

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

**CAROLINA HILÁRIO SABADIN**

**PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE  
LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS BOTUCARAÍ (SICREDI BOTUCARAÍ RS)**  
**SOBRE OS BENEFÍCIOS SOCIAIS: um estudo de caso**

**SOLEDADE**

**2017**

**CAROLINA HILÁRIO SABADIN**

**PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE  
LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS BOTUCARAÍ (SICREDI BOTUCARAÍ RS)  
SOBRE OS BENEFÍCIOS SOCIAIS: um estudo de caso**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

**SOLEDADE**

**2017**

**CAROLINA HILÁRIO SABADIN**

**PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE  
LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS BOTUCARAÍ (SICREDI BOTUCARAÍ RS)  
SOBRE OS BENEFÍCIOS SOCIAIS: um estudo de caso**

Estágio Supervisionado aprovado em 30 de junho de 2017, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski  
UPF – Orientadora

Profa. Esp. Jocelina dos Santos de Almeida  
UPF

**SOLEDADE**

**2017**

Aos meus pais, Valmir e Nair,  
por todo apoio e incentivo.  
Por não medirem esforços para que  
meus sonhos e objetivos se concretizem.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade de Passo Fundo e ao corpo docente, por todos os ensinamentos durante a trajetória acadêmica.

À Profa. Dra. Denize Grzybovski, pela paciência e dedicação na orientação do estágio supervisionado.

À Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Botucaraí (Sicredi Botucaraí RS), por permitir a realização do estudo na organização, e aos seus empregados, por contribuírem com a pesquisa.

À minha família e amigos, por todo apoio e auxílio nos momentos de dificuldade, principalmente no período de elaboração do trabalho de conclusão de curso.

## RESUMO

SABADIN, Carolina Hilário. **Percepção dos trabalhadores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Botucaraí (Sicredi Botucaraí RS) sobre os benefícios sociais:** um estudo de caso. Soledade, 2017. 53 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O objetivo deste estudo é avaliar o nível de satisfação dos empregados da Sicredi Botucaraí frente ao pacote de benefícios sociais a eles ofertados, e verificar como isso impacta na qualidade do serviço prestado à cooperativa. A ampla competitividade das organizações e das pessoas e a evolução dos meios tecnológicos de comunicação e de informação têm transformado os métodos de gestão organizacional em todas as áreas funcionais, mas com maior impacto na gestão de pessoas em razão das transformações do modo de ser e viver de cada um. Das organizações estão sendo demandadas ações estratégicas que valorizem os empregados enquanto pessoas, o que envolve (re)pensar a concessão de benefícios sociais a partir da percepção deles. Os benefícios sociais visam o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador. Utilizando a estratégia estudo de caso único, a pesquisa foi desenvolvida nos níveis exploratório e descritivo e os dados foram coletados por meio de questionário, o qual contém questões de identificação dos trabalhadores e de avaliação do nível de satisfação dos mesmos. Os resultados indicam que os trabalhadores da Sicredi Botucaraí valorizam a forma com que a cooperativa os remunera e consideram os benefícios sociais como complemento salarial; mostram-se muito satisfeitos (97,2%) com o pacote de benefícios sociais recebidos e o reconhecem como fator importante para permanecerem trabalhando na Cooperativa. As respostas apresentam índices favoráveis que comprovam que os benefícios sociais são uma forma de recompensar o empregado pelo bom trabalho que realiza na cooperativa. Os empregados sentem-se satisfeitos com esta forma de recompensa, e evidencia-se que, a partir disso, estão mais motivados a realizar suas atividades em busca de melhores resultados.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Benefícios sociais. Satisfação no trabalho. Cooperativa de crédito.

## ABSTRACT

SABADIN, Carolina Hilário. **Perception of the workers of the Cooperative of Free Admission of Botucaraí Associates (Sicredi Botucaraí RS) on social benefits:** a case study. Soledade, 2017. 53 f. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2017.

