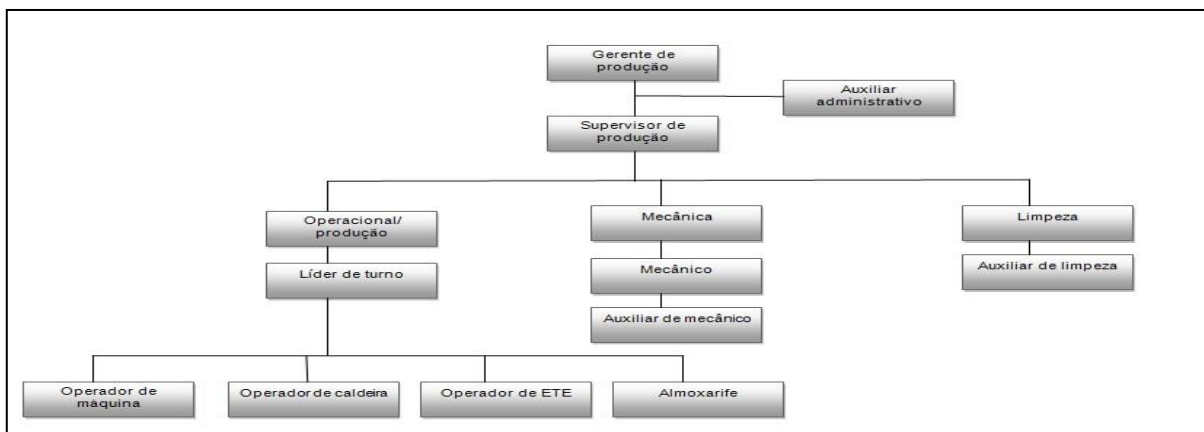
No entanto, como a mesma está em um momento de expansão no mercado competitivo, seu planejamento estratégico está sendo revisado por um grupo de investidores.

4.2.2 Descrição dos subsistemas de gestão de pessoas

Nota-se que a empresa ainda está em desenvolvimento na área de gestão de pessoas, assim muitos dos processos ainda não são desenvolvidos, e outros são realizados de forma simples sem estruturas de programas.

Verificando a estrutura hierárquica da empresa, tem-se o seguinte organograma:

Figura 1: organograma



Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

Os cargos, segundo CBO (Classificação Brasileira de Ocupação), são descritos da seguinte maneira:

Tabela 1 - Descrição de cargo: gerente de produção

Cargo: Gerente de Produção	CBO: 1412-05	Área: Operacional
-----------------------------------	---------------------	--------------------------

Subordinado a: Diretor Administrativo

Descrição das atividades: Exerce a gerência de produção e área operacional da indústria; define e programa plano operacional, analisa a demanda de produtos, a capacidade produtiva e recursos auxiliares, elaborando plano de racionalização e redução de custos, plano de investimentos, orçamento de despesas e necessidades de matérias-primas; planeja a produção, programando mão-de-obra e paradas ou intervenções em máquinas, equipamentos e instrumentos industriais; gerencia equipes de trabalho, administrando salários, admissões, demissões, promoções e promovendo o desenvolvimento das equipes por meio de cursos e treinamentos; assegura e promove o cumprimento das ações de proteção ao meio ambiente e também pelas normas de higiene e segurança no trabalho, por meio de orientações às suas equipes; desenvolve e implanta métodos e técnicas que visam melhorar e otimizar o processo de produção.

Competências do cargo: trabalho em equipe, liderança, objetividade, clareza de propósitos, administração de conflitos, criatividade, capacidade de ouvir, flexibilidade, persuasão, capacidade de negociação.

Fonte: CBO (2015)

Tabela 2 - Descrição de cargo: auxiliar administrativo

Cargo: Auxiliar administrativo **CBO:** 4110-05 **Área:** Operacional

Subordinado a: Gerente de produção

Descrição das atividades: Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atende fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Controla cartões ponto, e organiza documentos para envio ao departamento de pessoal.

Competências do cargo: iniciativa, trabalho em equipe, empatia, capacidade de observação, comunicação, organização, negociação e flexibilidade.

Fonte: CBO (2015)

Tabela 3- Descrição de cargo: supervisor de produção

Cargo: Supervisor de produção **CBO:** 8401-05 **Área:** Operacional

Subordinado a: Gerente de Produção

Descrição das atividades: Planeja, coordena e controla processos de produção. Supervisiona e treina a equipe de trabalho da produção. Elabora documentação técnica (relatórios e planilhas com dados da produção, manuais de procedimentos operacionais, escalas de serviços e outras) e promove melhorias no processo de produção. Trabalha em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.

Competências do cargo: liderança, responsabilidade, atualização, visão sistêmica, comunicação, organização, agilidade, ética profissional.

Fonte: CBO (2015)

Tabela 4- Descrição de cargo: líder de turno

Cargo: Líder de turno	CBO: 1412-05	Área: Operacional
------------------------------	---------------------	--------------------------

Subordinado a: Supervisor de Produção

Descrição das atividades: Exerce a liderança de produção e área operacional da indústria; executa o plano operacional, analisa a demanda de produtos repassando ao supervisor de produção, a capacidade produtiva e recursos auxiliares; coordena equipes de trabalho; assegura e promove o cumprimento das ações de proteção ao meio ambiente e também pelas normas de higiene e segurança no trabalho, por meio de orientações às suas equipes; desenvolve e implanta métodos e técnicas que visam melhorar e otimizar o processo de produção.

Competências do cargo: trabalho em equipe, liderança, objetividade, clareza de propósitos, capacidade de ouvir, flexibilidade.

Fonte: CBO (2015)

Tabela 5- Descrição de cargo: operador de máquina

Cargo: Operador de máquina	CBO: 8621-50	Área: Operacional
-----------------------------------	---------------------	--------------------------

Subordinado a: Supervisor de produção

Descrição das atividades: Prepara máquinas e equipamentos para operação e controlam o funcionamento das mesmas. Opera sistemas de bombeamento e compressores de ar e controla o funcionamento de máquinas fixas. Efetua atividades para produção, identificando redes de distribuição, interpretando fluxograma de distribuição, elaborando procedimentos operacionais. Trabalha segundo normas e procedimentos de segurança.

Competências do cargo: iniciativa, responsabilidade, trabalho em equipe, organização, comunicação.

Fonte: CBO (2015)

Tabela 6- Descrição de cargo: operador de caldeira

Cargo: Operador de caldeira **CBO:** 8621-20 **Área:** Operacional

Subordinado a: Supervisor de produção

Descrição das atividades: Prepara caldeiras e equipamentos para operação e controlam o funcionamento das mesmas. Opera sistemas de bombeamento e compressores de ar e controla o funcionamento de máquinas fixas. Efetua atividades para produção, identificando redes de distribuição, interpretando fluxograma de distribuição, elaborando procedimentos operacionais. Trabalha segundo normas e procedimentos de segurança.

Competências do cargo: iniciativa, responsabilidade, trabalho em equipe, organização, comunicação.

Fonte: CBO (2015)

Tabela 7- Descrição de cargo: operador de ETE

Cargo: Operador de ETE **CBO:** 8621-20 **Área:** Operacional

Subordinado a: Supervisor de produção

Descrição das atividades: Monitora o recebimento de resíduos industriais, opera fornos de incineração e controla o processo de tratamento de água e efluentes. Realiza amostragem de resíduos e efluentes, dosa soluções químicas e opera equipamentos eletromecânicos. Documenta dados do processo de tratamento e controla materiais e produtos utilizados na estação de tratamento de água, efluentes e resíduos industriais. Trabalha em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.

