

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

DIANA POLLA

PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

CARAZINHO

2016

DIANA POLLA

PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Msa. Sibeli Paulon Ferronato

**CARAZINHO
2016**

DIANA POLLA

PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Estágio Supervisionado aprovado em de dezembro de 2016, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof^a. Msa. Sibeli Paulon Ferronato

UPF – Orientadora

CARAZINHO

2016

Dedico esse trabalho aos meus pais,
fonte de exemplo, honestidade e persistência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida, por me guiar em minhas escolhas, pela proteção e força para alcançar meus objetivos.

À toda a minha família por estar ao meu lado nos momentos difíceis e por comemorar minhas conquistas.

Agradeço ao meu pai Adair e a minha mãe Lenir, por todo apoio e incentivo durante toda a minha vida, por me ensinarem a ser persistente diante das dificuldades do caminho e a nunca desistir dos meus sonhos, por sempre acreditarem na minha capacidade e que tudo daria certo. Tudo que sou hoje devo a eles.

Ao meu namorado que amo muito Andrei, obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos, por todo apoio, carinho e amor de sempre. Por compreender minhas ausências e principalmente por não medir esforços para me ajudar. Tenho a certeza que ainda temos muito a conquistar juntos.

A todos os professores que fizeram parte da minha formação, em especial a minha orientadora Sibeli Ferronato pela atenção, paciência, disposição e pelos ensinamentos essenciais para o desenvolvimento desse trabalho.

A empresa estudada que foi extremamente prestativa para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados.

*“Bom mesmo é ir à luta com determinação,
abraçar a vida com paixão, perder com classe
e vencer com ousadia, porque o mundo
pertence a quem se atreve e a vida é muito
bela para ser insignificante”.*

(Charles Chaplin)

RESUMO

POLLA, Diana. **Plano de Benefícios Sociais em uma Instituição de Ensino**. 2016. 69f. Estágio Supervisionado (Administração). FEAC UPF, 2016.

No ambiente empresarial, a área de gestão de pessoas vem ganhando cada vez mais espaço, uma vez que administra os processos relacionados aos trabalhadores e preocupa-se com eles. Nesse sentido, oferecer Benefícios Sociais contribui com a satisfação dos funcionários, gerando bons resultados para empresa. O objetivo do presente estudo foi analisar se o Plano de Benefícios Sociais de uma Instituição de Ensino satisfaz seus funcionários. Como procedimentos metodológicos, utilizou-se um estudo de caráter descritivo, abordado por um estudo de caso de forma qualitativa e quantitativa. Na primeira fase, foram realizadas duas entrevistas, uma com a psicóloga organizacional e outra com o gestor, objetivando descrever as políticas e práticas do Plano de Benefícios Sociais. A etapa quantitativa se deu através da aplicação de um questionário com os trabalhadores, onde buscou-se diagnosticar a satisfação dos mesmos em relação ao plano. Constatou-se que os funcionários sentem-se satisfeitos com o Plano de Benefícios Sociais, embora haja alguns fatores que a instituição pode aperfeiçoar. As principais sugestões relacionam-se com o plano de saúde, o auxílio educacional, a comunicação escrita dos benefícios oferecidos, aos novos benefícios que os empregados gostariam que a empresa concedesse, entre outras sugestões.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Plano de Benefícios Sociais. Instituição de Ensino.

ABSTRACT

POLLA, Diana. **Social benefit plan in an educational institution.** 2016.70f. Supervised Internship (Administration). FEAC UPF, 2016.

In the business environment, the area of people management is gaining more and more space, since it manages the processes related to workers and cares about them. In this sense, offer Social Benefits contributes to employee satisfaction, generating good results for company. The objective of the present study is to assess whether the social benefits of an educational institution meets its employees. As methodological procedures, a study of descriptive character, approached by a case study of qualitative and quantitative form. In the first phase, two interviews, one with the organizational psychologist and one with the Manager, aiming to describe the policies and practices of the Social benefit plan. The quantitative step through the application of a questionnaire with the workers, where we sought to diagnose the same satisfaction in relation to the plan. It was found that the employees feel satisfied with the Social Benefits Plan, although there are some factors that can improve. The main suggestions relate to the health plan, educational assistance, the written communication of the benefits offered to new benefits that the employees would like to grant company, among other suggestions.

Keywords: Personnel management. Social Benefits Plan. Educational Institution.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Setor/função dos respondentes	51
Tabela 2 - Satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais	52
Tabela 3 - Benefícios que gostariam de receber da Instituição de Ensino	59
Tabela 4 - Sugestões para a melhoria nos benefícios existentes e/ou na política de concessão dos benefícios	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	49
Gráfico 2 - Escolaridade	49
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na Instituição de Ensino.....	50
Gráfico 4 - Gênero.....	50
Gráfico 5 - Satisfação referente ao Plano de Benefícios Sociais.....	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.1.1	Contexto e objetivos da gestão de pessoas.....	15
2.1.2	Processos básicos da gestão de pessoas.....	16
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	24
2.2.1	Objetivos da administração de cargos e salários.....	25
2.2.2	Passos para a implantação de um Plano de Cargos e Salários.....	26
2.2.3	Resultados desejados com a implantação de um Plano de Cargos e Salários	28
2.2.4	Benefícios Sociais.....	29
2.3	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	34
2.3.1	Causas e determinantes da satisfação no trabalho.....	36
2.3.2	Efeitos da satisfação no trabalho	37
2.3.3	Mensuração da satisfação no trabalho	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	42
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	42
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	42
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	43
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	44
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.2.1	Entrevistas com o gestor e psicóloga organizacional	45
4.2.2	Avaliação da satisfação dos funcionários	48
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL.....	66
	APÊNDICE B – ENTREVISTA COM O GESTOR.....	67
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS	68

1 INTRODUÇÃO

Para garantir sua sobrevivência e sua evolução no mercado, as organizações estão compreendendo que seu principal ativo não é financeiro, mas sim, humano. As pessoas tornaram-se parceiras que se envolvem em busca dos objetivos empresariais e são vistas como o diferencial competitivo da organização.

Nesse sentido, em um mercado extremamente competitivo, o grande diferencial de uma empresa está na gestão de pessoas. Assim, oferecendo Benefícios Sociais aos empregados se estabelece uma relação de parceria entre empresa e trabalhador resultando no engajamento do funcionário e seu comprometimento com a missão da organização.

A área de gestão de pessoas evoluiu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos envolvidos ampliaram-se para além do registro em carteira, agora se preocupam com qualidade pessoal, qualificações, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania (FRANÇA, 2014). Além disso, a remuneração passou a ser, segundo Moreno (2014), como um processo de troca, no qual a empresa dispõe de uma expectativa de trabalho que é correspondida através do trabalho de um indivíduo.

Diante disso, as organizações passaram a investir cada vez mais na área de gestão de pessoas, em novas formas de valorização pessoal, evidenciando que somente através dos trabalhadores é que elas conseguem atingir seus objetivos organizacionais e mantêm-se competitivas no mercado. Na área da educação, as instituições de ensino perceberam que trabalhadores satisfeitos proporcionam um ambiente acolhedor e um bom atendimento para os estudantes, resultando em um número maior de famílias ingressando na escola.

Assim, por meio de seus empregados, as instituições de ensino conseguem influenciar de forma significativa os seus consumidores, devido à intangibilidade do serviço que faz com que a tangibilidade seja transferida para o indivíduo que o oferece e, também, pela confiança que é fundamental nesse tipo de atividade (PEDRO; OLIVIERI, 2008).

Com uma maior importância atribuída aos funcionários surge a necessidade de atraí-los, retê-los e satisfazê-los por meio dos Benefícios Sociais, que, conforme Ribeiro (2015, p. 2) “é tudo aquilo que a empresa oferece ao trabalhador além do salário”. Essas facilidades oferecidas pelas organizações tem o objetivo de simplificar a vida do empregado, atender as suas necessidades básicas, proporcionar qualidade de vida e um bom clima organizacional, garantindo a sua permanência na instituição.

Dessa forma, o presente estudo foi desenvolvido em uma Instituição de Ensino situada no norte do Rio Grande do Sul e tem como principal objetivo analisar a satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A empresa em estudo está inserida no setor de ensino básico privado e pertence a uma rede de educação com instituições distribuídas em diversas regiões do país. Está situada no município de Carazinho, foi fundada em 1930 e possui 82 trabalhadores, sendo 45 professores e 37 funcionários. Estes últimos serão o foco do trabalho e estão distribuídos entre os setores: administrativo, serviços gerais, coordenação pedagógica, áudio visual, manutenção, recepção, inspetoria disciplinar, entre outros.

O ensino privado vem passando por diversas mudanças aos longos dos anos e entende cada vez mais a importância de satisfazer e motivar seus funcionários para que propiciem um ambiente acolhedor e garantam um atendimento de qualidade aos pais e estudantes.

Assim, com o objetivo de estabelecer políticas de gestão de pessoas que possibilitem manter-se no mercado e assegurar aos funcionários uma compensação salarial justa, a Instituição de Ensino implementou no ano de 2012, o Plano de Cargos e Salários.

Além de definições referentes à carreira, cargos e remuneração, o plano inclui diversos Benefícios Sociais de caráter legal e espontâneo, como: plano de saúde, auxílio alimentação, abono de retorno de férias, auxílio educacional para dependentes, auxílio educação para o funcionário, auxílio creche, convênio farmácia e vale transporte visando, principalmente, à satisfação de seus funcionários e ao interesse pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os resultados das pesquisas de clima organizacional anteriores a implantação do plano demonstrava a necessidade de instituir políticas de gestão de pessoas que propiciassem uma compensação salarial justa e a concessão de Benefícios Sociais, buscando a satisfação de seus funcionários e seu comprometimento com o colégio.

Diante do contexto, o **Plano de Benefícios Sociais da Instituição de Ensino da Região Norte do Rio Grande do Sul** satisfaz seus funcionários?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a satisfação dos funcionários da Instituição de Ensino em relação ao Plano de Benefícios Sociais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o Plano de Benefícios Sociais da Instituição Ensino (políticas e práticas);
- b) Diagnosticar a satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais;
- c) Contrapor o Plano de Benefícios Sociais e o nível de satisfação dos funcionários; e
- d) Propor sugestões à gestão do Plano de Benefícios Sociais da Instituição de Ensino.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme os objetivos gerais e específicos este capítulo apresentará conceitos que fundamentam o tema proposto. O capítulo será dividido em três grandes tópicos: gestão de pessoas, administração de cargos e salários e satisfação no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas vem ganhando cada vez mais espaço, atenção e investimento das empresas, uma vez que administra todos os processos e dados referentes aos indivíduos que trabalham na empresa, ou seja, ela gerencia as pessoas e, além disso, as percebe não somente como recursos, mas como parceiras da organização.

A gestão de pessoas vem passando por um processo constante de transformações e modernização, que exige das organizações agilidade, qualidade e redução de custos. As pessoas manifestam suas competências e talentos como ferramentas estratégicas em uma economia desequilibrada, assim conseguem obter uma vantagem competitiva para as empresas sobreviverem à concorrência. Nesse contexto, a base e a engrenagem de uma organização são indivíduos comprometidos, focados em resultados, capacitados, com facilidade de relacionamento e resistentes à pressão (KNAPIK, 2012).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2015), as empresas já se conscientizaram sobre a relevância das pessoas e do modo com são administradas, ao contrário do passado, quando o foco era voltado apenas para a tecnologia do produto ou do processo, mercados protegidos ou regulamentados, acesso a recursos financeiros e economias de escala.

A área de gestão de pessoas pode ser considerada como contingente e situacional, que sustenta a relação entre o ambiente interno e externo da organização. Essa área abrange conceitos de várias ciências sociais e humanas que contribuem para a plena gestão de pessoas (ROMERO; SILVA, 2013).

As mudanças frequentes que interferem na gestão de pessoas objetivam principalmente reduzir custo e etapas de trabalho e aprimorar aspectos valorizados pelos consumidores. As pessoas passam a ser consideradas peças chaves e diferenciais que asseguram o sucesso organizacional diante de um mercado competitivo, visto que produtos e serviços podem facilmente ser copiados.

Segundo Knapik (2012), a área de gestão de pessoas abrange o conjunto de políticas e subsistemas que visa o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos funcionários na busca dos objetivos pessoais e organizacionais.

Na visão de França (2014), se analisada pelos enfoques comportamental e administrativo, a gestão de pessoas relaciona-se com diversos espaços organizacionais: novas tecnologias, reduções ou novas posições dentro da empresa, recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, banco de talentos, segurança, saúde e qualidade de vida no trabalho, comunicação com empregados, engenharia de produção e ergonomia, sistemas de gestão da qualidade, inovação tecnológica, desenvolvimento sustentável ou marketing social, competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

Para Romero e Silva (2013), a expressão gestão de pessoas compreende as políticas e práticas, mas também uma visão estratégica de pessoas conectada ao negócio da empresa, que é o novo papel desta área.

A gestão de pessoas percebe as funções e a importância relacionadas aos indivíduos dentro da organização, moldando-os de acordo com as estratégias organizacionais e garantindo que eles contribuam com as metas empresariais e não acentuem suas fragilidades.

2.1.1 Contexto e objetivos da gestão de pessoas

Considera-se a relação entre pessoas e empresas benéfica para ambos os lados, uma vez que organizações buscam alcançar sucesso em um ambiente competitivo e pessoas procuram atingir seus objetivos individuais, assim pode-se dizer que o contexto da gestão de pessoas é constituído por pessoas e organizações. Gil (2012) destaca que essa área visa a colaboração das pessoas que trabalham nas empresas no alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

As atribuições estratégicas da gestão de pessoas, segundo Knapik (2012), relacionam-se com a política, visão e diretrizes da organização, porém os objetivos permanecem os mesmos: envolver-se com os objetivos da organização – aumentando a produtividade e a qualidade e reduzindo os custos, proporcionando resultados competitivos – e com os interesses dos trabalhadores – possibilitando motivação, crescimento e desenvolvimento.

Ainda segundo o autor acima mencionado, os objetivos da gestão de pessoas podem ser descritos da seguinte forma:

1. Proporcionar motivação e envolvimento aos empregados: manter alta a motivação através de reconhecimentos, desafios profissionais e plano de carreira;
2. Aprimorar um programa de treinamento e desenvolvimento profissional: qualificar os funcionários para que o foco seja resultados, autodesenvolvimento e a missão, visão e valores da organização;
3. Garantir à empresa uma vantagem competitiva: fazer dos trabalhadores agentes de mudanças para a empresa adaptar-se ao mercado;
4. Preservar a qualidade de vida dos funcionários: oferecer uma estrutura e um bom ambiente de trabalho;
5. Administrar as mudanças: as contínuas transformações do mercado exigem flexibilidade e disposição da organização para adaptar-se as novas tendências, com objetivo de corresponder às expectativas da globalização, dos funcionários e dos clientes;
6. Garantir uma política ética e de abertura: a área de gestão de pessoas deve buscar alcançar a confiança dos empregados, ser aberta, receptiva e sustentar uma postura ética preocupada com os interesses pessoais e da organização;
7. Desenvolver lideranças: para preparar seus sucessores, as empresas precisam identificar os talentos nas pessoas e assim preparar as lideranças.

Fornecer informações para interferir nas relações de trabalho é função da gestão de pessoas, pois ela consegue ligar o desejo de autorrealização, *status*, reconhecimento dos funcionários aos objetivos organizacionais.