The objective of this study is to evaluate the level of satisfaction of employees of Sicredi Botucaraí against the package of social benefits offered to them, and to verify how this impacts on the quality of the service provided to the cooperative. The wide competitiveness of organizations and individuals and the evolution of the technological means of communication and information have transformed the methods of organizational management in all the functional areas, but with greater impact in the management of people due to the transformations of the way of being and to live Of each. Of the organizations are being demanded strategic actions that value the employees as people, which involves (re) thinking the concession of social benefits from their perception. The social benefits aim at the well-being and quality of life of the worker. Using the single case study strategy, the research was developed at the exploratory and descriptive levels and the data were collected through a questionnaire, which contains questions of worker identification and satisfaction level assessment. The results indicate that the employees of Sicredi Botucaraí value the way in which the cooperative remunerates them and consider the social benefits as a complement to the salary; Are very satisfied (97.2%) with the package of social benefits received and recognize it as an important factor to remain working in the Cooperative. The answers present favorable indexes that prove that the social benefits are a way of rewarding the employee for the good work that realizes in the cooperative. Employees feel satisfied with this form of reward, and it turns out that, from this, they are more motivated to perform their activities in search of better results.

**Keywords:** People management. Social benefits. Job satisfaction. Credit cooperative.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cruzamento de dados.....	24
Quadro 2 – Políticas de gestão de pessoas do Sicredi Botucaraí RS.....	26
Quadro 3 – Pacote de Benefícios da Sicredi Botucaraí RS.....	30
Quadro 4 – Plano de ação para implementação das sugestões.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação de funcionários e número de respondentes.....	22
Tabela 2 – Cargo ocupado pelos respondentes.....	31
Tabela 3 – Percepção dos empregados quanto ao reconhecimento de seus superiores.....	34
Tabela 4 – Percepção sobre salários maiores ou benefícios sociais.....	39
Tabela 5 – Mudança de emprego em razão dos benefícios sociais.....	40
Tabela 6 – Sugestões para inclusão no pacote de benefícios da cooperativa.....	42
Tabela 7 – Comparação entre gênero e satisfação dos benefícios oferecidos quanto ao suprimento das necessidades próprias e de suas famílias .....	43
Tabela 8 – Comparação entre idade e a preferência entre receber salário maior do que benefícios sociais.....	43
Tabela 9 – Comparação entre idade e o benefício mais importante para o respondente.....	44
Tabela 10 – Percepção da importância dos benefícios sociais como complemento salarial, por unidade de atendimento Sicredi.....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação no cargo, local e ambiente de trabalho.....	32
Gráfico 2 – Nível de valorização do empregado.....	33
Gráfico 3 – Nível de percepção de oportunidades de crescimento na cooperativa.....	33
Gráfico 4 – Percepção da preocupação da cooperativa com o bem-estar dos empregados.....	34
Gráfico 5 – Nível de satisfação dos empregados frente ao estímulo da cooperativa pelo desenvolvimento profissional.....	35
Gráfico 6 – Nível de bom relacionamento entre colegas de trabalho.....	35
Gráfico 7 – Percepção da importância dos benefícios sociais como complemento da remuneração.....	36
Gráfico 8 – Nível de satisfação quanto ao complemento de salários oferecidos .....	37
Gráfico 9 – Nível de satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela cooperativa .....	37
Gráfico 10 – Nível de satisfação dos benefícios recebidos perante ao trabalho realizado.....	38
Gráfico 11 – Nível de satisfação dos benefícios recebidos perante as necessidades do empregado e de sua família .....	39
Gráfico 12 – Benefícios mais importantes .....	40
Gráfico 13 – Benefícios mais utilizados pelos respondentes.....	41
Gráfico 14 – Nível de satisfação geral quanto ao pacote de benefícios sociais.....	42

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.2	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	18
2.3	BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	19
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>21</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	21
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA .....	22
3.3	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	23
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	23
3.5	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	24
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
4.1	SICREDI BOTUCARAÍ RS.....	25
4.2	POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	26
4.3	BENEFÍCIOS OFERTADOS AOS TRABALHADORES.....	27
4.4	PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE BENEFÍCIOS OFERTADOS..	31
4.5	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	45
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE – Questionário.....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXO – Autorização para realização da pesquisa.....</b>	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado contemporâneo aponta para ampla competitividade organizacional e emergência de novos modelos de gestão, formatos organizacionais e formas de gestão de pessoas. Ao mesmo tempo em que os meios tecnológicos ampliaram o volume e a forma de difusão de informações, provocou mudanças no cotidiano das pessoas e a forma de perceber o mundo do trabalho, o pacote de benefícios sociais recebidos e, por conseguinte, produziu efeitos nos níveis de satisfação dos indivíduos.