Competências do cargo: iniciativa, responsabilidade, trabalho em equipe, organização, comunicação, comprometimento com as questões ambientais

Fonte: CBO (2015)

Tabela 10- Descrição de cargo: auxiliar de mecânico

Cargo: Auxiliar de mecânico	CBO: 9113-05	Área: Operacional
------------------------------------	---------------------	--------------------------

Subordinado a: Mecânico

Descrição das atividades: Realiza manutenção em componentes, equipamentos e máquinas industriais; planeja atividades de manutenção; avalia condições de funcionamento e desempenho de componentes de máquinas e equipamentos; lubrifica máquinas, componentes e ferramentas. Documenta informações técnicas; realizam ações de qualidade e preservação ambiental e trabalham segundo normas de segurança.

Competências do cargo: organização, responsabilidade, criatividade, execução de normas de segurança, trabalho em equipe, comunicação e agilidade.

Fonte: CBO (2015)

Tabela 11- Descrição de cargo: auxiliar de limpeza

Cargo: Auxiliar de limpeza	CBO: 513-20	Área: Operacional
-----------------------------------	--------------------	--------------------------

Subordinado a: Supervisor de produção

Descrição das atividades: Executa serviços de manutenção. Conservam vidros e fachadas, limpam recintos. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Competências do cargo: iniciativa, trabalho em equipe, agilidade, prudência, paciência.

Fonte: CBO (2015)

Em sua estrutura de gestão de pessoas não foi identificado processos de recrutamento e seleção para a área operacional, as contratações acontecem através de conversa com o gerente da unidade.

Os treinamentos são desenvolvidos apenas para áreas técnicas, não existe um plano de treinamento e desenvolvimento, estes são desenvolvidos conforme surge à necessidade de treinamentos de operador de caldeira, por exemplo.

Mesma situação acontece com os métodos de avaliação e desempenho. A empresa ainda não possui um programa estruturado para isto, assim, os

colaboradores não possuem um acompanhamento formal, são apenas avaliados pelos seus gerentes imediatos.

Quando se trata de remuneração e benefícios, a empresa X não possui um planejamento para isto. São pagos para a área operacional o normativo da categoria, e oferecida cesta básica mensal e alimentação dentro da empresa, sendo que nesta há uma contrapartida por parte do colaborador.

Responsabilidade social corporativa e qualidade de vida no trabalho podem ser percebidas em alguns aspectos e processos da empresa, que no exercício das suas atividades industriais busca sustentabilidade ambiental, social e econômica, através da inovação tecnológica, assegurando qualidade, produtividade e competitividade nos mercados em que atua, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população.

Respeitando o meio ambiente, a organização assume os compromissos de melhorar continuamente o desempenho ambiental da empresa através do sistema de gestão ambiental. Utilizar de forma sustentável de toda matéria prima e recursos naturais (água, solo, lenha) utilizados na empresa em sua produção;

Realizar pesquisa sobre os impactos ambientais das matérias-primas, dos produtos, dos processos, das emissões e dos resíduos associados as atividades da empresa e sobre o meio ambiente, afim de atuar de forma preventiva em relação a poluição ambiental, com ênfase em efluentes líquidos e resíduos sólidos, tratando e reduzindo suas fontes e promovendo a reciclagem sempre que possível. Realizar a manutenção e melhoria de todo tipo de vazamento de óleo de máquinas, efluentes, resíduos ou qualquer tipo de material que possa contaminar ou danificar o meio ambiente.

Cumprir a legislação ambiental aplicável, as normas regulamentares e os demais requisitos subscritos pela empresa que se relacionem aos aspectos ambientais. Gerenciar e minimizar os riscos ambientais e de saúde e segurança para todos os trabalhadores e para a comunidade local, a fim de garantir um ambiente adequado para todos envolvidos na atividade da empresa. Proporcionar meios de comunicação das questões ambientais com todas as partes interessadas.

Realizar treinamento, formação, conscientização e abertura de dialogo sobre meio ambiente, segurança e saúde com todos colaboradores internos da empresa quanto às necessidades de melhoria, potenciais riscos e impactos ambientais das

atividades, produtos, rejeitos e serviços, a fim de desempenharem suas atividades de maneira adequada e sustentável.

Disponibilizar recursos para implementação e melhoria dos equipamentos presentes na empresa, a fim de proporcionar uma melhoria contínua dos processos em relação a utilização de recursos naturais e diminuição de efluentes, resíduos e anomalias presentes no processo. E estabelecer e definir metas anuais para melhoria contínua do desempenho ambiental da empresa, revisando e acompanhando o andamento destes objetivos. A política ambiental foi definida e aprovada pela alta administração da empresa, estando em concordância com seus princípios e metas estabelecidas para um maior alinhamento das questões ambientais, sociais e econômicas que envolvem os processos.

Não foi identificada a existência de pesquisa de clima organizacional, mas através de conversas e visitas na organização notou-se a presença de um ambiente familiar, e de fácil abertura com a gerência.

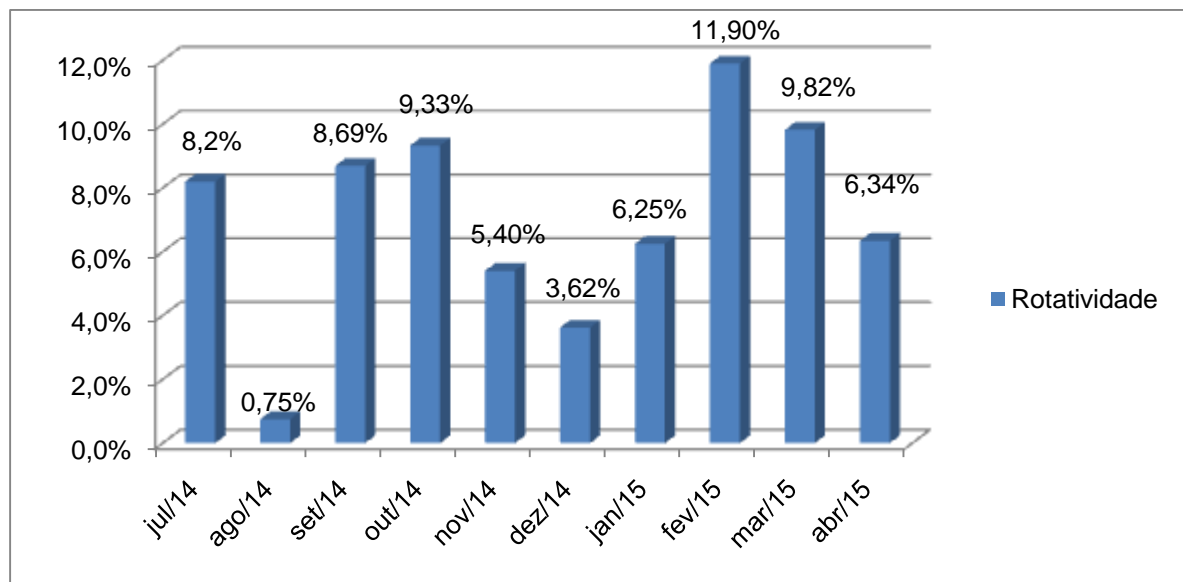
Essa facilidade de acesso à gerência é um dos principais canais de comunicação da empresa, pois, através destes momentos os gestores aproveitam para repassar aos funcionários da área operacional as informações e mudanças efetuadas pela direção da empresa.

Quanto à área de legislação trabalhista, esta é atendida de forma exemplar, uma vez que o departamento de pessoal está sempre atento as novas imposições trabalhistas e das negociações com o sindicato da categoria.

5 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Durante os estudos realizados na empresa, verificou-se que a mesma possui alguns benefícios que não estão estruturados na forma de um programa, portando esses não atendem os resultados esperados, como por exemplo, a satisfação dos colaboradores, uma vez o índice de rotatividade permanece em constante variação conforme estudo realizado com base nos dados da empresa dos últimos 10 meses.

Gráfico 1: Índice de rotatividade



Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

O gráfico acima representa o índice de rotatividade da empresa estudada, no período de julho de 2014 a abril de 2015, destacando que no período da amostragem, a rotatividade total é de 70,3%, sendo que o mês que apresentou maior índice foi fevereiro de 2015, com 11,90%, e o de menor índice de rotatividade foi o mês de agosto de 2014.