2.1.2 Processos básicos da gestão de pessoas

A gestão de pessoas deve contribuir com a eficácia da organização através dos indivíduos que nela trabalham, garantindo o comprometimento e a colaboração destes para alcançar tanto objetivos organizacionais como objetivos pessoais. Sendo assim, a empresa deve buscar desenvolver os processos da melhor forma, pois cada um tem grande importância no alcance das metas.

Malheiros e Rocha (2014) descrevem os processos básicos e as respectivas atividades que a área de gestão de pessoas é responsável:

1. Agregar pessoas: recrutamento, seleção e ambientação;

2. Aplicar pessoas: descrição de cargos, planejamento e alocação de pessoas, plano de carreira e avaliação;
3. Desenvolver pessoas: capacitação, gestão de mudanças, comunicação interna e qualidade de vida;
4. Manter pessoas: administração de salários, gestão de benefícios, segurança do trabalho e clima organizacional;
5. Monitorar pessoas: banco de dados, auditorias de RH e legislação trabalhista.

Assim, pode-se dizer que os principais processos são divididos em subsistemas que planejam, organizam e coordenam o trabalho e o comportamento dos trabalhadores dentro da empresa, além de captar, atrair, reter, desenvolver e monitorar as pessoas em todos os níveis hierárquicos.

A seguir apresentam-se alguns conceitos importantes e descrevem-se os processos de gestão de pessoas.

a) *Descrição e análise de cargos*

A descrição e análise de cargos contribuem estrategicamente com a empresa, pois produzem informações importantes e servem como auxílio em outros processos como o recrutamento, seleção de pessoal, treinamentos, entre outros.

Pode-se definir cargo como o conjunto de funções essencialmente idênticas quanto à natureza das atividades executadas e especificações exigidas (PONTES, 2005).

A análise de um cargo e sua respectiva descrição são maneiras de auxiliar na contratação de funcionários de acordo com o perfil esperado, atendendo, da forma que o empregador deseja às necessidades das atividades (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Dessler (2014), a análise de cargos é o procedimento pelo qual são determinados os requisitos e competências necessárias para executar um trabalho, além disso, determina as características das pessoas que devem ser contratadas para eles. A análise de cargos gera informações para a descrição de cargos e as especificações de cargos. Através desta análise, o gestor tem acesso as seguintes informações: atividades do cargo; perfil pessoal; máquinas, ferramentas, equipamentos e recursos de trabalho; padrões de desempenho; contexto de trabalho e competências.

Conforme Gil (2012), a partir do aperfeiçoamento da análise de cargo que são definidas as necessidades de recursos humanos das organizações. Daí origina-se a descrição e

especificação dos cargos que proporcionam a base para sua avaliação, que tem como resultado a fixação dos salários e a política salarial da instituição.

O processo de descrição de cargos, segundo Marras (2012), consiste em resumir e padronizar, através do estudo, observação e redação, os elementos e as características que constituem o perfil de quem ocupa determinado cargo a partir dos dados coletados anteriormente na análise de cargos.

Oliveira (2013) define a descrição de cargos como um processo que determina, tanto pela observação quanto pelo estudo, os fatos ou elementos que constituem um cargo e o torna diferente dos outros cargos, ela define uma lista de tarefas que ocupante do cargo deve desenvolver e as principais responsabilidades.

Na visão de Dessler (2014), a descrição de cargos refere-se ao detalhamento de atribuições, responsabilidades, relação de subordinação, condições de trabalho e responsabilidade de supervisão. Já na visão de Pontes (2005), seria a relação de atividades descritas de forma organizada, permitindo ao leitor, o entendimento das tarefas expostas.

Não existe um formato padrão para a elaboração de uma descrição de cargo, porém existem alguns tópicos que se apresentam na maioria das descrições, como: identificação do cargo, resumo do cargo, responsabilidades e deveres, supervisão exercida, padrões de desempenho, condições de trabalho e especificações de cargos (DESSLER, 2014).

As informações produzidas pela descrição de cargos servem como subsídios para a definição de uma especificação de cargo que envolva o conhecimento, a habilidade e a capacidade essencial para desenvolver um trabalho satisfatório. Pontes (2005, p. 47), conceitua a especificação de cargos como “o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo”.

Tanto a análise como a descrição de cargos, visa facilitar os processos de recrutamento e seleção, proporcionando agilidade e reduzindo a possibilidade de contratações equivocadas.

b) Recrutamento

A necessidade interna da empresa em contratar novos profissionais surge por diversos motivos e inicia com o processo de recrutamento de pessoal.

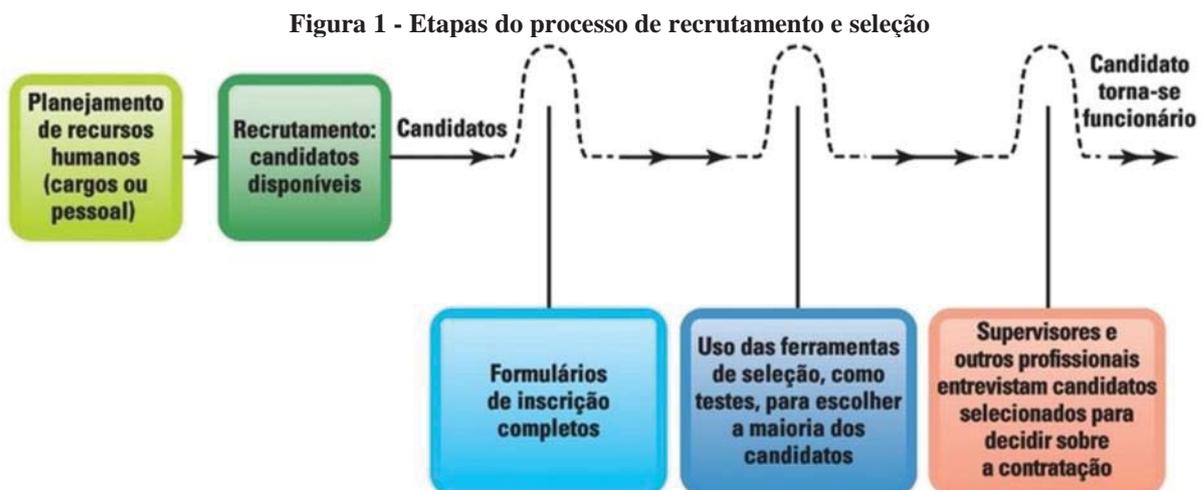
Segundo Marras (2011), recrutamento significa atrair recursos humanos no ambiente interno ou externo à empresa com a finalidade de suprir o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da organização.

Através do recrutamento há atração de pessoas para a empresa, visando possíveis candidatos que se identifiquem com a organização e com o trabalho (ROMERO; SILVA, 2013).

O processo de recrutamento visa atrair o máximo de pessoas interessadas em trabalhar na empresa ou que já fazem parte dela e almejam uma nova posição. De acordo com França (2014), o processo de recrutamento pode ser feito de duas maneiras: através do recrutamento interno, no qual ocorre a atração dos membros da empresa para outras vagas; ou através do recrutamento externo, que seria a busca de candidatos no mercado de trabalho.

O recrutamento produz as informações essenciais para a seleção de pessoal, visto que atrai candidatos em potencial, que possuem o perfil desejado pela empresa e os requisitos necessários para determinado cargo.

Dessler (2014) ilustra, conforme Figura 1, as etapas do processo de recrutamento e seleção:



Fonte: Dessler (2014)

Na sequência conceitua-se seleção de pessoas.

c) *Seleção de pessoas*

A escolha de candidatos para determinado cargo com maior potencial, capacidade de adequação e afinidade de expectativas entre ele e a organização, caracteriza o processo de seleção de pessoas.

A seleção é de extrema importância para o desempenho da organização, segundo De Ré e De Ré (2010), esse processo consiste em selecionar os candidatos que possuem as

qualificações exigidas para preencher as vagas em aberto na empresa. Em alguns casos, não é possível compensar um mau processo de seleção com treinamento.

De acordo com Knapik (2012), através de determinadas estratégias que a empresa utiliza, ela filtra e identifica candidatos que possuem qualificações e habilidades necessárias para ocupar um cargo oferecido pela organização.

Conforme França (2014), a seleção de pessoal é a escolha do candidato mais apropriado para a empresa entre os candidatos recrutados através de instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

O principal objetivo desse processo, na visão de Dessler (2014), é ajustar a pessoa ao trabalho, ou seja, adequar conhecimentos, habilidades, capacidades e competências essenciais para executar o trabalho com os conhecimentos, habilidades, capacidades e competências do candidato.

As características dos candidatos podem ser analisadas por meio de testes, dinâmicas de grupo e entrevistas. Na utilização de testes é necessário verificar primeiramente a sua confiabilidade e validade. Já a dinâmica de grupo tem por objetivo identificar como os indivíduos se relacionam em grupo e quais são suas características pessoais. Por último, as entrevistas podem ser individuais ou coletivas, desde que estejam claros quais as habilidades e qualidades procuradas no candidato (DE RÉ; DE RÉ, 2010).

Basicamente, a comparação entre as características da empresa e as características do candidato é o principal critério em uma seleção de pessoal. O candidato escolhido será aquele que melhor se ajustar a organização.

d) Treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento significa ensinar seus funcionários novos ou atuais às habilidades essenciais para a execução do seu trabalho. À medida que as atividades se tornarem mais técnicas, a necessidade por treinamento será cada vez maior.

Treinamento, segundo Milkovich e Boudreau (2000), é um processo que visa a aprendizagem de habilidades, regras, conceitos ou atitudes para a adequação das características do empregado com as exigências do cargo.

De acordo com Marras (2011), o treinamento de pessoal objetiva relembrar e atualizar conhecimentos, aprender habilidades ou desenvolver atitudes associados à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.

Já para Spector (2005), o treinamento é uma atividade necessária para empregados novos como antigos, pois os novos funcionários precisam aprender a desenvolver seu trabalho e os experientes precisam manter-se atualizados com as mudanças.

As empresas treinam seus funcionários para proporcionar novas habilidades e aprimorar as existentes, fazendo com que o empregado aumente sua produtividade e traga retorno do investimento que a empresa fez em treinamento.

Os objetivos do treinamento podem ser divididos em objetivos específicos e objetivos genéricos. Destacam-se entre os objetivos específicos mais importantes da área a formação profissional, a especialização e a reciclagem. Já os objetivos genéricos referem-se ao aumento da produtividade e da qualidade, ao incentivo motivacional, a otimização pessoal e organizacional e ao atendimento de mudanças necessárias (MARRAS, 2011).

O desenvolvimento, para Milkovich e Boudreau (2000), é o processo de longo prazo que busca aprimorar as capacidades e motivações dos trabalhadores tornando-os membros valiosos da empresa. Ele inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Lacombe e Heilborn (2015) afirmam que cada pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento, mas as empresas podem agir como facilitadoras e apoiadoras, e em alguns casos que sejam de seu interesse, podem tomar a iniciativa.

Em muitas empresas, para que um indivíduo seja considerado apto para promoção, ele deve concluir certo treinamento e aperfeiçoar determinadas habilidades. Pode-se entender que se o treinamento for realizado de forma correta pela empresa, pode trazer inúmeros benefícios e ajudá-la a atingir os seus objetivos organizacionais.

e) Avaliação de desempenho

O desempenho de uma empresa é representado pelo desempenho individual de seus funcionários. Dessa forma, o estudo de processos eficientes e eficazes de acompanhamento e avaliação de desempenho são de grande interesse por parte das organizações.

A avaliação de desempenho, na visão de Dessler (2014), consiste em avaliar o desempenho atual e/ou passado de um empregado em relação aos seus padrões de desempenho. Uma maneira eficaz de avaliação necessita do preenchimento de formulários, mas, além disso, requer a definição de padrões de desempenho, exige que o funcionário receba treinamento, retorno e incentivos para aumentar seu desempenho.

Para Shigunov Neto (2000, *apud* JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014), a avaliação de desempenho é um método de diagnóstico e análise de desempenho individual e grupal que

tem como objetivo avaliar, mensurar, desenvolver e privilegiar conhecimentos adquiridos e os que deverão ser desenvolvidos, focando em conseguir maior produtividade e melhor desempenho organizacional. A avaliação de desempenho é uma ferramenta complexa, que envolve várias particularidades e perspectivas de análise, através de um programa estruturado o avaliador pode modificar as metas e objetivos da empresa em um mapa que pode ser seguido de forma fácil em busca de sucesso.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), as avaliações auxiliam os gestores a tomar decisões de recursos humanos, como promoções, transferências e demissões. Também contribuem identificando habilidades e competências dos funcionários para que possam ser desenvolvidos programas de melhoria, além disso, fornecem *feedback* aos empregados em relação a visão da empresa sobre seu trabalho e servem como base para a destinação de recompensas, incluindo o aumento salarial.

Portanto, pode-se perceber que a avaliação de desempenho dentro de uma organização contribui com o aperfeiçoamento de todos os seus processos.

f) *Saúde, segurança e qualidade de vida*

O ambiente de trabalho influencia de diversas formas a saúde física e emocional dos trabalhadores. Pela perspectiva de gestão de pessoas, a saúde e segurança dos trabalhadores constituem uma das bases para a preservação total dos funcionários (ROMERO; SILVA, 2013).

Segundo França (2014), a qualidade de vida, saúde e ergonomia, no ambiente de trabalho, relacionam-se com a ética da condição humana. Por sua vez, a atitude ética compreende desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle dos riscos ocupacionais percebidos no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental solicitada para cada tarefa, consequências políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal ou informal, o significado do trabalho em si até o relacionamento e satisfação dos indivíduos no seu dia-a-dia.

Para Spector (2005), as condições físicas do trabalho podem causar efeitos físicos diretos nas pessoas. Em alguns casos, esses efeitos são imediatos, mas geralmente ocorrem após um longo período de tempo, ficando difícil de determinar exatamente o que causou a lesão. Assim, podem ser desenvolvidos passos que evitem ou minimizem a exposição a essas condições através da adoção de métodos de segurança.

Conforme Romero e Silva (2013), a qualidade de vida no trabalho busca a satisfação do funcionário para diminuir o mal-estar e o esforço físico no trabalho. Tem como objetivo, propor alternativas para a manutenção de ambientes de trabalho que sejam saudáveis, resultando em maior qualidade e produtividade.

Ainda segundo os autores supramencionados, a manutenção da saúde, higiene, segurança e qualidade de vida são fundamentais para a gestão de pessoas, pois os empregados tornam-se mais motivados e produtivos, evitando despesas desnecessárias com adoecimentos e conservando um clima favorável ao comprometimento e a satisfação.

Diante disso, os trabalhadores que mantêm hábitos saudáveis consequentemente possuem uma qualidade de vida pessoal e profissional. Mas, a instituição de programas de qualidade de vida no trabalho e a promoção da saúde contribuem com o comprometimento do empregado com os objetivos da empresa.

g) Demissões

A gestão de pessoas administra entre suas tarefas, as demissões, que podem ocorrer por iniciativa da organização ou dos próprios funcionários. Para Milkovich e Boudreau (2000), as empresas precisam muito mais do que apenas reduzir sua rotatividade quando identificam suas atividades de gestão de pessoas, elas precisam definir a quantidade exata de demissões e considerar quando é melhor permitir que os funcionários deixem a empresa ou quando é viável tentar mantê-los. Além disso, o mais importante não é quantos funcionários estão saindo, mas o valor dos que estão permanecendo.

Dessler (2014) explica que a melhor forma de lidar com a rotatividade involuntária é, sempre que possível, evitá-la. Porém, em casos como desempenho insatisfatório, má conduta ou falta de qualificação, os desligamentos se tornam inevitáveis.

h) Monitoramento

O monitoramento significa acompanhar e gerenciar todos os sistemas descritos anteriormente. O sistema monitorar, para Romero e Silva (2013, p. 88), “nada mais é do que a gestão integrada e informatizada de todos os sistemas que fornecem apoio necessário a tomada de decisão por parte dos gestores de pessoas”.

Na concepção de Malheiros e Rocha (2014), monitorar pessoas abrange processos ligados ao acompanhamento e ao controle de atividades executadas por indivíduos na

organização. As principais tarefas ligadas a esse sistema são o desenvolvimento e a manutenção de bancos de dados, auditorias de recursos humanos e a gestão de pessoas de acordo com a legislação vigente.

A seguir detalhar-se-á o processo de remunerar, foco principal deste estudo.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

As frequentes mudanças e a concorrência cada vez maior entre as empresas estão fazendo com que as organizações busquem inovação e profissionais capacitados, nesse sentido, uma boa remuneração aliada a excelentes pacotes de benefícios contribuem com a retenção dos melhores profissionais.

Na visão de Lacombe e Heilborn (2011), profissionais de bom nível que sabem trabalhar em equipe representam o maior patrimônio de uma organização. Porém para que isso aconteça, é preciso que haja uma boa administração do sistema de remuneração, pois ele contribui para atrair, reter e motivar bons profissionais a trabalhar em equipe.

Salário pode ser definido, segundo Orsi (2015), como a recompensa paga pelo empregador ao empregado, referente aos serviços que ele presta e as atividades que ele executa durante determinado período de tempo.

Para Salicio (2015), a política de cargos e salários diz respeito ao conjunto de normas, procedimentos e ações que cuidam dos princípios básicos da administração de cargos e salários que são utilizados na trajetória de cargos e salários, políticas e modalidades de crescimento profissional, entre outros.

Pontes (2005) explica que a eficiência de um sistema de administração de cargos e salários está no desenvolvimento aperfeiçoado da descrição e caracterização dos cargos que fornecem a base sólida para a avaliação dos cargos, que resultará na consolidação de salários internamente coerentes.

Em uma empresa, o objetivo da implantação do Plano de Cargos e Salários, é expor os princípios de promoção e política salarial a seus funcionários (ALMEIDA, 2015). A principal preocupação da administração de cargos e salários, segundo Pontes (2005), é a manutenção do equilíbrio interno e externo, uma vez que o equilíbrio interno é alcançado pela correta avaliação dos cargos mantendo assim uma hierarquia, e o equilíbrio externo é alcançado com a adequação salarial da empresa com o mercado de trabalho.

À medida que recebem retornos apropriados e justos em relação ao seu investimento individual, cada funcionário destina seu melhor para a empresa. Por isso, o gerenciamento correto de cargos e salários é fundamental para atrair e reter funcionários.

2.2.1 Objetivos da administração de cargos e salários

Após estabelecer e manter estruturas de salários estáveis, a administração de cargos e salários deve alcançar determinados objetivos. Para Harris (1997, *apud* FRANÇA, 2014) os objetivos básicos de um sistema remuneratório são:

1. Respeitar as obrigações legais;
2. Manter um nível de igualdade e justiça entre os funcionários;
3. Atrair funcionários qualificados;
4. Conservar os colaboradores atuais;
5. Motivar os funcionários a buscarem constante desenvolvimento e um bom desempenho;
6. Controlar os custos, principalmente gastos com folha de pagamento.

Pela ótica do funcionário, o sistema remuneratório, deve permitir e incentivar um ótimo desempenho no trabalho, obtendo ganhos cada vez maiores. Pela ótica da empresa, o sistema deve envolver os funcionários com os objetivos empresariais, trazendo resultados compensatórios (FRANÇA, 2014).

Segundo Moreno (2014) para que a instituição possua uma equipe dedicada e alinhada as condições do mercado, um Plano de Cargos e Salários deve ser instituído com os seguintes objetivos:

1. Em todos os níveis da empresa, determinar padrões salariais;
2. Reconhecer e recompensar empregados que através do seu desempenho acrescentam valor ao trabalho final;
3. Atrair e reter trabalhadores que com seu desempenho auxiliam os resultados da instituição;
4. Verificar frequentemente os efeitos sobre a folha de pagamento, para adoção de métodos de controle e redução de impacto financeiro;
5. Criar instrumentos que assegurem a competitividade dos salários perante o mercado.

Os objetivos citados são muito importantes em um Plano de Cargos e Salários e seu correto gerenciamento influencia o diretamente no resultado final.

2.2.2 Passos para a implantação de um Plano de Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários estabelece de maneira formal a política de salários de uma empresa, definindo a estrutura de cargos e salários e orientações para promoções e reajustes.

A decisão de implementar um Plano de Cargos e Salários deve ser comunicada e trabalhada detalhadamente, pois envolve um grande número de interpretações equivocadas por parte dos funcionários, uma vez que é de enorme interesse pessoal e com diversas variáveis com perspectivas motivacionais (MARRAS, 2012).

Ainda segundo o autor supramencionado, a responsabilidade do planejamento para a implantação de um Plano de Cargos e Salários, geralmente, recai para a área de recursos humanos da organização, a qual também é responsável por responder a futuros procedimentos, normas e políticas que regulamentarão o projeto em toda a estrutura organizacional.

Nessa fase, devem-se considerar determinados passos e recursos básicos necessários para o desenvolvimento de um projeto de implantação do Plano de Cargos e Salários, que estão citados abaixo, de acordo com Marras (2012):

1. Decidir qual modelo de Plano de Cargos e Salários adotar: remuneração fixa ou variável;
2. Estudar quem deverá operacionalizar a implantação do Plano de Cargos e Salários;
3. Pessoas disponíveis para implantar e/ou acompanhar a implantação;
4. Recursos financeiros para subsidiar os custos diretos e indiretos envolvidos na decisão de implantar o Plano de Cargos e Salários;
5. Recursos físicos disponíveis;
6. Fazer uma análise de perfil entre os executivos da empresa para decidir quais irão compor o comitê de remuneração;
7. Estudar o sistema de comunicação a ser utilizado para acompanhar todas as fases do projeto, considerando todos os níveis hierárquicos da organização, todas as fases importantes do projeto e as entidades externas que terão contato com o projeto.

Já os passos básicos para a implantação de um Plano de Cargos e Salários baseado em um sistema de pontos, segue as seguintes etapas:

1. Análises das funções: É o estudo feito por toda a estrutura organizacional, visando pesquisar todas as informações referentes as responsabilidades, aos conhecimentos e as características exigidas dos ocupantes de cada cargo dentro da empresa (MARRAS, 2012).
2. Descrições dos cargos: Conforme abordado anteriormente no item 2.1.2 (a).
3. Pesquisa salarial: De acordo com Marras (2011) é o instrumento que permite conhecer, através da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios utilizados em um determinado mercado.
4. Política salarial: As políticas salariais são executadas através do Plano de Cargos e Salários, que padroniza internamente o sistema de promoção e progressão da carreira dos funcionários de uma organização (ALMEIDA, 2015).
5. Avaliação dos cargos: Para Marras (2012), é o instrumento que imprime o julgamento da organização sobre o valor de cada um dos cargos que constituem seu organograma, para que assim possam colocá-los em uma hierarquia em função de sua importância dentro da empresa.
6. Cálculo das estruturas: Com os valores obtidos na avaliação de cargos por pontos e o valor das médias do mercado, obtidas através da pesquisa salarial, pode-se iniciar o cálculo da estrutura salarial (MARRAS, 2012).
7. Cálculo do custo do enquadramento: Segundo Marras (2012), após a construção das estruturas salariais em conformidade com as políticas determinadas pela diretoria da empresa, deve-se verificar qual será o impacto dos novos valores salariais registrados na folha de pagamento.
8. Implantação do programa: O processo de implantação está descrito abaixo, bem como os instrumentos necessários para que isso ocorra.

Conforme Marras (2012), a empresa também deverá disponibilizar os seguintes instrumentos e informações para iniciar a implantação de um Plano de Cargos e Salários:

1. Organograma da empresa;
2. Relação nominal de funcionários por centro de custo;
3. Relação nominal de salários (do menor ao maior salário);
4. Relação de cargos na empresa por ordem alfabética;
5. Relação de responsáveis por centro de custo de cada área da organização.

A partir dessas informações o administrador deverá, primeiramente, analisar todos os dados disponíveis, dominando assim a estrutura atual da empresa para então iniciar suas atividades (MARRAS, 2012).

A implementação de um Plano de Cargos e Salários necessita de planejamento e atenção com questões relacionadas à cultura da empresa, mas proporciona resultados valiosos, pois aumenta o desempenho da empresa e do funcionário e alinha os objetivos entre eles, assegurando estabilidade de salários dentro e fora da organização.

2.2.3 Resultados desejados com a implantação de um Plano de Cargos e Salários

Um Plano de Cargos e Salários bem elaborado traz diversos benefícios à empresa, Orsi (2015) afirma que após a formulação e aplicação de políticas, práticas e técnicas de remuneração podem-se desejar os seguintes resultados:

1. Possibilitar equilíbrio interno;
2. Atrair e reter pessoas;
3. Confiar decisões;
4. Incentivar o desenvolvimento;
5. Monitorar os custos com pessoal;
6. Divulgar valores;
7. Divulgar objetivos e incentivar o comprometimento;
8. Gratificar a contribuição.

Na visão de Almeida (2015), após a implantação de um Plano de Cargos e Salários, os principais resultados esperados são:

1. Atrair, reter e incentivar o desenvolvimento de talentos entre os trabalhadores;
2. Demonstrar as oportunidades de crescimento aos trabalhadores da empresa;
3. Melhorar a dedicação, o envolvimento e o comprometimento dos funcionários em relação à empresa;
4. Através da prática de princípios e regras, avaliações de desempenho e transparência no acesso a novas oportunidades de trabalho que a empresa venha a oferecer, proporcionar um ambiente de confiança;
5. Padronizar os princípios e práticas de gestão de cargos, salários e carreira na instituição;
6. Responsabilidades e especificações de cada cargo;

7. Determinar um método educativo que possibilite aos trabalhadores reconhecerem a relação entre desempenho e reconhecimento.

A empresa que investe em um Plano de Cargos e Salários bem estruturado terá mais facilidade no seu planejamento, transparência na política salarial e funcionários mais focados.

2.2.4 Benefícios Sociais

Os Benefícios Sociais relacionam-se com as necessidades básicas da maioria dos funcionários e buscam atender objetivos individuais, econômicos e sociais. Eles representam o meio que a empresa possui para satisfazer seus empregados e incentivá-los a darem o seu melhor.

De acordo com Romero e Silva (2013), apenas remunerar as pessoas pelas atividades desenvolvidas não é suficiente, é preciso incentivá-las a serem cada vez melhores. O salário somente satisfaz alguns fatores higiênicos e raramente motiva os empregados em busca da melhoria constante. Nessa perspectiva, os benefícios são de grande importância, pois são capazes de atender necessidades motivacionais.

Através dos benefícios concedidos, as empresas conseguem atrair e reter trabalhadores. A competitividade entre as empresas pela captação e retenção de bons profissionais impulsionou o surgimento, a manutenção e o aperfeiçoamento dos benefícios (MORENO, 2014).

Segundo Salicio (2015), os benefícios objetivam oferecer ao trabalhador uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Quando satisfeito, o empregado consegue se desligar das preocupações diárias e concentrar-se no seu trabalho.

Marras (2011) define benefício como o conjunto de programas ou planos proporcionados pela organização como complementação dos salários. A soma de ambos compõe a remuneração dos funcionários.

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

Já para Lacombe e Heilborn (2011), além dos salários, as empresas oferecem benefícios, sejam eles financeiros ou não. Não se pode considerar, quando em uma comparação de valores recebidos, apenas o salário, mas também os benefícios não financeiros. A remuneração é composta por tudo que é pago aos funcionários pelos serviços

prestados: salários, bonificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras) além de todos os benefícios financeiros, como recompensas pela produtividade, participação nos resultados e possibilidade de compra de ações.

Moreno (2014) explica que atualmente as pessoas são o foco principal na geração de vantagens competitivas e que os benefícios destinam-se não somente a recompensar os funcionários, mas também lhe proporcionarem qualidade de vida e um clima organizacional agradável para que assim ele permaneça na empresa.

Os benefícios, de acordo com Romero e Silva (2013), são fatores que além da complementação do salário, propiciam qualidade de vida aos funcionários. A tendência atual é cada vez mais conceder planos de benefícios individualizados aos trabalhadores.

Além do fator financeiro, ao ofertarem Benefícios Sociais aos seus funcionários, as organizações acreditam que facilitam de várias formas a vida do indivíduo, evitando os transtornos que poderiam ser gerados na busca por esses itens, ademais, existe a responsabilidade social que está fortemente ligada aos benefícios (MORENO, 2014).

Conforme Orsi (2015), as empresas têm como principal motivação para a concessão de benefícios manterem-se competitivas na atração e retenção de funcionários, porém muitos fatores se tornam decisivos para a adoção ou não de benefícios.

A gestão de benefícios, segundo Hipólito (2002), raramente é simples, pois exige complexidade administrativa, em virtude disso e da dificuldade em se reduzir benefícios após a sua concessão, toda decisão nessa área deve ser analisada profundamente em relação à empresa no longo prazo, aos resultados desejados quando da concessão e os custos envolvidos.

Segundo Salicio (2015), para que os benefícios promovam satisfação nos trabalhadores, eles precisam entender o plano e as condições claramente. Por isso, a empresa deve comunicá-los através de boletins, relatórios, avaliação de pessoas, entre outros.

Diante disso, Ribeiro (2015) conclui que os benefícios focam-se no funcionário, na sua família, no ambiente no qual a organização está inserida e no bem-estar da sociedade.

Dessa forma, os Benefícios Sociais são complementos indiretos que agregam os salários dos funcionários de uma empresa e visam suprir suas necessidades individuais e facilitar alguns aspectos de suas vidas. Além disso, a empresa garante a permanência de seus empregados, reduz o absenteísmo e torna-se sólida no ambiente empresarial.

a) *Objetivos de um Plano de Benefícios Sociais*

Geralmente, um Plano de Benefícios Sociais é planejado para atender os funcionários dentro e fora do ambiente de trabalho, proporcionando facilidades e qualidade de vida, além de manter a empresa competitiva no mercado.

Um plano de benefícios deve ser vantajoso para a empresa e para o empregado. Cada organização define o seu plano para atender as necessidades de seus funcionários, que deve se adequar ao seu perfil e as suas atividades (SALICIO, 2015).