Atualmente a empresa oferece aos seus colaboradores refeitório interno, a alimentação possui um custo simbólico no valor de R\$ 1,00 ao dia, no limite de R\$ 25,00 reais ao mês. Esse refeitório é utilizado pelos colaboradores durante os intervalos intrajornada

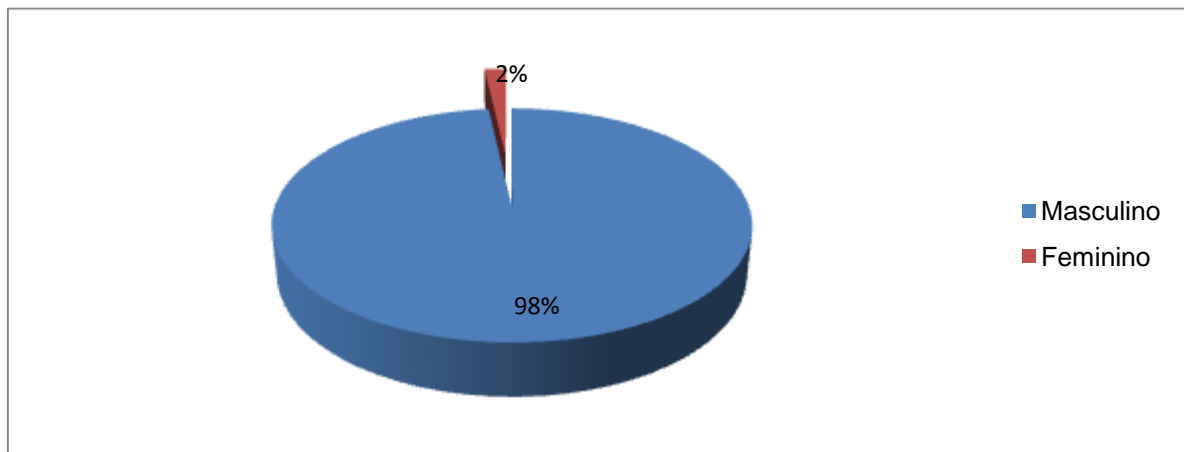
Também é fornecido convênio com o Sesi (Serviço Social da Indústria), permitindo aos funcionários comprarem com descontos em farmácias da rede;

também podendo efetuar as suas compras durante o mês e efetuar o desconto na folha de pagamento de cada colaborador.

Os funcionários também são beneficiados pelo transporte próprio da empresa, não tem descontos em relação ao deslocamento até o local de trabalho. A empresa também oferece uma cesta básica mensal, como benefício de assiduidade.

No entanto, durante as conversas informais com o gerente unidade da empresa X, e observando os dados de rotatividade, percebe-se que estes benefícios não estão sendo atrativos. Para formalizar estas informações foram aplicados questionários para avaliar a satisfação e as preferências dos colaboradores perante os benefícios, extraindo assim os seguintes resultados:

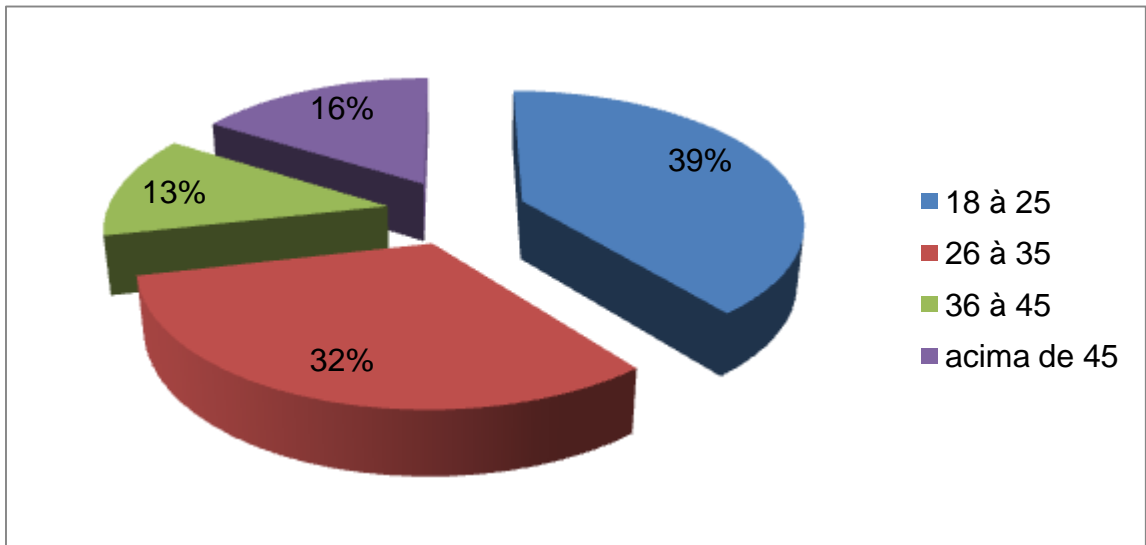
Gráfico 2: Gênero dos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conforme dados obtidos via pesquisa aplicada nos dias 04/06/15 e 05/06/15 com os colaboradores da empresa em estudo, considerado público alvo, afirma-se que, dentre os 56 respondentes do questionário, 2% pertencem ao gênero feminino, enquanto que, os demais 98%, ao masculino.

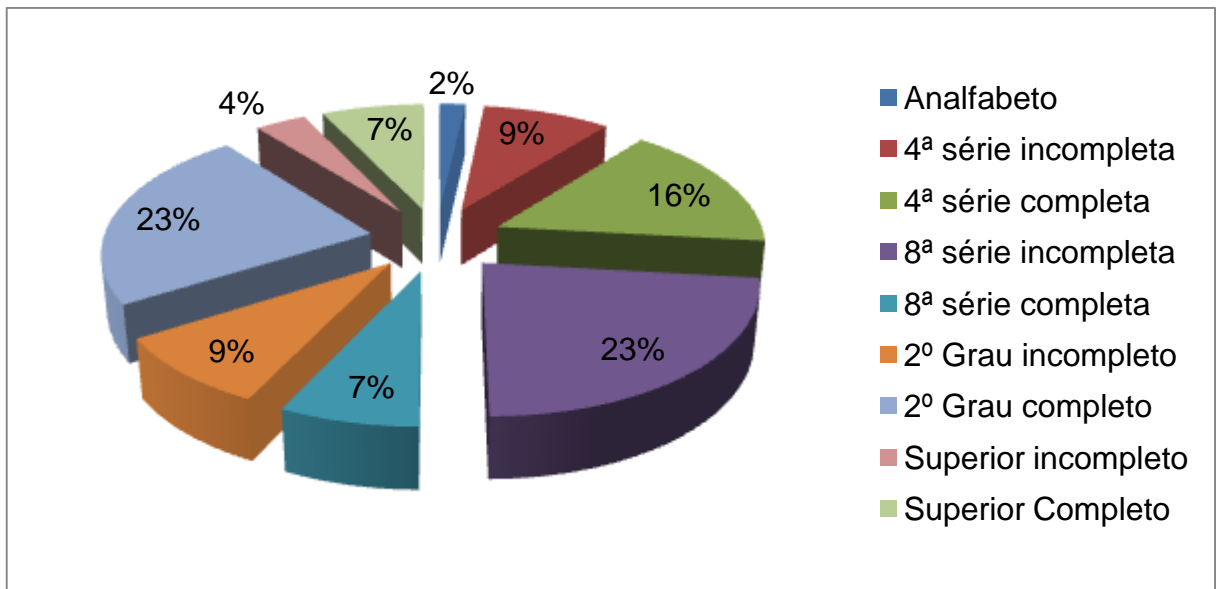
Gráfico 3: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com os dados obtidos, entre os respondentes, 39% estão numa faixa etária entre 18 e 25 anos, 32% de 26 a 35 anos, 13% de 36 a 45 anos e 6% acima de 45 anos, em geral, essa população é considerada jovem.