Conforme Moreno (2014), cada organização deve analisar e decidir entre as diversas opções de benefícios disponíveis, aqueles que melhor se encaixarem a sua realidade. Porém, deve-se levar em consideração três objetivos antes da definição do plano:

1. Os objetivos individuais, que se referem ao atendimento das necessidades próprias de cada indivíduo com o Plano de Benefícios Sociais proporcionando tranquilidade, bem estar e qualidade de vida aos funcionários, fazendo com que sintam-se amparados e menos preocupados, elevando assim o nível de satisfação dos empregados;
2. Os objetivos econômicos que dizem respeito à atração e retenção dos profissionais, buscando minimizar a rotatividade e o absenteísmo e elevar a qualidade de vida dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que reduz os custos;
3. Os objetivos sociais que visam dar suporte as pessoas, tanto dentro quanto fora da empresa, preenchendo possíveis falhas dos sistemas educacional, de saúde, de transporte e de previdência social.

Na visão de Marras (2011), um plano de benefícios geralmente atende a dois objetivos: organizacionais e individuais. Os objetivos organizacionais são satisfeitos quando a organização assegura o atendimento das necessidades básicas e assim consegue diminuir a rotatividade, as ausências e o estresse e proporcionar qualidade de vida aos funcionários, tornando a empresa competitiva no ambiente empresarial.

Já os objetivos individuais partem do princípio de que a organização conhece aquilo que é melhor para seus empregados, estabelecendo, de forma parcial, o que um funcionário precisa para garantir um grau mínimo de qualidade de vida (MARRAS, 2011).

Portanto, tendo em vista os objetivos, a empresa pode escolher, entre os inúmeros Benefícios Sociais existentes, aqueles que mais se adaptam as suas necessidades e de seus empregados.

b) *Tipos de Benefícios Sociais*

Alguns benefícios são assegurados por lei e outros são oferecidos espontaneamente pela organização, visando atrair trabalhadores qualificados, proporcioná-los satisfação e motivá-los em busca da melhoria contínua.

De acordo com Marras (2011), os benefícios podem ser divididos em duas categorias: benefícios compulsórios e espontâneos, que estão descritos abaixo conforme o autor:

Os benefícios compulsórios são aqueles que a empresa oferece aos seus funcionários por exigência da lei ou atendimento de acordos ou convenções coletivas de trabalho, como: 13º salário, salário-família, férias, salário-maternidade, entre outros.

Já os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa concede aos seus funcionários por vontade própria, com o intuito de atender às necessidades dos trabalhadores ou de tornar o estilo de remuneração interessante e competitivo no ambiente empresarial, tanto para atrair novos profissionais quanto para reter os atuais.

Os benefícios espontâneos mais encontrados no mercado de trabalho são: seguro de vida, assistência médica, festas para funcionários, transporte, cesta básica, clube para os empregados, assistência odontológica, empréstimos consignados, gratificações salariais, convênios (com farmácias, supermercados, entre outros), banco de horas, subsídio à educação, reembolso a alimentação, entre outros (MARRAS, 2011).

No momento da escolha entre os tipos de benefícios, a empresa deve analisar suas necessidades e quais resultados almeja obter com a concessão de benefícios.

c) *Avaliação dos efeitos das decisões sobre benefícios*

Para a empresa a concessão de benefícios é um investimento que tem resultados visíveis e mensuráveis, como comprometimento, produtividade e lucratividade.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), na tomada de decisões, os benefícios são avaliados em relação a três principais objetivos que são: a análise custo-benefício, a influência do benefício no comportamento do funcionário no trabalho e a justiça percebida pelos funcionários nos benefícios.

Ainda segundo os autores acima mencionados, os custos com assistência médica são os que têm maior aumento em comparação com outros itens, por isso as estratégias de controle desses custos englobam a mudança no padrão de consumo dos funcionários, a

transformação dos meios de financiamento e o gerenciamento da rivalidade entre os prestadores desse tipo de serviço.

Existem planos em que os custos dos benefícios são rateados entre empresa e os empregados. Na visão da empresa, essa prática faz com que os funcionários se conscientizem sobre os custos envolvidos e passem a ser mais cuidadosos no uso. Apesar de ser a estratégia normalmente utilizada para minimizar custos, ela pode causar efeitos indesejados se não houver uma comunicação eficaz, pois os funcionários podem pensar que seus benefícios estão sendo diminuídos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Em relação aos efeitos sobre o comportamento dos empregados, Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que os benefícios podem influenciar no desempenho dos mesmos, tendo em vista que um empregado doente, preocupado ou tenso tende a diminuir sua produtividade. Nesse sentido, os benefícios ajudam os funcionários a manterem sua saúde, sua estabilidade emocional e sua segurança financeira.

De acordo com os mesmos autores, as decisões sobre benefícios devem considerar a influência positiva nas atitudes dos funcionários em relação ao senso de justiça deles, uma vez que está ligado com a satisfação no trabalho.

Na concepção de Ribeiro (2015), para decidir quais benefícios melhor se adaptam as necessidades da organização, devem-se considerar os seguintes tópicos:

1. A política salarial da instituição;
2. O mercado de trabalho;
3. Os custos;
4. A localização da empresa;
5. A quantidade de funcionários;
6. A composição familiar dos funcionários;
7. O nível econômico dos trabalhadores;
8. A faixa etária;
9. Os recursos da comunidade;
10. Negociações laborais;
11. Considerações fiscais;
12. Responsabilidade social;
13. Retorno.

Além disso, Ribeiro (2015) considera os seguintes riscos quando da implantação de benefícios: custo elevado, dedicação na implantação e administração; e ainda, após a emoção

inicial o benefício passa a ser rotina e surge a dúvida de qual o próximo benefício que irá ser concedido.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A partir do momento em que o trabalho passou a ocupar o maior tempo na vida das pessoas, a satisfação obtida com ele passou a ter grande importância dentro das organizações, tendo em vista que o tema implica em aumento ou redução da produtividade. Assim, primeiramente é interessante entender a relevância do trabalho na vida das pessoas e as respectivas características de um trabalho que possui sentido e significado.

Viapiana (2014) afirma que o trabalho tem um papel fundamental na construção da saúde e da identidade das pessoas e da sociedade como um todo. Lima (2006, *apud* VIAPIANA, 2014) explica que o trabalho é indispensável para o desenvolvimento pessoal, para a construção do próprio valor e na contribuição individual para a formação do patrimônio histórico-cultural humano.

Para Hackman e Oldhan (1975, *apud* TOLFO; PICCININI, 2007), um trabalho que tem sentido pode ser considerado como importante, útil e legítimo para quem o realiza e possui três características essenciais: (a) diversidade de atividades que proporciona a utilização de várias competências fazendo com que o empregado se identifique com a realização do trabalho; (b) não é alienante, o funcionário consegue distinguir todos os processos do início ao fim e perceber o seu significado do trabalho, contribuindo assim com o ambiente social, sendo autônomo, possuindo liberdade e independência para decidir de que maneira irá executar suas atividades, o que eleva a responsabilidade em relação a elas; e (c) o retorno sobre seu desempenho na execução das tarefas que permite que o funcionário melhore sua performance.

Na visão de Morin (2002, *apud* MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), são seis características que fazem um trabalho ter sentido. Primeiramente, esse trabalho é executado de forma eficiente, organizada e tem um propósito. Ele também precisa trazer algum prazer e satisfação na execução das atividades, resolução de problemas, usando o talento e potencial com autonomia. Não obstante, o trabalho que tem sentido precisa ser realizado de forma socialmente responsável e deve possibilitar relações entre as pessoas, construção de laços de afeição, a autonomia e garantia de receber um salário para assegurar a sobrevivência. Por último, ele mantém os indivíduos ocupados.

Exemplificado a importância do trabalho, apresentam-se os conceitos de satisfação no trabalho que segundo Spector (2005, p. 321) “é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que tem, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos”. De forma simplificada, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho e insatisfação no trabalho é o quanto elas não gostam.

Na visão de Viapiana (2014), as duas principais definições sobre satisfação no trabalho são a satisfação como afeto e a satisfação como atitude. A primeira abordagem refere-se ao estado emocional ocasionado pela diferença entre o que o indivíduo quer e valoriza no trabalho e o que ele obtém como retorno, a percepção dessa diferença pode ser desagradável ou prazerosa. Já a abordagem da satisfação como atitude considera as diferenças em três aspectos relacionados: avaliações sobre o trabalho, concepções sobre o trabalho e experiências afetivas quanto ao trabalho.

Locke (1969, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005) define satisfação no trabalho como o resultado da análise que o funcionário faz sobre seu trabalho ou a realização de seus valores através dessa função, sendo uma sensação boa de bem-estar.

Já para Robbins (2005), o termo satisfação com o trabalho refere-se às atitudes de um indivíduo em relação ao seu trabalho. Uma pessoa que está altamente satisfeita com o trabalho que realiza apresenta atitudes positivas, já uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Para Spector (2005), a satisfação no trabalho pode ser considerada como a razão das realizações das empresas e dos funcionários, do desempenho no trabalho, da saúde e longevidade.

A convivência com colegas e supervisores, o cumprimento às políticas e regras organizacionais, a conquista de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho normalmente abaixo do adequado, entre outros, são exigências que o trabalho impõe as pessoas. Assim, a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado da soma de diversos fatores (ROBBINS, 2005).

De acordo com Siqueira (2008), estudar satisfação no trabalho quer dizer mensurar o quanto os retornos concedidos pela organização em forma de salário e promoção, o quanto a relação com a chefia e os colegas e o quanto a execução das atividades proporcionam ao trabalhador sentimentos satisfatórios e prazerosos.

Conforme Fraser (1996, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005), a satisfação no trabalho relaciona-se com um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e mutável por condições internas e externas do funcionário e do trabalho. Além disso, Rego (2001, *apud*

MARQUEZE; MORENO, 2005) afirma que a satisfação no trabalho também está relacionada à justiça e respeito que o empregado é exposto no trabalho.

Para entender melhor a satisfação no trabalho, é relevante conhecer os fatores que a antecedem e a determinam, assim como seus efeitos.

2.3.1 Causas e determinantes da satisfação no trabalho

Independentemente da influência que exercem, algumas causas podem afetar a satisfação no trabalho de forma positiva, gerando satisfação ou minimizando a insatisfação, e outras influenciam negativamente, gerando insatisfação ou reduzindo a satisfação.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), trabalhos que satisfazem as pessoas são interessantes, fornecem treinamentos, variedade, controle e independência. Segundo o autor, a interdependência, o retorno, o apoio social e a interação entre os colegas fora do local de trabalho relacionam-se com a satisfação no trabalho.

De acordo com Parker (2007, *apud* VIAPIANA, 2014), as causas da satisfação no trabalho podem ser classificadas em: causas situacionais, individuais e causas que resultam do contato entre situação e indivíduo.

As causas situacionais relacionam-se com as dimensões do trabalho, algumas mais importantes que outras. Para Bauk (1985, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005), os fatores mais significativos ao estresse e à insatisfação no trabalho são o desconhecimento sobre oportunidades de crescimento e promoção no trabalho e a forma como é feita a avaliação de desempenho profissional.

Já nos estudos de Sneed e Herman (1990, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005), foi constatada a ligação entre satisfação no trabalho e a concessão de bons salários e benefícios, bom relacionamento com a chefia e os colegas, possibilidade de crescimento profissional na empresa e as particularidades do trabalho.

Nas pesquisas de Korunka e Vitouch (1999, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005) associou-se a satisfação no trabalho com a estabilidade no trabalho, a salários e benefícios, relacionamento social e com a chefia, possibilidade de carreira, ambiente físico da empresa e bons prazos para solução de processos de trabalho.

As causas individuais, de acordo com Kazdin (2000, *apud* VIAPIANA, 2014), referem-se à personalidade e ao temperamento dos indivíduos que executam atividades ou ocupam cargos.

Conforme Bartol (1979, *apud* VIAPIANA, 2014), as variáveis individuais influenciam a satisfação com aspectos do trabalho, sendo até mais importantes que os fatores empresariais para prever a satisfação com trabalho em si.

As causas situacionais e as causas pessoais podem atuar juntas para afetar a satisfação no trabalho. Segundo Viapiana (2014), duas teorias explicam essa interação: o modelo de Cornell e a teoria valor-percepção. O modelo de Cornell sugere que quando as pessoas recebem um grau alto de recompensas pelo trabalho (ou saídas) em relação ao que eles devem realizar no seu trabalho (ou entradas), a satisfação é maior. Já a teoria valor-percepção de acordo com Parker (2007, *apud* VIAPIANA, 2014), mostra que o desequilíbrio entre o que o empregado deseja e aquilo que ele recebe só geram insatisfação se isso for valorizado por ele. Pode-se dizer que as pessoas estão mais propensas a se satisfazerem quando aquilo que consideram importantes é realizado.

Além disso, Viapiana (2014) explica que se podem associar os relacionamentos entre algumas variáveis, como afetividade, saúde, bem-estar, satisfação na vida e na família, nas causas situacionais e pessoais, pois elas relacionam-se complexamente entre si.

Robbins (2009) destaca que os funcionários desejam sistemas de remuneração e políticas de promoções justas conforme suas expectativas. Ademais, quando a remuneração parece ser justa em virtude do cargo, do nível individual de habilidades solicitado e está de acordo com remuneração vigente no mercado, a satisfação surge de forma natural, da mesma forma ocorre com a percepção dos funcionários em relação às promoções, se elas são justas e merecidas.

Para O'Driscoll e Beehr (2000, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005), aspectos como estabilidade no emprego, salários e benefícios, relacionamento social e com a chefia, carga física e mental do trabalho, possibilidade de crescimento, ambiente físico do trabalho, variedade e desafios do trabalho, autonomia e desenvolvimento profissional são determinantes da satisfação no trabalho.

Dessa forma, existem diversas causas e determinantes da satisfação no trabalho, que dependem da percepção de cada empregado, das condições e do ambiente de trabalho, mas cabe à organização identificar quais predominam e executar ações de melhoria da satisfação.

2.3.2 Efeitos da satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem sido considerada como um fator importante pelas organizações já que seus efeitos potenciais influenciam no desempenho de seus funcionários e

no alcance de objetivos empresariais e pessoais, por isso tornou-se fundamental conhecer os efeitos da satisfação ou da insatisfação no trabalho para que a empresa saiba conduzir o processo de mudança.

Para Henne e Locke (1985, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005), estar ou não satisfeito com o trabalho implica em consequências variadas tanto pessoalmente quanto profissionalmente, influenciando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do funcionário.

Spector (2005) acredita que alguns comportamentos relevantes para a empresa são resultado da satisfação ou insatisfação no trabalho, três destes comportamentos mostram-se proeminentes na literatura: desempenho no trabalho, rotatividade e absenteísmo.

Conforme Aziri (2011, *apud* VIAPIANA, 2014), há um grande impacto da satisfação na motivação dos funcionários, que também influencia na produtividade e no desempenho das organizações. Robbins (2005) explica que quando são coletados dados relativos à satisfação e produtividade na organização como um todo e não em nível individual, nota-se que as empresas com trabalhadores mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes.

Já Spector (2005), afirma que existem duas explicações para desempenho e satisfação estarem relacionados, a primeira interpretação diz que a satisfação deve resultar em desempenho, uma vez que se as pessoas gostam de seu trabalho elas se empenharão mais e assim terão um desempenho melhor. A segunda interpretação sugere que desempenho tem como resultado a satisfação, já que pessoas com bom desempenho se beneficiam, recebem reconhecimento e conseqüentemente aumentam sua satisfação.

Porém, a insatisfação no trabalho, conforme Parker (2007, *apud* VIAPIANA, 2014), pode ocasionar comportamentos negativos na empresa, pois indivíduos insatisfeitos tendem a se atrasar, faltar, demitir-se ou ainda cometer atos imprudentes.

A relação entre satisfação no trabalho e rotatividade, segundo Spector (2005), acontece devido a estudos que demonstram que empregados insatisfeitos apresentam maior possibilidade de desligamento da empresa do que os satisfeitos. Para Robbins, Judge e Sobral (2010) quando os funcionários possuem elevado capital humano, a insatisfação geralmente se traduz em rotatividade, pois estes possuem ou pensam possuir mais opções de empregos disponíveis.

Na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010) há uma relação negativa entre satisfação no trabalho e absenteísmo, embora seja consistente o fato de funcionários insatisfeitos serem mais inclinados a faltar ao trabalho, outros fatores podem afetar essa relação. Spector (2005), afirma que uma possível explicação para a correlação ser pequena é que uma pessoa pode se

ausentar por diversas razões, como doença do funcionário, de um familiar, por assuntos pessoais, cansaço ou simplesmente por estar sem vontade de ir ao trabalho. Algumas dessas razões podem estar relacionadas à satisfação no trabalho enquanto outras não.

Além desses efeitos, a satisfação no trabalho também está relacionada com a saúde, o bem estar e a vida do trabalhador fora do trabalho. Conforme Locke (1976, *apud* MARQUEZE; MORENO, 2005), a satisfação no trabalho pode ter efeitos individuais como organizacionais, influenciando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do empregado.

De acordo com Spector (2005), empregados insatisfeitos apresentam mais sintomas físicos, como problemas para dormir e dores estomacais, do que indivíduos satisfeitos, além disso, emoções negativas no trabalho podem produzir estados de ansiedade e depressão.

Para Parker (2007, *apud* VIAPIANA, 2014), as experiências do trabalho influenciam a vida da maioria das pessoas e a satisfação no trabalho é influenciada pela satisfação geral de uma pessoa em relação a sua vida.

Diante disso, a satisfação no trabalho deve ser sempre monitorada pela empresa visto que ela proporciona diversos benefícios à organização, porém ao contrário, pode acarretar problemas no ambiente de trabalho e prejudicar a saúde física, mental e social dos trabalhadores.

2.3.3 Mensuração da satisfação no trabalho

A mensuração da satisfação no trabalho, se adequada aos propósitos da organização, produz informações importantes para a empresa em relação ao seu desempenho.

Empresas e seus administradores, segundo Parker (2007, *apud* VIAPIANA, 2014), podem medir a satisfação no trabalho por diversos motivos, sendo os principais: a busca pelo entendimento das consequências, tendências e o diagnóstico dos fatores quem causam a insatisfação no trabalho.

Na visão de Spector (2005), existem duas formas para o estudo da satisfação no trabalho: a abordagem global e a de facetas. A primeira entende a satisfação no trabalho como um sentimento único e global sobre o trabalho. A abordagem em facetas concentra-se em particularidades de um trabalho como gratificações (em dinheiro ou vantagens), os colegas e supervisores de trabalho, as condições e a natureza do trabalho. Essa abordagem permite uma visão mais ampla da satisfação no trabalho, pois um indivíduo pode apresentar diversos níveis de satisfação em relação às várias particularidades.

Já para Viapiana (2014), há duas abordagens de mensuração possíveis: a qualitativa, como entrevistas que oferecem uma compreensão mais profunda dos dados obtidos, mas são menos generalizados; e a abordagem quantitativa, através de questionários baseados em classificações numéricas e questões fechadas que oferecem maior generalização dos dados.

Todos os métodos são úteis e se complementam, mas a organização precisa ter clareza em relação ao que deseja conhecer para aplicar um método coerente e conseguir resultados proveitosos que contribuam com a melhoria da satisfação no trabalho dos funcionários.

Pode-se concluir que uma empresa que investe em uma boa gestão de pessoas consegue gerenciar de forma correta seus processos, ampliando seus resultados e mantendo-se competitiva no mercado. Além disso, políticas de gestão bem administradas levam a satisfação de seus funcionários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada neste trabalho, bem como o delineamento da pesquisa, as variáveis estudadas, o universo de pesquisa, o procedimento e técnica de coleta de dados e a análise e interpretação dos mesmos.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a metodologia refere-se ao estudo e a avaliação dos diversos métodos, com a finalidade de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica permitindo, assim, a escolha da melhor forma de abordar o problema.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Roesch (2013) não existe um método mais adequado para um projeto, mas espera-se que seja coerente com a forma que o problema foi apresentado, com os objetivos do projeto e outras limitações de tempo, custo e disponibilidade dos dados.

O presente estudo tem caráter quantitativo e qualitativo. Diehl e Tatim (2004) definem pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas, com o propósito de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando maior segurança quanto aos pressupostos.

A abordagem qualitativa, para Diehl e Tatim (2004), pode expor a complexidade de um problema e a influência de determinadas variáveis, entender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de um grupo e possibilitar com maior profundidade, a compreensão das características do comportamento das pessoas.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Na visão de Diehl e Tatim (2004), o objetivo principal deste tipo de pesquisa é a caracterização de determinada população, fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis.

Como procedimento técnico, adotou-se o estudo de caso que, para Diehl e Tatim (2004), é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado. Apresenta vantagens como: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Em relação as suas limitações, a mais grave diz respeito à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis a serem estudadas neste trabalho, que visa analisar a satisfação dos funcionários da Instituição de Ensino em relação ao Plano de Benefícios Sociais, são as seguintes:

1. **Gestão de pessoas:** É o conjunto de políticas e subsistemas que visa o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos funcionários na busca dos objetivos pessoais e organizacionais (KNAPIK, 2012).
2. **Benefícios Sociais:** Conjunto de programas ou planos proporcionados pela organização como complementação dos salários. A soma de ambos compõe a remuneração dos funcionários (MARRAS, 2011).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é formada por todos os funcionários da Instituição de Ensino totalizando uma população de 37 funcionários, o que caracteriza a pesquisa como censitária, uma vez que toda a população participou e não foi utilizada amostra.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Diehl e Tatim (2004), existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para a obtenção de informações. Conforme o contexto da pesquisa, as técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador, tendo em vista que todas possuem qualidades e limitações e que sua eficácia depende de sua adequada utilização.

Os dados foram coletados através de duas fontes: primária e secundária. Os dados primários foram coletados diretamente na Instituição de Ensino em duas fases. Na primeira fase foi utilizada a pesquisa qualitativa, que teve como objetivo descrever o Plano de Benefícios Sociais da Instituição Ensino através de duas entrevistas: uma com a psicóloga organizacional, realizada no dia 27 de setembro de 2016, e a outra com o gestor, realizada no dia 03 de outubro de 2016. Nos Apêndices A e B, encontram-se os roteiros das entrevistas.

A segunda fase utilizou a abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário elaborado a partir dos dados obtidos através das entrevistas, com o objetivo de diagnosticar a satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais.

O questionário possuía 22 afirmações, onde por meio da Escala de Likert (classificadas de 1 a 5, onde: 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 indiferente, 4 concordo e 5 concordo totalmente), os funcionários evidenciavam sua satisfação em relação às políticas e às práticas do Plano de Benefícios Sociais da empresa; uma pergunta de múltipla escolha (identificando os benefícios que os funcionários desejariam receber); e uma questão aberta (para identificar sugestões à instituição). No Apêndice C, encontra-se o questionário aplicado.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos funcionários, entre os dias 27 de outubro e 01 de novembro de 2016, totalizando 31 questionários, onde excluiu-se 3 funcionários afastados em decorrência de auxílio doença, a pesquisadora, a psicóloga organizacional e o gestor. Os questionários foram devolvidos em uma caixa localizada na sala dos professores, onde se obteve retorno de 28 questionários.

Os dados secundários foram obtidos a partir de relatórios e informações repassadas pela Instituição de Ensino.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Diehl e Tatim (2004) explicam que tanto na pesquisa de caráter quantitativo quanto qualitativo encontra-se a necessidade de organizar os dados coletados para que assim eles possam ser interpretados pelo pesquisador. Existem diversos instrumentos de análise de dados que se ajustam aos diferentes tipos de pesquisa e informações obtidas.

A análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas foi feita por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011).

Na fase quantitativa, foi feita de maneira estatística descritiva. A tabulação dos dados ocorreu através da utilização do programa Microsoft Excel, que possibilitou a criação de gráficos e tabelas a fim de visualizar melhor os dados coletados, para formular propostas de melhorias para a empresa em estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo serão abordados os seguintes assuntos: caracterização da empresa, apresentação dos resultados da pesquisa e sugestões e recomendações.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A organização analisada está situada no município de Carazinho e pertence a uma rede de educação privada, com instituições de ensino distribuídas em diversas regiões do país. Em 1923, as Irmãs chegaram ao Brasil e se instalaram nas cidades de Passo Fundo e Não Me Toque, portanto Carazinho tornou-se ponto de passagem. Com o passar do tempo, a necessidade de um colégio católico ficou evidente, porém a cidade não possuía um sacerdote permanente e não existiam recursos para instalação.

Em 1928, a primeira dificuldade foi superada com a vinda definitiva de um sacerdote para a cidade. No início de 1930, com a doação de um terreno central, as Irmãs puderam finalmente empenhar-se para fundar a Instituição de Ensino. Após a fundação, a instituição não parou de crescer.

Atualmente, oferece uma completa e moderna infraestrutura, onde os estudantes encontram um ambiente acolhedor para o seu desenvolvimento humano e intelectual. Possui 82 trabalhadores, sendo 45 professores e 37 funcionários, os quais foram o foco do trabalho, distribuídos entre os setores: administrativo, serviços gerais, coordenação pedagógica, áudio visual, manutenção, recepção, inspetoria disciplinar, entre outros.

A seguir serão descritas as atividades desenvolvidas pelo setor de gestão de pessoas da Instituição de Ensino:

O processo de recrutamento acontece a partir da constatação da necessidade de contratação para determinado cargo, seguido pela abertura de edital de vaga para recrutamento interno e externo, onde recebem-se currículos pessoalmente, via e-mail e pelo site do colégio.

A seleção de pessoal acontece após o encerramento do prazo dos editais, onde são realizados testes e entrevistas com os candidatos recrutados, analisando seu perfil com as exigências do cargo.

O processo de treinamento e desenvolvimento visa disseminar a missão, objetivos, metas e estratégias adotadas pela Instituição de Ensino, além de procurar aprimorar as competências necessárias para exercer as atividades ou competências individuais e voltados a

alterações tecnológicas adotadas. Geralmente, são feitos treinamentos todos os meses conforme a necessidade, todos certificados, tendo em vista que o Plano de Cargos e Salários prevê participação nesses encontros para possíveis promoções e uso de benefícios.

Já o processo de avaliação de desempenho é realizado, normalmente, no período de experiência, onde o funcionário tem o retorno de seu desempenho, se a empresa está gostando de seus serviços e pretende efetivá-lo. Em outros casos, são realizadas avaliações se a empresa sentir necessidade.

O processo de remuneração é definido pelo Plano de Cargos e Salários, onde encontra-se as regras de fixação de salários de admissão e progressão, a tabela salarial, os reajustes salariais que podem se dar por dissídios ou por reajustes específicos.

Em relação à saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, a Instituição de Ensino trabalha juntamente com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que fiscaliza o uso dos equipamentos de segurança, oferece suporte no caso de algum acidente no trabalho e preocupa-se em manter um ambiente de trabalho com as condições adequadas para garantir qualidade de vida de seus trabalhadores.

A Instituição de Ensino busca realizar seus processos da melhor forma possível, pois entende a importância dos mesmos para o sucesso organizacional.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção apresentam-se os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com o gestor e com a psicóloga organizacional com o objetivo de identificar o Plano de Benefícios Sociais da Instituição de Ensino e após as análises dos questionários aplicados com os funcionários, visando diagnosticar a satisfação dos mesmos em relação ao Plano de Benefícios Sociais.

4.2.1 Entrevistas com o gestor e psicóloga organizacional

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada um por meio de uma conversa onde se obteve os seguintes resultados.

Inicialmente, através do primeiro questionamento ao gestor, buscou-se identificar se a Instituição de Ensino possui um Plano de Benefícios Sociais estruturado, formal e suas respectivas características. Ele explicou que, em 2012, foi instituído o Plano de Cargos e Salários, desenvolvido por uma comissão técnica que frequentemente o avalia, com o objetivo

de determinar e regularizar a fixação de cargos e salários para admissão e progressão dos funcionários. A implantação de um Plano de Cargos e Salários em uma empresa, segundo Almeida (2015), objetiva expor as condições de promoção e política salarial aos seus empregados.

A segunda questão buscou conhecer o principal motivo para a implantação do Plano de Benefícios Sociais e se houve melhora após a implantação do mesmo. Tanto o gestor quanto a psicóloga salientaram que os resultados das pesquisas de clima anteriores à instituição do plano evidenciavam a necessidade de instituir uma política de recursos humanos que garantisse aos funcionários uma compensação salarial justa, com definições claras em relação à carreira, cargos e remuneração, mas, principalmente, que houvesse melhoria e concessão de benefícios, pois o colégio precisava de um diferencial perante a concorrência e era o fator de maior desmotivação por parte dos empregados. Após a implantação, houve melhora significativa, os funcionários avaliaram positivamente os benefícios através da pesquisa de clima organizacional.

Para Romero e Silva (2013), não é suficiente somente remunerar as pessoas pelas atividades desempenhadas, é preciso incentivá-las a serem melhores. O salário satisfaz apenas algumas necessidades básicas e dificilmente motiva os funcionários a ir à busca da melhoria contínua. Nesse sentido, os benefícios são extremamente importantes, pois são capazes de atender às necessidades motivacionais.

O terceiro questionamento se refere ao momento que os funcionários recebem as orientações sobre o Plano de Benefícios Sociais. Segundo o gestor, na época da implantação do plano, todos os empregados receberam de forma oral as orientações sobre os benefícios e uma cópia da descrição de seu cargo que, conforme Dessler (2014), refere-se ao detalhamento de competências, responsabilidades, relação de subordinação, condições de trabalho e responsabilidade de supervisão. A psicóloga, por sua vez, relatou que na seleção já são apresentados, de forma simplificada, os benefícios para despertar o interesse do candidato e que, na admissão, a explicação aprofundada é feita oralmente.

Na sequência, identificaram-se os benefícios que a escola concede aos seus empregados. Conforme o gestor além dos benefícios legais também é oferecido auxílio alimentação, auxílio creche, auxílio educação para dependentes e para o funcionário, convênio farmácia, plano de saúde e abono de retorno de férias. Para Marras (2011), benefício pode ser definido como um conjunto de programas ou planos oferecidos pela empresa como forma de complementação dos salários.

Em relação à política de concessão de benefícios e a vinculação ao desempenho do funcionário para ser efetivado e participar do Plano de Benefícios Sociais, a psicóloga comentou que desde a seleção, os candidatos de acordo com o cargo a ser preenchido, já são avaliados e que por meio de conversas, sugestões, treinamentos, a empresa busca adaptá-los ao trabalho e orientá-los sobre o Plano de Cargos e Salários.

A Instituição de Ensino, no período de experiência do novo funcionário, o avalia e ao final entrega uma cópia da descrição de seu cargo. A partir desse momento o funcionário começa a ter direito aos benefícios, com exceção do abono de retorno de férias que ele só terá direito a partir do terceiro período aquisitivo, que é uma forma para mantê-lo na empresa.