Gráfico 4: Escolaridade

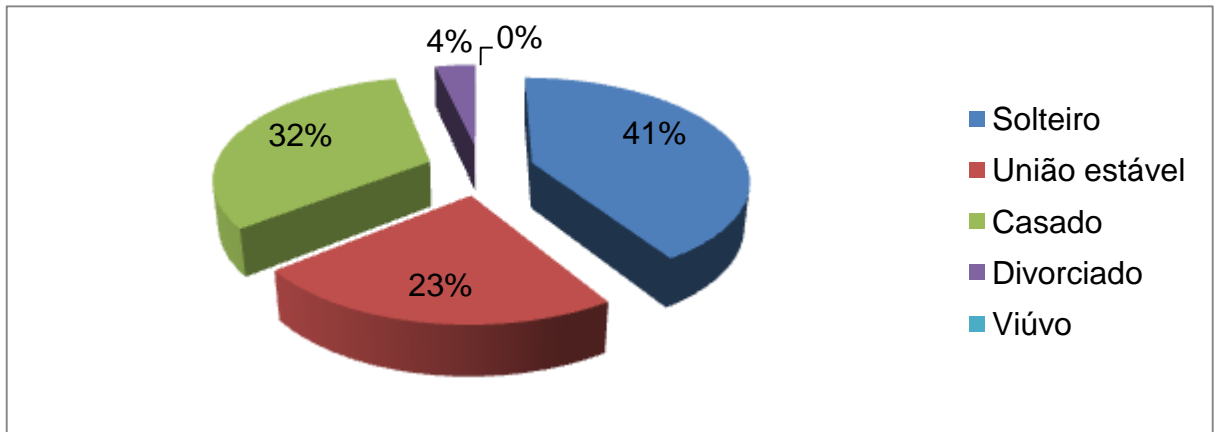


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O gráfico “Escolaridade” demonstra as informações obtidas na pesquisa, constata-se que 2% dos entrevistados são analfabetos, 9% possuem a 4ª série incompleta, já a 4ª série completa contabiliza 16%, os entrevistados que possuem a 8ª série incompleta são 23%, já a 8ª série completa totaliza 7%. Verifica-se que 9%

dos entrevistados possuem o 2ª grau incompleto, enquanto 23% possuem 2ª grau completo. Quando se trata do ensino superior 4% possuem superior incompleto e 7% ensino superior completo.

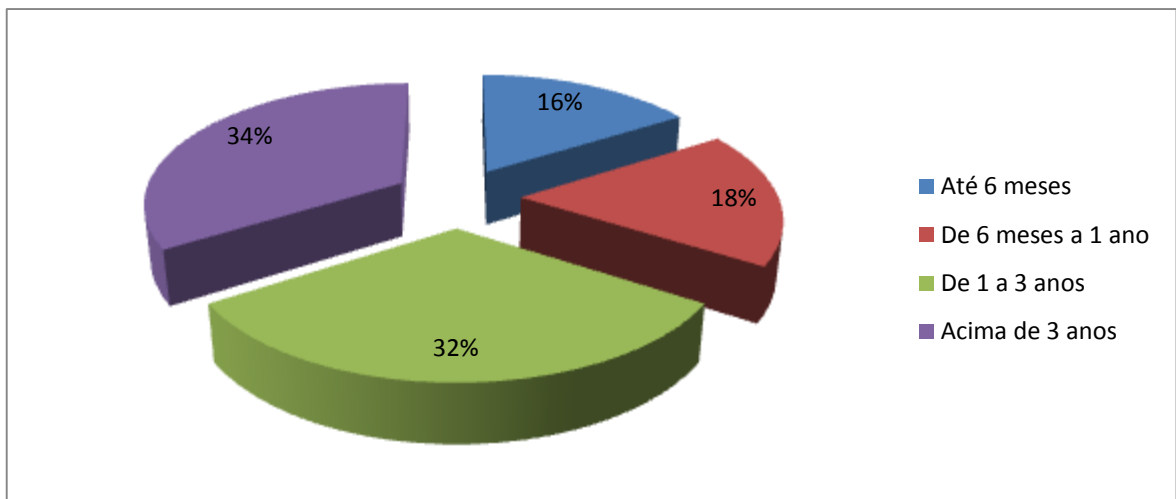
Gráfico 5: Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dentre os respondentes 41% são solteiros, 32% são casados, enquanto 23% destes possuem união estável, e somente 4% são divorciados, dentro o público alvo não foi registrado nenhum participante com estado civil viúvo.

Gráfico 6: Tempo de empresa

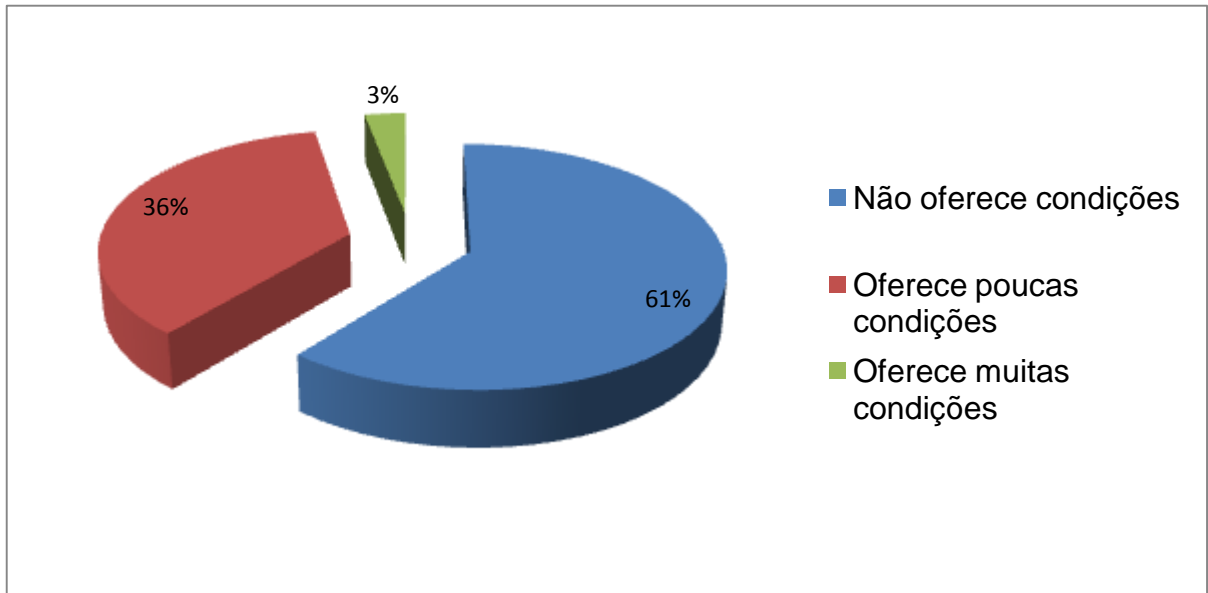


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Avaliando as respostas do questionário, percebe-se que os profissionais com mais de três anos de empresa representam 34%, o restante divide-se em 32% de 1ª

3 anos, 18% de 6 meses a 1 ano e 16% dos participantes tem menos de 6 meses de empresa.

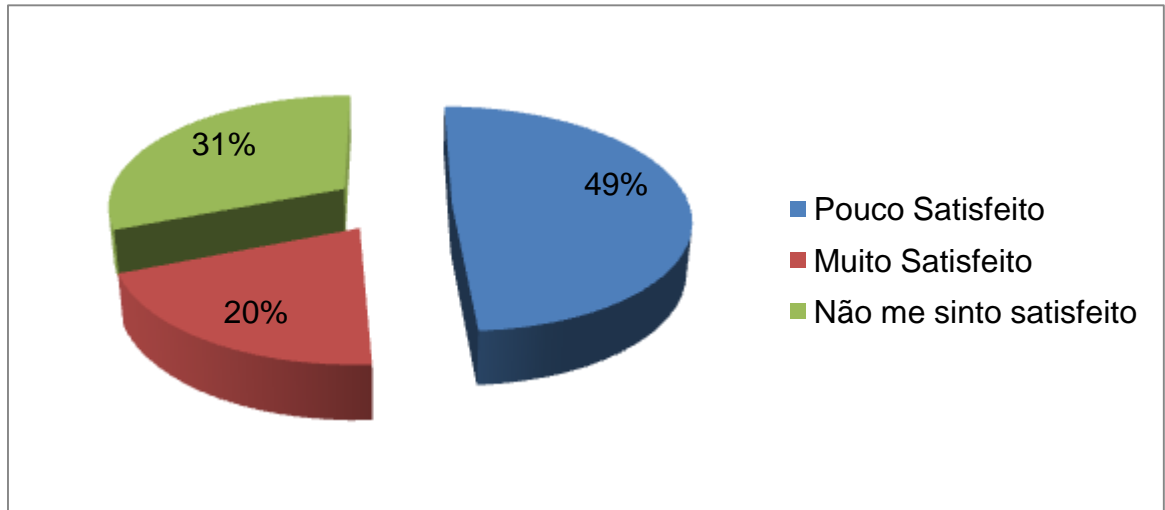
Gráfico 7: A empresa oferece condições de crescimento e de desenvolvimento de carreira



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quando se trata de crescimento e de desenvolvimento de carreira, 61% dos respondentes dizem que a empresa não oferece condições. O que se verifica é que existem poucas condições, o que soma 36% dos respondentes, e 3% visualizam que a empresa oferece condições de crescimento. Através dos dados coletados nota-se que a maioria dos funcionários não percebe crescimento e desenvolvimento de carreira dentro da empresa.

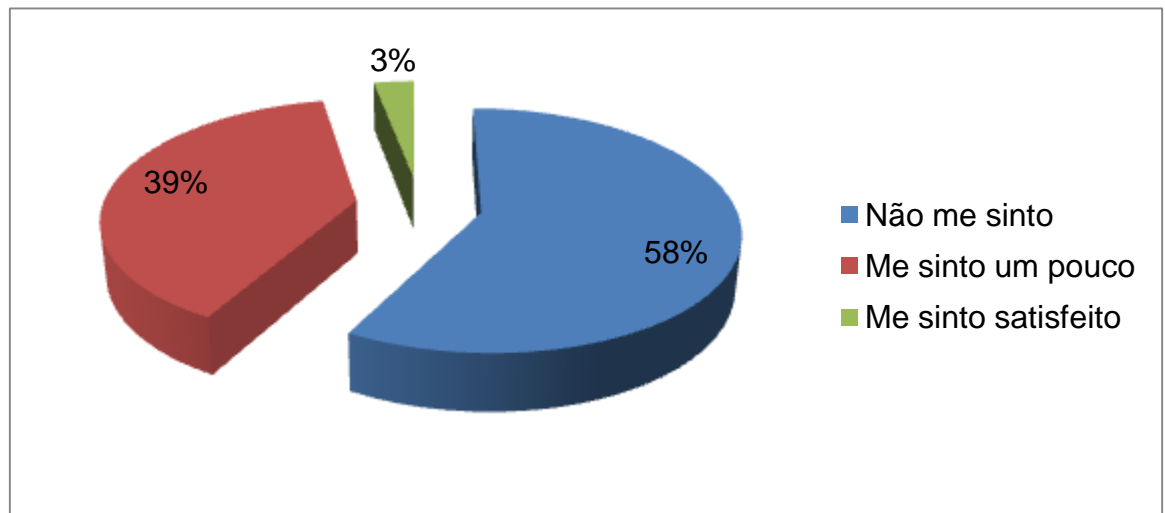
Gráfico 8: Você se sente satisfeito com seu ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Durante a aplicação dos questionários constata-se que 49% dos respondentes estão poucos satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, 20% estão muito satisfeitos, e 31% não se sentem satisfeitos com o seu ambiente de trabalho.

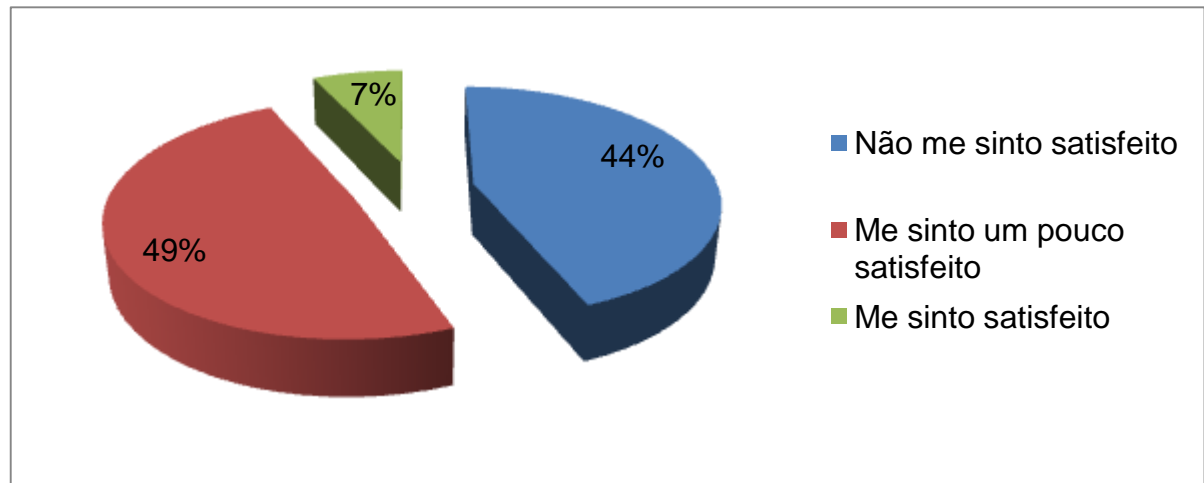
Gráfico 9: Você está satisfeito com seu salário atual



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Com relação ao salário atual, 58% dos respondentes não se sentem satisfeitos com a sua remuneração, 39% se sentem um pouco satisfeito, e apenas 3% se sentem satisfeitos. Cabe aqui, identificar os motivos que levam a maioria dos entrevistados a não se sentirem satisfeitos.

Gráfico 10: Você está satisfeito com os benefícios oferecidos (cesta básica mensal, transporte, alimentação na empresa)



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quando se trata dos benefícios já oferecidos pela empresa (cesta básica mensal, transporte, alimentação na empresa), apenas 7% se sentem satisfeitos, os demais se dividem em 49% que se sentem um pouco satisfeitos e 44% que não se sentem satisfeitos. Observa-se a importância de revisão dos benefícios e das novas políticas de gestão de pessoas para a empresa analisada.

Tabela 12 - Classificação por ordem de importância dos benefícios

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8
Plano de Saúde	36	9	5	3	3	-	-	-
Vale alimentação	25	12	9	5	4	1	-	-
Participação nos Lucros	12	9	7	3	2	7	10	6
Festas comemorativas	9	12	4	3	1	14	6	7
Previdência privada	6	11	8	10	6	4	6	5
Plano odontológico	4	9	11	7	8	5	6	6
Auxílio Creche	4	8	10	8	9	4	6	7
Auxílio Educação	1	6	9	10	8	3	8	11

Legenda: 1 - o mais importante, 8 - o menos importante

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quando os respondentes foram questionados a identificar quais os tipos de benefícios que consideravam mais importantes, estes consideraram os benefícios apontados acima como mais atrativos para si e sua família, percebe-se que o plano

de saúde computou 36 sinalizações como o mais importante, seguido de vale alimentação em dinheiro, com 25 sinalizações, participação nos lucros com 12, festas comemorativas com 9 sinalizações como quarto colocado, previdência privada com 6 sinalizações, plano odontológico com 4 opções de mais importante, auxílio creche com 4, e auxílio educação com uma única sinalização. Assim, define-se esta ordem como os benefícios mais atrativos para o empregado e a sua família.