Na próxima questão, perguntou-se se o Plano de Benefícios Sociais, na percepção individual do gestor e da psicóloga, atende as necessidades dos funcionários, ambos concordam que o plano atende as necessidades. Na visão da psicóloga o plano abrange várias esferas da vida dos trabalhadores, tendo como base as necessidades básicas como alimentação e saúde, além do que as pesquisas de clima organizacional realizadas após a implantação evidenciaram isso.

Para o gestor, nem sempre os benefícios possibilitam o atendimento das necessidades individuais, assim o colégio procura proporcionar um ambiente agradável em que o funcionário sinta-se membro da instituição. Conforme Moreno (2014), as pessoas são o foco principal na concepção de vantagens competitivas e que os benefícios visam não somente a recompensar os trabalhadores, mas também proporcionar qualidade de vida e um clima organizacional agradável para que ele permaneça na organização.

O sétimo questionamento referiu-se à importância do Plano de Benefícios Sociais para a atração e retenção dos funcionários. O gestor explicou que se busca valorizar o empregado e dar oportunidade para concorrer a cargos que possibilitem crescimento pessoal e profissional. A psicóloga explicou que o Plano de Benefícios Sociais serve como um diferencial para atrair e reter profissionais em um mercado cada vez mais competitivo, além de demonstrar que a empresa reconhece seus funcionários e preocupa-se com eles. Os benefícios, muitas vezes, contam muito mais que o salário, pois eles retêm o funcionário e solidificam a empresa no mercado e representam a ajuda nas várias esferas da vida fora do ambiente de trabalho, assim quanto mais benefícios a empresa oferecer, maior será a empolgação dos empregados no trabalho, maior o sentimento de valorização e amparo.

Para Moreno (2014), a competitividade das empresas impulsionou o surgimento, a manutenção e o aprimoramento dos benefícios, pois através deles as organizações conseguem atrair e reter bons profissionais.

E na última pergunta, verificou-se se existe um planejamento para aperfeiçoamento ou inclusão de novos Benefícios Sociais e em quais políticas a Instituição de Ensino pretende melhorar. De acordo com o gestor, a equipe que estuda a política interna de benefícios, pesquisa e planeja as tendências apontadas pelo mercado, e que se pretende melhorar o auxílio educação para o funcionário.

Da mesma forma, a psicóloga explicou que se por meio da pesquisa de clima, de instrumentos de avaliação e de retornos dos empregados, surgir a necessidade de inclusão de algum tipo de benefício, pode-se, assim, fazer um estudo e analisar a possibilidade de inclusão no plano. Segundo Hipólito (2002), a gestão de benefícios não é simples, pois exige complexidade administrativa, em virtude disso e da dificuldade em se reduzir benefícios após a sua concessão, toda a decisão nessa área deve ser analisada levando em conta a empresa no longo prazo, os resultados esperados após a concessão e os custos envolvidos.

Pode-se notar que o Plano de Benefícios Sociais teve como principal motivação para sua implantação em 2012, os resultados das pesquisas de clima organizacional que demonstravam insatisfação dos empregados em relação a uma compensação salarial justa, definições claras sobre carreira e cargos, e principalmente aos benefícios quase inexistentes. Após a implantação, a Instituição de Ensino passou a oferecer além dos benefícios previstos em lei, diversos benefícios de caráter espontâneo que contribuíram de forma considerável com a satisfação e empolgação no trabalho dos funcionários e com a solidez e competitividade da organização. Na admissão de um funcionário são apresentados oralmente os benefícios e a respectiva política de concessão juntamente com uma cópia da descrição de cargo. Por fim, existe uma equipe que estuda a política interna de benefícios, pesquisa e planeja as tendências apontadas pelo mercado para realizar melhorias e possíveis inclusões de novos benefícios.

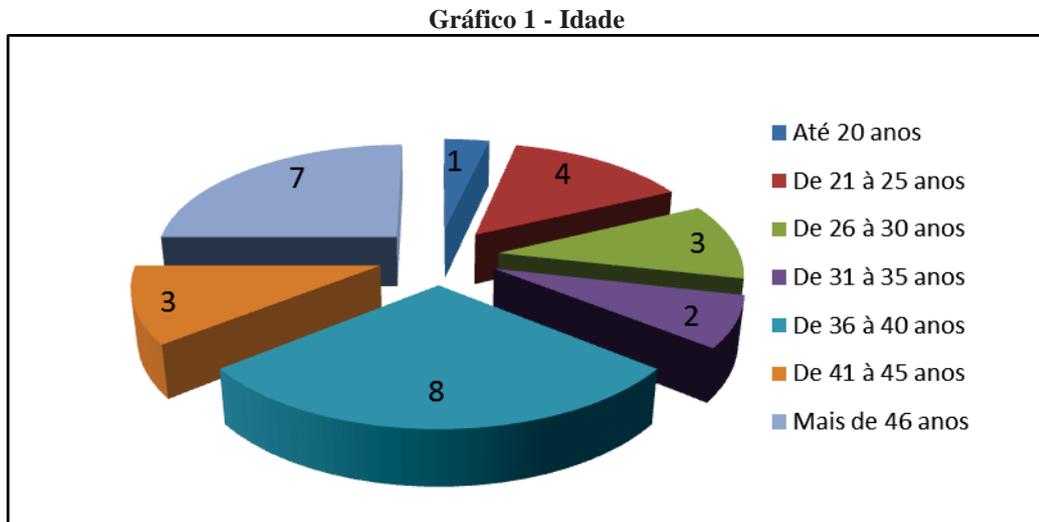
4.2.2 Avaliação da satisfação dos funcionários

Nessa seção são apresentadas as análises do questionário em duas partes: a primeira refere-se à caracterização dos respondentes e a segunda consiste na verificação da satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais.

a) Caracterização dos respondentes

A caracterização dos respondentes apresenta dados referentes a idade, nível de escolaridade, tempo de trabalho na empresa e gênero. As questões são apresentadas a seguir.

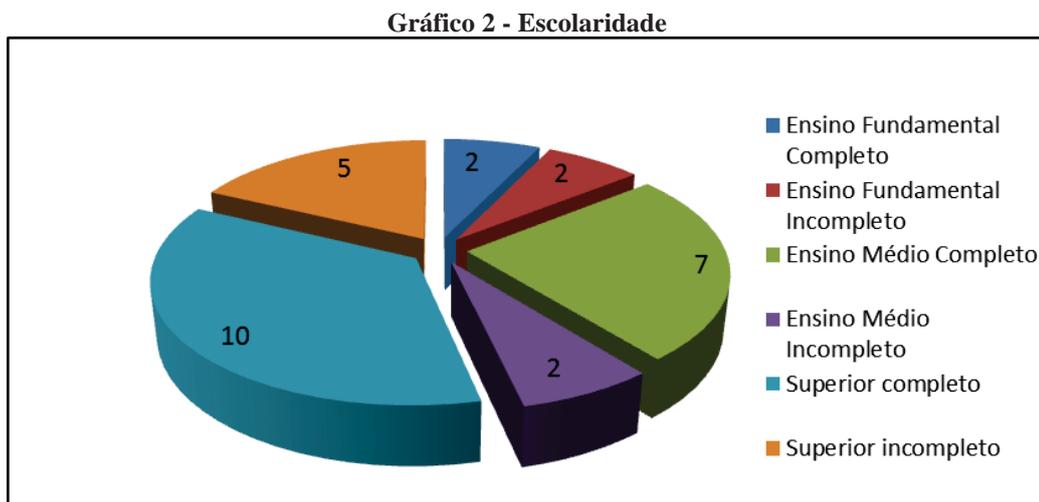
No Gráfico 1, encontram-se os resultados obtidos referentes a idade dos respondentes:



Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Da análise dos dados, pode-se perceber que 9 pessoas têm entre 21 e 35 anos, e 18 pessoas tem de 36 a mais de 46 anos. Caracterizando-se como pessoas com bastante vivência e experiência.

No Gráfico 2, encontram-se os resultados obtidos referentes ao nível de escolaridade dos respondentes.

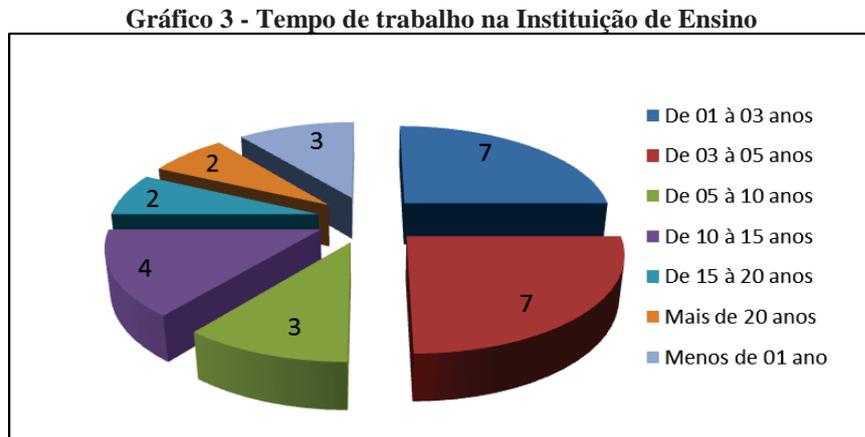


Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Da análise dos dados, pode-se perceber que 10 funcionários têm ensino superior completo, 5 possuem superior incompleto e 7 possuem ensino médio completo. Observa-se que a instituição conta com trabalhadores com bom grau de instrução que conseguem analisar

de forma crítica o Plano de Benefícios Sociais oferecido pela escola. Muitas vezes o cargo ocupado dentro da organização relaciona-se com a escolaridade.

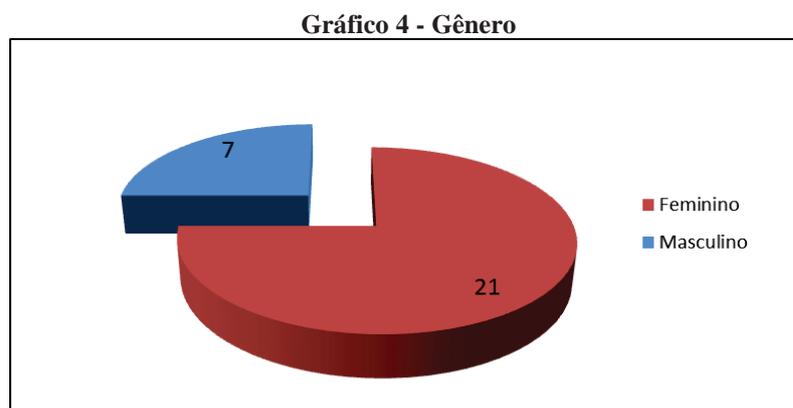
No Gráfico 3, encontram-se os resultados obtidos referentes ao tempo em que os respondentes trabalham na Instituição de Ensino.



Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Da análise de dados, nota-se que 7 pessoas trabalham de 01 a 03 anos no colégio, 7 pessoas trabalham de 03 a 5 anos, e 4 trabalham entre 10 e 15 anos. Nota-se que a grande maioria dos funcionários ingressaram a pouco tempo na escola, mas que a Instituição de Ensino também dispõe, mesmo que em menor número, de funcionários mais antigos e experientes.

No Gráfico 4, encontram-se os resultados obtidos referentes ao sexo dos respondentes.



Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Da análise de dados, nota-se que a maioria dos respondentes são do gênero feminino, sendo 21 no total dos respondentes, e apenas 7 do gênero masculino. Esses dados relacionam-

se com a cultura que existe de mulheres dentro das escolas, com as competências femininas e até mesmo com as qualidades que o papel de mãe possibilita a mulher.

Na Tabela 1, podem-se identificar a quantidade de funcionários que responderam o questionário e suas respectivas funções na instituição estudada.

Tabela 1 - Setor/função dos respondentes

Descrição da Função/Setor	Frequência	%
Auxiliar de limpeza	7	25%
Coordenadora pedagógica	3	11%
Coordenadora educacional	2	7%
Manutenção	2	7%
Recepção	2	7%
Analista administrativo	1	4%
Assistente de audiovisual	1	4%
Assistente de biblioteca	1	4%
Assistente de comunicação	1	4%
Assistente de informática	1	4%
Assistente de integral	1	4%
Assistente de turma	1	4%
Cozinheira	1	4%
Inspetor de alunos	1	4%
Secretaria	1	4%
Vice diretor	1	4%
Vigia	1	4%
Total Geral	28	

Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Em relação ao cargo ocupado na empresa, destacam-se entre os respondentes da pesquisa a função de auxiliar de limpeza sendo 25%, seguido das coordenadoras pedagógicas com 11%. Essas funções exigem maior número de funcionários, uma vez que o setor de limpeza se preocupa em manter a infraestrutura da Instituição de Ensino sempre em boas condições para receber os estudantes e suas famílias, e as coordenadoras pedagógicas cuidam de tudo aquilo que envolve os professores e estudantes do colégio. As outras funções, não menos importantes, não necessitam de um grande número de empregados para sua execução.

Pode-se observar na caracterização dos respondentes que, em sua grande maioria são pessoas com maior vivência e experiência, que tem entre 36 e 40 anos e são do gênero feminino, possuem um bom grau de instrução, trabalham de 01 a 5 anos na Instituição de Ensino e ocupam funções de auxiliar de limpeza e coordenadora pedagógica.

b) *Satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais*

Na Tabela 2, pode-se avaliar a satisfação de cada funcionário referente ao Plano de Benefícios Sociais da instituição em estudo.

Tabela 2 - Satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais

QUESTÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	T
1 - O plano de saúde que a instituição oferece é satisfatório, pois atende as minhas necessidades e dos meus dependentes.	1	0	10	11	6	28
2 - O auxílio alimentação supre as minhas necessidades e da minha família.	0	4	1	18	5	28
3 - O abono de retorno de férias é um diferencial e uma facilidade oferecida na instituição.	0	0	0	9	19	28
4 - O auxílio educacional para dependentes proporciona a oportunidade de estudo em uma Instituição de Ensino particular por um valor mais acessível.	0	0	5	8	15	28
5 - O auxílio educacional para funcionários me motiva a ir em busca de qualificação.	0	4	5	8	11	28
6 - O auxílio creche ajuda nas despesas enquanto não posso usufruir do auxílio educacional para dependentes.	0	2	13	6	7	28
7 - O convênio com a farmácia proporciona um bom desconto em medicamentos e auxilia com as despesas com saúde.	0	0	4	15	9	28
8 - O Plano de Benefícios Sociais como um todo atende as minhas necessidades e da minha família.	0	0	3	18	7	28
9 - Sinto-me valorizado e amparado com o Plano de Benefícios Sociais.	0	0	4	15	9	28
10 - Fui atraído para trabalhar na instituição pelo pacote de benefícios.	4	2	7	11	4	28
11 - O Plano de Benefícios Sociais da instituição é um diferencial frente à concorrência.	2	1	5	12	8	28
12 - O pacote de benefícios faz com que eu valorize mais meu trabalho.	0	1	4	12	11	28
13 - Os benefícios oferecidos promovem conforto e tranquilidade, pois evitam transtornos gerados na busca por esses itens fora da instituição.	0	1	5	11	11	28
14 - Sinto-me mais motivado e satisfeito com os benefícios oferecidos pela instituição.	0	0	4	14	10	28

Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Continua...

Continuação.

QUESTÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	T
15 - O Plano de Benefícios Sociais proporciona sustentação e apoio às necessidades diárias tanto individuais quanto da minha família.	0	1	4	17	6	28
16 - A empresa que oferece um pacote de benefícios reconhece seus empregados, não é só salário.	0	0	2	12	14	28
17 - O Plano de Benefícios Sociais representa a ajuda nas várias esferas da vida fora do ambiente de trabalho.	0	1	5	16	6	28
18 - Os benefícios oferecidos muitas vezes contam mais que o salário.	1	5	6	13	3	28
19 - Quando ingressei na instituição recebi uma comunicação clara sobre os benefícios.	0	1	4	12	11	28
20 - A comunicação oral sobre os benefícios é suficiente para a compreensão das políticas do Plano de Benefícios Sociais.	1	4	2	13	8	28
21 - As políticas de concessão de benefícios são coerentes e justas.	0	3	1	15	9	28
22 - As políticas de concessão de benefícios visam à retenção de funcionários.	1	4	3	16	4	28
TOTAL	10	38	105	290	201	644

Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

A afirmativa 1, refere-se ao plano de saúde ser satisfatório e atender as necessidades dos funcionários e de seus dependentes, que segundo Milkovich e Boudreau (2000), os custos com assistência médica são os que tem maior aumento em comparação a outros itens. Após 6 meses de serviço, a Instituição de Ensino concede o plano de saúde aos funcionários e disponibiliza a eles um desconto na mensalidade, mas ele deverá custear as diferenças de consultas e exames, e se desejar incluir seus dependentes deverá pagar o valor total da mensalidade sem desconto. Esses pagamentos ocorrem através da folha de pagamento e em razão da empresa prestadora do serviço demorar para enviar os relatórios de despesas, muitas vezes, esses pagamentos acumulam-se gerando um valor alto para desconto.

Nota-se que 11 funcionários concordam com a afirmativa, mas o índice de indiferença também é considerável, sendo de, 10 respondentes, observa-se que o plano de saúde proporciona satisfação, pois visa atender a uma necessidade básica dos trabalhadores, mas em alguns casos, esse benefício não é valorizado devido aos altos descontos na folha de pagamento.

A afirmativa 2, sobre o auxílio alimentação suprir as necessidades dos empregados e de suas famílias relaciona-se com os objetivos individuais de um plano de benefícios que,

para Marras (2011), partem do princípio que a organização sabe o que é melhor para seus empregados, estabelecendo o que um funcionário precisa para garantir um grau mínimo de qualidade de vida. O auxílio alimentação é concedido aos trabalhadores após o término do contrato de experiência e estes participam do custeio do vale com 20% do valor recebido no primeiro dia útil de cada mês. Os trabalhadores em sua grande maioria concordam com a afirmativa, sendo 18 do total de respondentes, demonstrando ser uma boa contribuição na vida do trabalhador.

A afirmativa 3 verificou se o abono de retorno de férias concedido pela instituição é considerado pelos trabalhadores como um diferencial e uma facilidade oferecida, onde se observou que 9 empregados concordam e 19 funcionários concordam totalmente com a afirmação, o que significa que esse benefício é bastante valorizado e satisfatório. O abono de retorno de férias é pago no quinto dia útil após o retorno de férias do empregado. Com três períodos aquisitivos completos o funcionário tem direito a receber 20% da sua remuneração fixa, com quatro períodos aquisitivos completos, ele tem direito a receber 30% da sua remuneração fixa e assim por diante até alcançar o limite de 100%.

Na afirmativa 4, buscou-se saber se o auxílio educacional para os dependentes dos empregados possibilita a oportunidade de estudo em uma Instituição de Ensino particular, 15 deles concordam totalmente, pois assim conseguem proporcionar aos seus filhos uma educação de boa qualidade por um valor acessível. Esse auxílio é calculado de acordo com a carga horária de cada funcionário, sendo limitado a 90% para o primeiro filho, 75% a partir do segundo dependente entre 2 e 5 anos e após essa idade é assegurado o desconto máximo de 50% do valor total da mensalidade.

A afirmativa 5, referiu-se a busca de qualificação dos funcionários através do auxílio educacional concedido, pois, de acordo com Harris (1997, *apud* FRANÇA, 2014), um dos objetivos básicos de um sistema remuneratório é motivar os funcionários a buscarem constante desenvolvimento e um bom desempenho. Constatou-se que 11 funcionários concordam totalmente com a afirmação, o que demonstra que esse benefício contribui positivamente com a motivação dos trabalhadores para ir em busca de novas habilidades e capacidades.

Porém os níveis de discordância e indiferença somam 9 do total de respondentes o que demonstra que esse benefício precisa ser aperfeiçoado, em virtude de que, no momento, a instituição não está concedendo-o devido ao atual cenário econômico do país que acaba limitando os investimentos da Instituição de Ensino nesse sentido.

Esse benefício exige que os funcionários tenham no mínimo dois anos de contratação, que seja a primeira graduação ou especialização com auxílio financeiro do colégio, que seja um curso relacionado a área de atuação do empregado, participação em 70% de encontros de treinamento e desenvolvimento e que seja encaminhado o pedido para o setor de gestão de pessoas com antecedência mínima de dois meses antes do início do curso, com parecer do gestor. Em casos de auxílio de 20% nos cursos de mestrado, o funcionário deve ter no mínimo três anos de contratação, possuir especialização na área de educação e ser o mestrado na área de educação, também precisa ter participado de treinamentos e encaminhar com antecedência o pedido. Além disso, para ambos os casos, a concessão ocorrerá mediante previsão orçamentária anual.

Na afirmativa 6, buscou-se saber se o auxílio creche ajuda nas despesas enquanto o funcionário não pode usufruir do auxílio educacional para os seus dependentes. Esse benefício consiste em receber através da folha de pagamento o valor definido pelo sindicato para dependentes de até quatro anos de idade frequentando creche. Do total de respondentes, 13 funcionários responderam de forma indiferente, o que significa que esse benefício é raramente utilizado pelos funcionários por isso não é de grande importância para eles.

A afirmativa 7, a última que se refere diretamente aos benefícios oferecidos pela instituição em estudo, verificou-se se o convênio com a farmácia proporciona um bom desconto nos medicamentos auxiliando com as despesas com saúde. O convênio é feito com uma farmácia, onde os funcionários ganham desconto em medicamentos e prazos para pagamento, uma vez que esse é feito por meio da folha de pagamento. Para a maioria dos funcionários esse benefício satisfaz e auxilia em momentos de necessidade, sendo que 24 deles avaliam positivamente a afirmação.

Através dos benefícios analisados, a empresa busca satisfazer seus funcionários e atender suas necessidades básicas. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os benefícios são aspectos indiretos da remuneração total dos funcionários que incluem a remuneração fora do trabalho. Conforme Marras (2011), os objetivos sociais de um Plano de Benefícios Sociais visam dar suporte às pessoas dentro e fora da empresa, preenchendo possíveis falhas dos sistemas educacional, de saúde, de transporte e de previdência social.

Na afirmativa número 8, verificou-se se o Plano de Benefícios Sociais como um todo atende às necessidades individuais e da família de cada funcionário, pois segundo Salicio (2015), um plano de benefícios deve ser vantajoso para a empresa e para o empregado, cada organização define um plano de benefícios para atender as necessidades de seus funcionários.

Constatou-se que 18 trabalhadores concordam com a afirmativa, demonstrando que o Plano de Benefícios Sociais satisfaz e contribui em várias esferas da vida fora da empresa.

A afirmativa 9, referiu-se ao sentimento de valorização e amparo gerado pelo Plano de Benefícios Sociais que, conforme Moreno (2014) um plano deve proporcionar tranquilidade, bem-estar e qualidade de vida aos funcionários, fazendo com que se sintam amparados e menos preocupados, elevando assim sua satisfação. Observou-se que os resultados foram positivos, uma vez que a soma de funcionários que concordam e que concordam totalmente totalizou 24 respostas, demonstrando um alto grau de tranquilidade e conforto gerado pelo Plano de Benefícios Sociais.

Na afirmativa 10, buscou-se verificar se o pacote de benefícios é determinante para atrair funcionários para a instituição, pois de acordo com Orsi (2015), as empresas têm como principal motivo para a concessão de benefícios manterem-se competitivas na atração e retenção de funcionários. A maioria dos trabalhadores concorda com a afirmação, totalizando 11 respondentes, todavia o índice de indiferença é de 7 respostas, o que significa que o pacote de benefícios contribui atraindo os trabalhadores para a escola, mas ainda não é considerado o fator de maior importância pelos trabalhadores.

A afirmativa 11 procurou saber se o Plano de Benefícios Sociais é considerado um diferencial perante a concorrência, pois segundo Lacombe e Heilborn (2011), para que a empresa consiga atrair e reter profissionais de bom nível e que sabem trabalhar em equipe elas precisam administrar de forma correta o sistema de remuneração. Essa afirmativa teve, somando os funcionários que concordam e os que concordam totalmente, 20 respostas positivas, demonstrando que a Instituição de Ensino está conseguindo se destacar perante a concorrência e os trabalhadores percebem e recebem positivamente isso.

Na afirmativa 12, abordou-se a relação entre a valorização do trabalho e o pacote de benefícios. Para Lacombe e Heilborn (2011) existem benefícios que oportunizam *status*, reconhecimento, boas condições de trabalho e tudo que proporciona satisfação aos trabalhadores dentro de uma empresa. Constatou-se que 12 empregados concordam com a afirmativa e 11 concordam totalmente, demonstrando que os funcionários valorizam seu trabalho em função dos benefícios que tem direito.

A afirmativa de número 13 diz que os benefícios oferecidos promovem tranquilidade e conforto, pois evitam os transtornos gerados na busca por esses itens fora da empresa. Segundo Moreno (2014), além do fator financeiro, ao ofertarem Benefícios Sociais aos seus funcionários, as empresas acreditam que facilitam de várias formas a vida das pessoas. Nota-se que esse questionamento ficou empatado em 11 funcionários que concordam e os que

concordam totalmente, apresentando-se como um plano que consegue atender as necessidades importantes para a grande maioria dos funcionários, facilitando a vida dos mesmos.

A afirmativa 14, buscou relacionar a motivação e satisfação dos trabalhadores com o pacote de benefícios. De acordo com Siqueira (2008), a satisfação no trabalho refere-se aos retornos concedidos pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a relação com a chefia e os colegas e o quanto a execução das atividades proporcionam sentimentos satisfatórios e prazerosos ao empregado. Com 14 empregados concordando e 10 concordando totalmente, pode-se afirmar que as pessoas valorizam seu trabalho, uma vez que não são todas as empresas que oferecem um bom pacote de benefícios.

A afirmativa 15, sobre a sustentação e apoio às necessidades diárias tanto individuais quanto das famílias proporcionada pelo Plano de Benefícios Sociais, a grande maioria dos respondentes concordam com a afirmativa, sendo o índice de 17 respostas positivas, o que significa que o colégio através da instituição do pacote de benefícios consegue auxiliar seus funcionários e as famílias em suas necessidades básicas e em troca recebe maior comprometimento dos mesmos. Marras (2011) explica que quando a organização assegura o atendimento das necessidades básicas consegue minimizar a rotatividade, as ausências e o estresse e proporcionar qualidade de vida aos funcionários.

A afirmativa 16, diz que a empresa que oferece um pacote de benefícios reconhece seus funcionários, não oferece somente salário, pois de acordo com Moreno (2014) reconhecer e recompensar empregados que agregam valor ao trabalho final é um dos objetivos de um Plano de Cargos e Salários. Observou-se que 14 trabalhadores concordaram totalmente com a afirmação, demonstrando que os empregados se sentem reconhecidos pela instituição por meio da concessão de benefícios.

A afirmativa 17 verificou se o Plano de Benefícios Sociais representa ajuda nas várias esferas da vida fora do ambiente de trabalho. Para Salicio (2015), os benefícios objetivam oferecer ao trabalhador uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva, quando satisfeito o empregado consegue se desligar das preocupações diárias e concentrar-se no seu trabalho. A maioria dos funcionários concorda com a afirmação, sendo 16 do total dos respondentes, mostrando que realmente os trabalhadores sentem-se mais tranquilos com os benefícios concedidos.

A afirmativa 18 aborda o fato de que muitas vezes os benefícios contam mais que o salário. Conforme Orsi (2015), salário é a recompensa paga pela empresa ao empregado pelos serviços prestados e as atividades executadas durante determinado período de tempo. Pode-se perceber que 13 funcionários concordam, mas que foram obtidos índices consideráveis de

discordância e indiferença, que somam 11 respostas, onde se nota que o salário ainda é mais importante que os benefícios. A política de remuneração da Instituição de Ensino segue as definições do Plano de Cargos e Salários e este é acima do exigido pelo sindicato da categoria, revisto por meio da pesquisa salarial.

A afirmativa 19 refere-se à comunicação clara sobre os benefícios no momento que o funcionário ingressa na instituição. Segundo Salicio (2015), para que os benefícios promovam satisfação nos trabalhadores, eles precisam entender o plano e as condições claramente, por isso a empresa deve comunicá-los. Essa afirmativa foi bastante positiva, 12 respostas concordam e 11 concordam totalmente, demonstrando que a escola investe na comunicação para que seus funcionários conheçam e valorizem o pacote de benefícios que tem ao seu dispor, resultando em atitudes positivas dentro do ambiente de trabalho e engajamento do empregado.

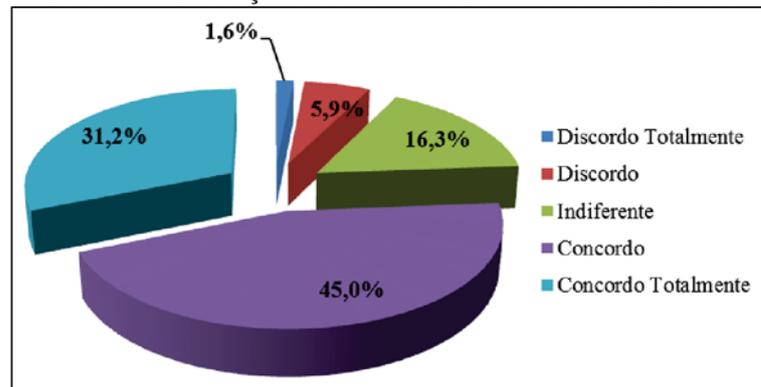
Na afirmativa 20, buscou-se saber se a comunicação oral dos benefícios é suficiente para compreender as políticas do Plano de Benefícios Sociais, pois para Salicio (2015) a empresa deve comunicar seus funcionários de diversas formas como boletins, relatórios, avaliação de pessoas, entre outros. A maioria dos funcionários concorda, sendo 13 do total dos respondentes, ou seja, a comunicação oral está sendo efetiva, mas existem outras formas que a escola pode utilizar para aperfeiçoar a comunicação e o entendimento dos funcionários, evitando dúvidas que possam surgir.

A afirmativa 21 menciona se as políticas de concessão de benefícios são coerentes e justas. Para Almeida (2015) após a implantação de um Plano de Cargos e Salários acontece a padronização dos princípios e práticas de gestão de cargos, salários e carreira dentro da instituição. Os funcionários avaliaram positivamente esse aspecto, totalizando 24 entre os que concordam e os que concordam totalmente. Pode-se entender que as políticas que o colégio utiliza são baseadas na justiça e são igualitárias.