Ao final da análise dos gráficos percebe-se que a empresa x possui no seu quadro de colaboradores, profissionais poucos satisfeitos com a atual gestão dos benefícios. Tendo em vista a área de atuação e sabendo que a mão de obra para esta profissão está cada vez mais escassa, é preciso atentar-se para não perder os profissionais que já estão treinados e adaptados a rotina de trabalho da fábrica, para a concorrência. Pois, mais do que atrair mão de obra, o desafio maior das organizações é reter as mesmas, quando se perde um funcionário, também se perde uma parte da cultura e conhecimento da empresa.

Analisando as preferências dos colaboradores, desenhou-se uma proposta de um plano estruturado de benefícios, com o objetivo de aumentar a satisfação, diminuir a rotatividade, e impulsionar a produção da empresa, evitando que a linha de produção fique parada.

Para melhor compreensão da proposta oferecida por este estudo, será utilizado o modelo 5W2H para apresentação dos dados e objetivos.

Tabela 13 - Estratégias em modelo 5W2H

O quê?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Plano de saúde e vale alimentação.	Para melhor atração e retenção dos funcionários, visando diminuir a rotatividade e aumentar a lucratividade	Unidade de produção da empresa X	Direção da empresa responsável pela tomada de decisão e departamento de RH responsável pela operacionalização.	O período de implantação dependerá da aprovação da empresa.	Através de contrato com operadora de plano de saúde e administradora de cartões de vale alimentação	R\$ 24.407,50

Fonte: Elaborada pelas autoras (2015)

A proposta contém a oferta de plano de saúde e vale alimentação em dinheiro aos colaboradores da unidade estudada, dois primeiros elencados quando questionadas as preferências dos colaboradores.

O vale alimentação, ao contrário do vale-transporte, não é uma obrigação legal, porém, pode estar disposto em convenção coletiva.

O art. 458 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) dispõe que a alimentação está compreendida como salário: *“Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações "in natura" que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas.”* (Redação dada pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967).

Existe, no entanto diferença entre vale-alimentação e vale-refeição. O vale-refeição é aquele destinado a alimentação diária do trabalhador no curso da jornada de trabalho, possibilitando ao funcionário almoçar ou jantar em qualquer estabelecimento que aceite o convênio. A NR (Norma Regulamentadora) 24, diz respeito às obrigações do empregador quanto ao local destinado à alimentação, está, porém não trata sobre a obrigatoriedade em fornecê-la, ou seja, se o empregador optar em fornecer a alimentação deverá obedecer as exigências estabelecidas nesta NR 24, que trata das condições sanitárias e de conforto nos estabelecimentos em que trabalhem mais de 300 funcionários, sendo que, naqueles com mais de 30 até 300 funcionários, embora não seja exigido, deverá ser garantido aos trabalhadores condições suficientes de conforto para as refeições.

Já, o vale-alimentação funciona como uma espécie de cesta básica, sendo comumente utilizado em supermercados, e comércio distribuidor de gêneros alimentícios.

No caso da empresa pesquisada, os colaboradores recebem alimentação no local de trabalho, a qual é descontada no valor de R\$ 1,00 ao dia. Também aqueles que são assíduos durante o mês recebem da empresa uma cesta básica.

Levando em considerações esses benefícios já existentes, o vale oferecido será um benefício à renda do trabalhador, visando complementar a sua cesta básica e conseqüentemente a sua qualidade de vida e de sua família, assim será disponibilizado aos empregados um cartão convênio alimentação contratado através de empresa X administradora de convênios na região de atuação da unidade, no qual é possível escolher a melhor forma de uso, através de alimentação ou refeição,

conforme a necessidade do colaborador. Para isso, a organização irá se inscrever no sistema PAT- Programa de Alimentação do Trabalhador.

O PAT além de ser um incentivo fiscal é uma parceria entre governo, empresa e trabalhador, e tem como unidade gestora a Secretaria de Inspeção do Trabalhador - Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho. Este programa foi instituído pela Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e regulamentado pelo Decreto nº 5, de 14 de janeiro de 1991, prioriza o trabalhador de baixa renda, que recebe até cinco salários mínimos. Através deste é permitido que as pessoas jurídicas que estão enquadradas no lucro real utilizem os valores fornecidos aos seus empregados através de vale alimentação na dedução do seu imposto de renda.

Adota-se o uso do sistema PAT, além da dedução fiscal, pois este garante que o valor pago como vale alimentação não seja tributado como natureza salarial, assim a empresa não sofrerá incidência de INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social.) e FGTS(Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.) sobre os valores, bem como estes não serão reflexo para 13º salário e férias.

Este vale alimentação terá a contrapartida do colaborador no valor de R\$ 5,00 (cinco reais), descontados em sua folha de pagamento. Tal desconto acontecerá com o objetivo de não caracterizar salário in natura, bem com a desobediência das normas trabalhistas.

A implantação deste benefício requer avaliação por parte da direção, pois uma vez fornecido, este não poderá ser retirado, a menos que seja incorporado este valor ao salário, conforme cláusula 468 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Art. 468 – Nos contratos individuais de trabalho só é lícita à alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia.

O outro benefício a ser concedido é o plano de saúde, que conforme verificado em questionário aplicado é uma expectativa dos empregados, apresentando-se como o mais votado.

A Constituição Federal de 1988 diz que “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visam à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e

serviços para a promoção, proteção e recuperação”, mas sabe-se que na prática, não é bem isso que acontece muito pelo contrário, o indivíduo demora a conseguir uma consulta, precisa esperar muito tempo para realizar exames, que muitas vezes precisam ser feitos o mais rápido possível, dessa forma, as pessoas buscam um plano de saúde particular, para obter mais qualidade de vida e segurança.

Atualmente as pessoas estão se preocupando cada vez mais com a saúde, fato esse que leva os indivíduos a valorizarem as empresas que disponibilizam este benefício, e pensarem duas vezes antes de optarem por uma empresa que ofereça plano de saúde ou uma que não oferece.

É cada vez mais comum, a empresa oferecer um plano de saúde para os seus funcionários, como uma maneira de agradar o funcionário e aumentar a qualidade de vida desses indivíduos. Todos sabem que a qualidade da saúde de um indivíduo reflete, de maneira significativa, na sua produtividade durante a jornada de trabalho, eliminando distrações e preocupações. “O que as empresas perceberam é que esse benefício leva à motivação e permanência do funcionário, que é menos tentado a mudar de emprego. Além disso, o clima interno na organização melhora”. (CEMBRANELLI, 2012). Um funcionário mais motivado e com a saúde “em dia” produz mais e com mais qualidade.

Funcionários assegurados por um plano de saúde sentem-se mais tranquilos e seguros, estão mais protegidos contra o desenvolvimento de doenças graves, já que criam o hábito de visitar médicos e tratar sintomas com mais frequência.

“O investimento em plano de saúde para funcionários muitas vezes é alto, mas esse é até um ponto positivo quando utilizado como parte da política de valorização da empresa. O plano de saúde é um sinal de respeito aos colaboradores”. (CEMBRANELLI, 2012).

Os planos de saúde, quando realizados individualmente, são muito caros e compromete grande parte do salário do colaborador, quando são oferecidos como um benefício da empresa, o valor que é repassado para o funcionário, se torna simbólico, refletindo muito menos no seu salário.

A empresa pode oferecer o plano de saúde ao funcionário, e em comum acordo com o mesmo pode estabelecer que o funcionário pague certa parcela do plano, e a empresa pague o restante, por exemplo, a empresa paga 80% e o funcionário 20%, algo que se torne bom para os dois.

Portanto, oferecer um plano de saúde para seus funcionários é uma maneira de diminuir os riscos de desenvolvimento de doenças, que podem comprometer a capacidade e a produtividade da equipe. Sendo assim, a empresa que oferece um plano de saúde, ajuda o empregado a aumentar suas possibilidades de acompanhamento médico ao longo da vida, dando a ele melhor qualidade de vida.