A afirmativa 22 diz que as políticas de concessão de benefícios visam à retenção de funcionários, na visão de Almeida (2015), com a implantação de um Plano de Cargos e Salários, atrair, reter e incentivar o desenvolvimento de talentos entre seus funcionários tornam-se resultados esperados. Constatou-se que 16 do total de respondentes concordam com a afirmativa, demonstrando que o pacote de benefícios oferecido visa, através de benefícios concedidos por tempo de serviço, manter os trabalhadores na escola.

O Gráfico 5, a seguir, apresenta o grau de satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais oferecido pela Instituição de Ensino.

Gráfico 5 - Satisfação referente ao Plano de Benefícios Sociais



Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Pode-se observar pelos resultados que, apesar dos funcionários estarem satisfeitos com o Plano de Benefícios Sociais disponibilizados a eles, existem aspectos que necessitam de aperfeiçoamento.

Na Tabela 3, tem-se as respostas dos funcionários em relação aos benefícios que eles gostariam que a Instituição de Ensino concedesse.

Tabela 3 - Benefícios que gostariam de receber da Instituição de Ensino

Respostas	Frequência	%
Assistência odontológica	16	20,5%
Gratificações	13	16,7%
Seguro de vida	11	14,1%
Previdência complementar	10	12,8%
Viagens culturais	10	12,8%
Subsídio ao desenvolvimento pessoal	9	11,5%
Cesta básica	4	5,1%
Assistência psicológica	2	2,6%
Combustível	2	2,6%
Clube recreativo	1	1,3%
Outros: cursos e formações	1	1,3%
Total	78	100%

Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Observa-se que a maioria dos funcionários, sendo 20,5% deles, gostaria que a instituição tivesse assistência odontológica; em segundo lugar, sendo 16,7% das repostas, eles desejam que o colégio ofereça gratificações no pacote de benefícios; seguido de seguro de vida (14,1%), previdência complementar (12,8%), viagens culturais (12,8%), subsídio ao desenvolvimento pessoal (11,5%) e a concessão de cestas básicas (5,1%).

Essas respostas vêm ao encontro do conceito de benefícios espontâneos, que segundo Marras (2011) são aqueles que a empresa concede aos seus empregados por vontade própria,

com o objetivo de atender as necessidades dos trabalhadores ou de tornar o estilo de remuneração interessante e competitivo no ambiente empresarial, tanto para atrair novos profissionais quanto para reter os atuais.

Na Tabela 4, pode-se verificar sugestões dos funcionários para a melhoria dos benefícios existentes e/ou na concessão dos benefícios.

Tabela 4 - Sugestões para a melhoria nos benefícios existentes e/ou na política de concessão dos benefícios

Respostas	Frequência	%
Aumento de valores dos benefícios	2	14%
Auxílio educacional	2	14%
Convênio com mais farmácias	1	7%
Benefícios aperfeiçoados conforme tempo de serviço	1	7%
Aumento do vale alimentação	1	7%
Instituir valor fixo do vale alimentação	1	7%
Vale alimentação a partir da contratação	1	7%
Igualdade salarial em relação ao restante da rede	1	7%
Previdência complementar	1	7%
Treinamentos e formações com certificados	1	7%
Adoção da meritocracia	1	7%
Parcelamento de gastos com farmácia	1	7%
TOTAL	14	100%

Fonte: Dados primários (Outubro/2016)

Percebe-se que as principais melhorias nos benefícios sugeridas pelos funcionários consistem no aumento dos valores dos benefícios de forma geral e concessão do auxílio educacional, ambos com 14%. Essas respostas vêm ao encontro do foco dos benefícios, que segundo Ribeiro (2015) são o funcionário, sua família, o ambiente no qual a organização está inserida e o bem-estar da sociedade.

Diante disso, percebe-se que, por meio dos benefícios oferecidos, a Instituição de Ensino visa promover a satisfação no trabalho de seus funcionários, para que aumentem seu desempenho, estejam interessados em seu desenvolvimento pessoal e profissional e tenham suas necessidades básicas atendidas. Os trabalhadores percebem isso, pois de acordo com as respostas obtidas eles sentem-se valorizados e amparados. Existem alguns benefícios e aspectos do plano, que segundo os funcionários, precisam ser aprimorados, mas de forma geral, pode-se afirmar que o Plano de Benefícios Sociais da Instituição de Ensino satisfaz seus funcionários.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Analisando os resultados da pesquisa, pôde-se verificar que os funcionários estão satisfeitos, embora haja alguns fatores que podem ser melhorados, os quais foram verificados no questionário aplicado. Deixam-se então, algumas sugestões para que a administração da Instituição de Ensino possa aperfeiçoar seu Plano de Benefícios Sociais e, assim, elevar ainda mais a satisfação de seus empregados.

1. Negociar com a empresa fornecedora do plano de saúde uma forma de faturamento das despesas mensais para que não haja mais o acúmulo na folha de pagamento;
2. Fazer um estudo de viabilidade econômica para analisar a possibilidade de concessão do auxílio educacional aos funcionários interessados;
3. Criar informativos que visem à comunicação dos benefícios e a política de concessão dos mesmos aos funcionários, evitando o esquecimento e as dúvidas frequentes;
4. Verificar quais os benefícios que os funcionários gostariam que a instituição oferecesse e, assim, estudar a viabilidade para instituí-los, pois se obteve índices altos em assistência odontológica (20,5%) e em gratificações (16,7%);
5. Analisar as sugestões de melhorias propostas pelos trabalhadores para verificar a possibilidade de mudança ou aperfeiçoamento de algumas políticas do Plano de Benefícios Sociais, onde os maiores índices apontaram o desejo de aumento dos valores dos benefícios e auxílio educacional, ambos com 14%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema desenvolvido pelo presente estudo foi a satisfação dos funcionários em relação ao Plano de Benefícios Sociais, tendo como base conceitos de gestão de pessoas, administração de cargos e salários e satisfação no trabalho. O foco principal do trabalho foi a análise da política de concessão dos benefícios e de diversos fatores relacionados a eles.

A empresa em que a pesquisa foi realizada é uma Instituição de Ensino, onde buscou-se descrever, diagnosticar e analisar o nível de satisfação dos funcionários quanto ao Plano de Benefícios Sociais e propor sugestões para a gestão do mesmo.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados da escola foram de caráter qualitativo e quantitativo. Na abordagem qualitativa foram realizadas duas entrevistas individuais, uma com a psicóloga organizacional e outra com o gestor do colégio que objetivou conhecer o Plano de Benefícios Sociais, suas políticas e práticas. Na fase quantitativa, foi aplicado um questionário com os funcionários visando identificar e analisar o grau de satisfação dos trabalhadores.

Os principais resultados obtidos com a pesquisa são que os funcionários se encontram satisfeitos com o Plano de Benefícios Sociais como um todo, mas existem aspectos que precisam ser avaliados e aprimorados pelo colégio, bem como a realização de uma análise dos desejos e necessidades que os funcionários demonstraram através do questionário.

As principais sugestões para a Instituição de Ensino são melhorar ainda mais a satisfação de seus empregados; negociar as despesas mensais com o plano de saúde para que não haja mais acúmulos de desconto na folha de pagamento; estudar a possibilidade de concessão do auxílio educacional aos funcionários interessados; aprimorar a comunicação sobre os benefícios concedidos através de informativos; verificar e analisar os benefícios que os funcionários gostariam que o colégio oferecesse; e analisar as sugestões de melhorias propostas por eles.

Diante disso, pode-se afirmar que a pergunta de pesquisa foi respondida e os objetivos alcançados, uma vez que os funcionários apresentaram índices positivos de satisfação no trabalho que se traduzem em produtividade, tranquilidade e o sentimento de valorização.

Como sugestão de novas pesquisas pode-se estudar os fatores que influenciam a motivação dos funcionários da Instituição de Ensino, as práticas de gestão de pessoas com foco principalmente na avaliação de desempenho e desenvolver um planejamento estratégico com a visão dos professores e funcionários.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Airton Vieira de (Org.). **Divisão e modelagem de cargos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- DE RÉ, Cesar Augusto; DE RÉ, Maria Alice. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- _____. **Administração: princípios e tendências**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 30, n° 112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 24 set. 16.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- _____. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de cargos e salários**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**. Porto Alegre, v.19, edição especial, p. 47-56, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400008>. Acesso em: 24 set. 2016.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

PEDRO, Maria José Carvas; OLIVIERI, Maria de Fátima Abud. **Gestão de Pessoas na Educação**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/gestao-de-pessoas-na-educacao/23866/>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: Ltr, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de benefícios**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa e. Visão e evolução da gestão de pessoas. In: ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lúcia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, p. 13-28, 2013.

_____. Sistemas de aplicação e recompensas. In: ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lúcia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, p. 63-76, 2013.

_____. Sistemas desenvolver, manter e monitorar. In: ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lúcia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, p. 77-91, 2013.

_____. Gestão da qualidade de vida no trabalho. In: ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lúcia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, p. 139-154, 2013.

SALICIO, Celso Furniel (Org.). **Sistemas de remuneração, incentivos e carreira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**. Porto Alegre, v.19, edição especial, p. 38-46, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400007>, Acesso em: 24 set. 2016.

VIAPIANA, Larissa. Importância, definição, conceitos e causas da satisfação no trabalho. In: WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: Intersaberes, p. 137-166, 2014.

_____.Efeitos, mensuração e melhoria da satisfação no trabalho. In: WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: Intersaberes, p. 167-188, 2014.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

1. Em sua percepção, qual a importância do Plano de Benefícios Sociais para a atração e retenção dos funcionários?
2. Qual foi o principal motivo para a implantação do Plano de Benefícios Sociais? Houve melhora na instituição após a implantação?
3. Quais os aspectos que são avaliados em relação ao desempenho do funcionário e as respectivas exigências do cargo para que ele seja efetivado e assim participe do Plano de Benefícios Sociais?
4. Em que momento os funcionários recebem orientações sobre o Plano de Benefícios Sociais (comunicação oral e escrita)?
5. Em sua percepção, o Plano de Benefícios Sociais atende as necessidades dos funcionários?
6. Existe um planejamento para aperfeiçoamento ou inclusão de novos Benefícios Sociais? Em quais políticas do Plano de Benefícios Sociais a instituição pretende melhorar?

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM O GESTOR

1. O colégio possui um Plano de Benefícios Sociais estruturado e formal? Como ele é?
2. Qual foi o principal motivo para a implantação do Plano de Benefícios Sociais? Houve melhora na instituição após a implantação?
3. Em que momento os funcionários recebem orientações sobre o Plano de Benefícios Sociais (comunicação oral e escrita)?
4. Quais são os Benefícios Sociais (legais e espontâneos) que são concedidos aos funcionários?
5. Qual é a política de concessão de Benefícios Sociais?
6. Em sua percepção, o Plano de Benefícios Sociais atende as necessidades dos funcionários?
7. Em sua percepção, qual a importância do Plano de Benefícios Sociais para a atração e retenção dos funcionários?
8. Existe um planejamento para aperfeiçoamento ou inclusão de novos Benefícios Sociais? Em quais políticas do Plano de Benefícios Sociais a instituição pretende melhorar?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS

1 – Idade	2 – Nível de escolaridade	3 – Tempo de trabalho na Empresa	4 - Sexo
<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Menos de 01 ano	<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> de 21 à 25 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo	<input type="checkbox"/> de 01 à 03 anos	<input type="checkbox"/> Feminino
<input type="checkbox"/> de 26 à 30 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto	<input type="checkbox"/> de 03 à 05 anos	
<input type="checkbox"/> de 31 à 35 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Médio completo	<input type="checkbox"/> de 05 à 10 anos	
<input type="checkbox"/> de 36 à 40 anos	<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> de 10 à 15 anos	
<input type="checkbox"/> de 41 à 45 anos	<input type="checkbox"/> Superior completo	<input type="checkbox"/> de 15 à 20 anos	
<input type="checkbox"/> mais de 46 nos		<input type="checkbox"/> mais de 20 anos	

Instruções para preenchimento:

Marque uma alternativa, de acordo com o grau de concordância com a afirmativa. Procure não deixar nenhuma questão em branco. Diante de cada afirmação, posicione-se utilizando a seguinte legenda:

Discordo totalmente	1	☹
Discordo	2	
Indiferente	3	☺
Concordo	4	
Concordo totalmente	5	☺

Nº 1	Satisfação em relação aos Benefícios oferecidos	1	2	3	4	5
1.	O plano de saúde que a instituição oferece é satisfatório, pois atende as minhas necessidades e dos meus dependentes.					
2.	O auxílio alimentação supre as minhas necessidades e da minha família.					
3.	O abono de retorno de férias é um diferencial e uma facilidade oferecida na instituição.					
4.	O auxílio educacional para dependentes proporciona a oportunidade de estudo em uma Instituição de Ensino particular por um valor mais acessível.					
5.	O auxílio educacional para funcionários me motiva a ir em busca de qualificação.					
6.	O auxílio creche ajuda nas despesas enquanto não posso usufruir do auxílio educacional para dependentes.					
7.	O convênio com a farmácia proporciona um bom desconto em medicamentos e auxilia com as despesas com saúde.					
8.	O Plano de Benefícios Sociais como um todo atende as minhas necessidades e da minha família.					
9.	Sinto-me valorizado e amparado com o Plano de Benefícios Sociais.					
10.	Fui atraído para trabalhar na instituição pelo pacote de benefícios.					
11.	O Plano de Benefícios Sociais da instituição é um diferencial frente à concorrência.					
12.	O pacote de benefícios faz com que eu valorize mais meu trabalho.					
13.	Os benefícios oferecidos promovem conforto e tranquilidade, pois evitam transtornos gerados na busca por esses itens fora da instituição.					
14.	Sinto-me mais motivado e satisfeito com os benefícios oferecidos pela instituição.					
15.	O Plano de Benefícios Sociais proporciona sustentação e apoio às necessidades diárias tanto individuais quanto da minha família.					
16.	A empresa que oferece um pacote de benefícios reconhece seus empregados, não é só salário.					
17.	O Plano de Benefícios Sociais representa a ajuda nas várias esferas da vida fora do ambiente de trabalho.					
18.	Os benefícios oferecidos muitas vezes contam mais que o salário,					
Nº 2	Comunicação sobre os benefícios					
19.	Quando ingressei na instituição recebi uma comunicação clara sobre os benefícios.					
20.	A comunicação oral sobre os benefícios é suficiente para a compreensão das políticas do Plano de Benefícios Sociais.					
Nº 3	Avaliação da política de concessão dos benefícios					
21.	As políticas de concessão de benefícios são coerentes e justas.					
22.	As políticas de concessão de benefícios visam à retenção de funcionários.					

5. Marque, no máximo, três tipos de benefícios que você gostaria de receber da Instituição de Ensino:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Assistência Odontológica | <input type="checkbox"/> Assistência Psicológica |
| <input type="checkbox"/> Previdência Complementar | <input type="checkbox"/> Cesta Básica |
| <input type="checkbox"/> Seguro de Vida | <input type="checkbox"/> Combustível |
| <input type="checkbox"/> Clube Recreativo | <input type="checkbox"/> Viagens Culturais |
| <input type="checkbox"/> Subsídio ao desenvolvimento pessoal | <input type="checkbox"/> Gratificações |
| <input type="checkbox"/> Outro (s) _____ | |

6. Dê três sugestões para a melhoria nos benefícios existentes e/ou na política de concessão dos benefícios.