Com o plano de saúde a empresa pode se proteger de futuros acidentes que pode ocorrer com o funcionário, caso o mesmo não tivesse plano a empresa é quem teria que arcar com as ocorrências médicas.

Segundo estes princípios é que nota-se o quanto o plano de saúde é importante para o colaborador e para a empresa, e justifica-se o motivo pelo qual se apresentou em primeiro lugar no questionário aplicado. Propõe-se a empresa X, que a mesma visualiza a contratação de um plano empresarial coletivo para os seus colaboradores na modalidade de co-participação. Sendo a organização responsável pelo pagamento integral da mensalidade, e o colaborador pelo pagamento das coparticipações. Ou seja, este irá arcar apenas com os custos das suas despesas (consultas, exames, etc...).

A escolha o pagamento das mensalidades de forma integral, deixando os valores de coparticipação aos empregados, baseia-se que assim a empresa poderá ter um controle mais eficaz da sua despesa mensal com este benefício. Uma vez que, as coparticipações sofrem variações mensais de acordo com o que foi utilizado. Assim, evita-se que seja limitado o uso deste benefício pelo empregado, bem como que, torna-se atrativo ao colaborador, que irá contribuir com valores pequenos conforme o que a necessidade momentânea.

Também se observa que, o perfil dos colaboradores da organização é formado em sua maioria por pessoas com competências restritas ao operacional, e que possuem cultura e valores específicos, que podem fazer com que estes não vejam o plano como um investimento/benefício, mas sim como um desconto em sua folha de pagamento.

Conforme informação de mercado, a coparticipação de uma consulta com clínico geral hoje, está em torno de R\$ 25,00 à R\$ 30,00 com o plano de saúde, enquanto sem o plano, de forma particular pode aumentar mais de 400% deste valor.

Com o estudo apresentado se mostra o porquê da opção e escolha de um Plano de saúde com pagamento integral de mensalidade, facilitaria a administração por parte da empresa, e o pagamento apenas das coparticipações seria um motivo de atração para os empregados.

6 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO

Conforme apresentado acima, serão fornecidos os benefícios do vale alimentação e do plano de saúde, para fechamento de contrato com as operadoras dos mesmos, a empresa irá desprender um valor de R\$ 650,00 (seiscentos e cinquenta reais) referente à aquisição dos cartões para fornecimento do vale alimentação. Já o plano de saúde não há valor de aquisição, conforme tabela abaixo.

Tabela 14 - Investimento fixo

Discriminação	Quantidade	Valor Unitário	Total
Aquisição de cartões vale alimentação	65	R\$ 10,00	R\$ 650,00
Total			R\$ 650,00

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

Através do fornecimento destes benefícios, busca-se diminuir a rotatividade e assim aumentar a produção com o quadro completo de colaboradores, através da retenção dos mesmos. O objetivo é a redução de 20% (vinte por cento) do atual rotatividade, hoje a média mensal de gasto com desligamento é de R\$ 21.491,00 (vinte e um mil, quatrocentos e noventa e um reais). A redução deste valor irá representar uma economia mensal de R\$ 4.298,20 (quatro mil, duzentos e noventa e oito reais).

Além disto, a oferta de benefícios aos colaboradores permitirá a retenção dos mesmos, garantindo que a produção seja executada com o seu quadro completo. Nos últimos 10 meses, a produção ficou parada em média 3,3% por falta de colaboradores. Tendo a unidade estudada um faturamento mensal aproximado de R\$ 750.000,00 (setecentos e cinquenta mil reais), estando o quadro completo com os 65 (sessenta e cinco) colaboradores, a empresa terá de ganho de produtividade do valor de R\$ 24.750,00 (vinte e quatro mil, setecentos e cinquenta reais).

Desta forma, a empresa terá de retorno o valor mensal de R\$ 29.048,20 (vinte e nove mil, quarenta e oito reais e vinte centavos), resultantes da economia da rotatividade e com o alcance da sua capacidade máxima de produção, conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 15 - Receitas

Valor Unitário	Mês
Diminuição rotatividade	R\$ 21.491,00
Linha produção parada por falta de funcionários	R\$ 750.000,00
Faturamento	Mês
Diminuição rotatividade	R\$ 4.298,20
Linha produção parada por falta de funcionários	R\$ 24.750,00
Total	R\$ 29.048,20

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

O valor desprendido para o custeio dos benefícios pela empresa será mensalmente de R\$ 24.407,50 (vinte e quatro mil, quatrocentos e sete reais e cinquenta centavos), valor este referente ao pagamento integral das mensalidades do plano de saúde, que conforme média ficou em R\$ 175,50 (cento e setenta e cinco reais e cinquenta centavos) por colaborador, num total mensal de R\$ 11.407,50 (onze mil, quatrocentos e sete reais e cinquenta centavos). Conforme já citado, o empregado irá arcar com os valores da coparticipação.

Já o vale alimentação será de R\$ 205,00 (duzentos e cinco reais) mensais, creditados mensalmente em seu cartão convênio, dos quais R\$ 5,00 (cinco reais) serão descontados em folha de pagamento, como contrapartida do colaborador. Assim, a empresa terá o gasto mensal de R\$ 13.000,00 (treze mil reais) ao mês. A definição do valor a ser pago como vale alimentação, foi elaborado com base no valor da compra dos produtos da cesta básica.

Tabela 16 - Custos fixos

Custos Fixos	
Itens	Valor
Unimed	R\$ 11.407,50
Vale Alimentação	R\$ 13.000,00
Custo Fixos Totais	R\$ 24.407,50
Total Fixos	R\$ 24.407,50

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

Após 24 (vinte e quatro) meses de aplicação, o fluxo de caixa apresenta-se da seguinte maneira, conforme apresentado nas tabelas abaixo, divididas em semestres:

Tabela 17 - Fluxo de caixa- 1º semestre

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1. Saldo acumulado de Caixa	-	4.640,70	9.281,40	13.922,10	18.562,80	23.203,50
2. (+) Entradas	29.698,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20
Receitas	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20
Capital Próprio	650,00					
3. (-) Saídas	25.057,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50
Investimento Fixo	650,00					
Custos/Despesas Totais	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50
4. Saldo do Mês	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70
5. Saldo Acumulado	4.640,70	9.281,40	13.922,10	18.562,80	23.203,50	27.844,20

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

Tabela 18 - Fluxo de caixa- 2º semestre

Descrição	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1. Saldo acumulado de Caixa	27.844,20	32.484,90	37.125,60	41.766,30	46.407,00	51.047,70
2. (+) Entradas	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20
Receitas	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20
Capital Próprio						
3. (-) Saídas	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50
Investimento Fixo						
Custos/Despesas Totais	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50
4. Saldo do Mês	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70
5. Saldo Acumulado	32.484,90	37.125,60	41.766,30	46.407,00	51.047,70	55.688,40

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

Tabela 19 - Fluxo de caixa - 3º semestre

Descrição	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
1. Saldo acumulado de Caixa	55.688,40	60.329,10	64.969,80	69.610,50	74.251,20	78.891,90
2. (+) Entradas	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20
Receitas	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20
Capital Próprio						
3. (-) Saídas	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50
Investiment o Fixo						
Custos/Despesas Totais	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50
4. Saldo do Mês	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70
5. Saldo Acumulado	60.329,10	64.969,80	69.610,50	74.251,20	78.891,90	83.532,60

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

Tabela 20 - Fluxo de caixa- 4º semestre

Descrição	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
1. Saldo acumulado de Caixa	83.532,60	88.173,30	92.814,00	97.454,70	102.095,40	106.736,10
2. (+) Entradas	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20
Receitas	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20	29.048,20
Capital Próprio						
3. (-) Saídas	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50
Investimen to Fixo						
Custos/De spesas Totais	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50	24.407,50
4. Saldo do Mês	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70	4.640,70
5. Saldo Acumulado	88.173,30	92.814,00	97.454,70	102.095,40	106.736,10	111.376,80

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

Com base no fluxo de caixa deste investimento, obtêm-se o payback, que é o tempo de retorno do investimento inicial, que neste caso foi de R\$ 650,00 (seiscentos e cinquenta reais), será já no segundo mês de aplicação do plano. O VPL (valor presente líquido) é de R\$ 87.742,59 (oitocentos e sete reais, setecentos e quarenta e dois reais e cinquenta e nove centavos). A TIR (taxa interna de retorno), ao final de 24 (vinte e quatro) meses, será de 714%.

Tabela 21 - Avaliação de investimento

PayBack Meses	6,00
VPL	R\$ 87.742,59
TIR	714%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

7 CONCLUSÃO

Cada vez mais as empresas precisam atentar-se quanto à satisfação dos seus colaboradores. O olhar dos recursos humanos está cada vez mais voltado ao bem estar e a satisfação dos empregados quanto ao seu local de trabalho, uma vez que, o capital humano das organizações torna-se hoje o seu diferencial em um mercado tão competitivo, em que tecnologias e produtos estão cada vez mais iguais. Dentre os pontos a serem observados, que influenciam a satisfação dos empregados, está à remuneração aliada a benefícios, que ganham destaque quando se trabalha com colaboradores da área operacional de uma organização.

Mais do que atrair bons colaboradores, as empresas devem reter seus talentos, evitando assim a perda de seus funcionários já treinados para as funções específicas, e garantindo que a produção não perca força por motivos de rotatividade ou falta de mão de obra, pela dificuldade de atração, um cenário em que a troca de emprego por parte dos funcionários de perfil operacional é constante.

Conforme os objetivos do projeto integrador realizou-se um estudo quanto à elaboração de um plano de benefícios a uma empresa de ingredientes de ração animal, para constatar a satisfação dos colaboradores com as práticas já implantadas pela empresa, e as preferências dos mesmos, para posterior elaboração da proposta.

Por meio de um questionário aplicado, observou-se a preferência dos colaboradores quanto a benefícios como o plano de saúde e o vale alimentação. Percebe-se que no mercado as empresas estão utilizando cada vez mais ambos em seus pacotes de benefícios, já que é possível alcançar incentivos fiscais com os mesmos, bem como não são tributados em folha de pagamento, notado assim pelo colaborador como um aumento em sua remuneração mensal.

Analisando este cenário, e baseando-se nos estudos efetuados junto à área de estudo, percebe-se a viabilidade da aplicação de um plano de benefícios que contenha vale alimentação e plano de saúde. Apesar do valor despendido mensalmente pela empresa, o retorno que a mesma irá ter torna esta ação lucrativa e rentável.

Recomenda-se que seja realizado um estudo sobre a atual prática da empresa quanto à remuneração, uma vez visto que a organização aplica apenas o

normativo do sindicato aos seus empregados, perdendo muitas vezes mão de obra por pequenas diferenças salariais.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. De; GARCIA, Adriana Madeu. **Gestão de pessoas**. Ed Compacta. São Paulo: Atlas. 2010.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CEMBRANELLI, Fernando. **Plano de saúde e empreendedorismo**: um benefício que contribui para a produtividade. 2012. Disponível em: <<http://saudebusiness.com/noticias/plano-de-saude-e-empreendedorismo-um-beneficio-que-contribui-para-a-produtividade/>>. Acesso em: 27 de ago. 2015

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações., 3 ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: um novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talento à empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**: como agregar talento a empresa. 7. ed. Barueri SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

CLASSIFICAÇÃO Brasileira de Ocupações - portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002. Disponível: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

CONSOLIDAÇÃO das Leis do Trabalho. – Decreto- Lei Nº 5.452, de 1º de Maio de 1943.Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 28 ago. 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

FOMBRAUM, C.; TECHY, N. M., DEVANA, M. A. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley: 1984.

FURTADO, C. **Formação econômica no Brasil**. São Paulo; Nacional, 1977.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOURES, Thiago. **As conseqüências de se pagar ticket-alimentação em dinheiro**. Disponível em: <<http://thiagoloures.jusCKETTIBRASIL.COM.BR/artigos/112140026/as-consequencias-de-se-pagar-ticket-alimentacao-em-dinheiro>>. Acesso em: 28 de ago. 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINISTERIO DO TRABALHO EM EMPREGO. Disponível em: www.mte.gov.br/pat/
PANTALEÃO, Sergio Ferreira. **Alimentação é uma obrigação ou uma faculdade do empregador?**. 2014. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/empregador_alimentacao.htm>. Acesso em: 23 de ago. 2015.

PERETI, J. M. **Ressources humaines**. Paris: Vuibert, 1990.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15 ed. São Paulo: Ltr, 2011.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SODEXO, Pass do Brasil Serviços e Comércio Ltda. **Conheça aqui como participar do PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador**. Disponível em: <<http://br.sodexo.com/brpo/services/chequescartoes/empresas/pat/pat.asp>>. Acesso em; 28 de ago. 2015.

TAMAYO, Álvaro. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo: v.37 n.2, p. 26-37, Abr./jun. 2002.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na pesquisa científica: Importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em questão. n 2, p. 177 – 201, jul/dez. 2003.

VERÇOZA, Valéria Cabral Géo. **Vale transporte e vale alimentação**. 2013. Disponível em: <<http://www.sistemafiemg.com.br/fatoindustrial/index.php/noticias/ler/1268/106>> Acesso em; 23 de ago. 2015.

WOOD JR, Thomaz. **Remuneração estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WOOD JR., W.B.; Davis K., **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo; MC Graw Hill, 1983.

WOTHER, Ellen Lindemann. **Vale-alimentação e vale refeição**. 2012. Disponível em: <http://ellenwother.blogspot.com.br/2012/07/vale-alimentacao-e-vale-refeicao_08.html>. Acesso em; 23 de ago. 2015.

APÊNDICE - Questionário aplicado aos colaboradores da unidade operacional da empresa X

Você está convidado (a) a responder este questionário que faz parte de uma coleta de dados para elaboração do Projeto Integrador do Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, das acadêmicas concluintes Daiana Magro, Daniele Cucchi, Kelly Hoch e Tainá Levandovski. Não é necessário se identificar no questionário e as informações obtidas serão tratadas de forma coletiva, sendo utilizadas tão somente para embasar a realização do presente trabalho.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Assinale uma das alternativas apresentadas em cada questão abaixo

1) Gênero:

Masculino Feminino

2) Qual sua faixa etária?

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos Acima de 45 anos

3) Escolaridade:

4ª série incompleta 4ª série completa 8ª série incompleta 8ª série completa 2ª grau incompleto 2ª grau completo outros

4) Estado Civil:

Solteiro União Estável Casado Divorciado Viúvo

5) Tempo de empresa:

Até 6 meses De 6 meses a 1 ano De 1 Ano a 3 anos Acima de 3 anos

6) Você se sente satisfeito com seu ambiente de trabalho:

Me sinto satisfeito Me sinto um pouco satisfeito Não me sinto satisfeito me sinto um pouco satisfeito

7) A empresa oferece condições de crescimento de cargo:

Sim oferece condições Oferece poucas condições Não oferece condições

8) Você está satisfeito com o seu salário atual:

Me sinto satisfeito Me sinto um pouco satisfeito Não me sinto satisfeito me sinto um pouco satisfeito

9) Você está satisfeito com os benefícios oferecidos (cesta básica mensal, transporte, alimentação na empresa):

Me sinto satisfeito Me sinto um pouco satisfeito Não me sinto satisfeito me sinto um pouco satisfeito

10) Enumere os benefícios abaixo de 1 a 8 conforme o que acredita que seja mais importante para você e sua família. Sendo o número 1 o mais importante e o número 8 o menos importante.

Plano odontológico

Auxílio-educação

Auxílio-creche

Plano de saúde para funcionários e dependentes

Vale alimentação (em dinheiro)

Previdência privada

Participação nos lucros da empresa

Festas em datas comemorativas. (Dia dos pais, Natal e final de ano, páscoa)