Os trabalhadores, independente de gênero, idade, estrutura familiar e organizações em que prestam seus serviços são pessoas que tem desejos e necessidades a serem satisfeitas.

Essas necessidades são moldadas pela sociedade, assim como são as crenças básicas, as quais, no conjunto, representam uma visão de mundo e definem o relacionamento com outras pessoas. Cada pessoa tem sua própria visão e opinião sobre valores culturais, sobre as organizações, sobre si mesmas e sobre as outras pessoas. Nesse sentido, as organizações, em especial os Administradores da área de gestão de pessoas, devem estar atentas e levar em consideração na definição das estratégias o pensamento de cada trabalhador com vistas a ajudá-los a atender as necessidades individuais sem prescindir dos objetivos organizacionais.

Orientados por essa percepção do mercado de trabalho, da sociedade e das organizações, no presente Estágio Supervisionado desenvolvido na área de Gestão de Pessoas busca-se aprofundar a compreensão sobre os benefícios sociais ofertados por uma cooperativa de crédito aos seus trabalhadores numa pretensão preliminar de identificar a possível relação que existe do “pacote de benefícios” com o nível de satisfação.

Toma-se uma cooperativa de crédito como espaço do estudo por acreditar que neste tipo organizacional a percepção do trabalhador difere daqueles que trabalham em empresas com fins lucrativos. Nas cooperativas integrantes do Sistema Sicredi, os empregados são considerados “colaboradores”. Ao ingressar na cooperativa, eles precisam integralizar cotas e assim passam a ser cooperados. Portanto, ao mesmo tempo, representam dois papéis distintos, os quais são de cooperado e de empregado.

Os resultados desse estudo são apresentados a seguir em 5 capítulos. No Capítulo 1 são explicados os objetivos do estudo. No Capítulo 2 é abordado o referencial teórico. No Capítulo 3 é apresentado a metodologia da pesquisa, as variáveis de estudo e procedimento de coleta e análise de dados. Já no capítulo 4 apresenta-se o resultado da pesquisa e a análise dos mesmos. E, por fim, no capítulo 5 é feita a conclusão do trabalho.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

As cooperativas de crédito vêm se destacando cada vez mais na economia brasileira, em especial na Região Sul do Brasil, uma vez que, mesmo em tempos de crise, conseguem superar suas metas anuais e terminam o exercício com grandes sobras, as quais são direcionadas às comunidades e aos associados, que, ao entrarem na cooperativa como sócios tornam-se donos do próprio negócio. Cooperativas de crédito trabalham sempre buscando melhores soluções para seus associados, tanto que superam a dificuldade econômica que o país enfrenta, pois conseguem satisfazer as necessidades de quem utiliza seus serviços com taxas menores e mais acessíveis, fidelizando dia após dia a comunidade em geral.

O Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi surgiu a partir da constituição da primeira cooperativa de crédito brasileira, em 1902, na cidade de Nova Petrópolis, onde hoje localiza-se a Sicredi Pioneira RS. Décadas depois, em 1980, foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – Cocecrer/RS, fruto da união de nove cooperativas de crédito que atuavam no estado, expandindo-se, nos dez anos seguintes, para os estados Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Somente no ano de 1992, por decisão de todas as cooperativas filiadas a Cocecrer/RS, foi adotada a marca Sicredi, unificando a identidade das mesmas em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo. O Sicredi conta hoje com 121 cooperativas de crédito filiadas, atuando em 1.501 pontos de atendimento, distribuídos em 21 estados brasileiros, que atendem mais de 3,3 milhões de associados, com mais de 20,9 mil empregados.

A Sicredi Botucaraí, cooperativa filiada à Central Sicredi Sul, completou em outubro de 2016, 35 anos de existência. Com sua sede administrativa localizada no município de Soledade, atende a 12 municípios da região, com três agências em Soledade, duas em Arvorezinha e uma em cada uma das seguintes cidades: Tunas, Nova Alvorada, Ibirapuitã, Itapuca, Barros Cassal, Mormaço, Pouso Novo, Fontoura Xavier, São José do Herval e Gramado Xavier, oferecendo soluções bancárias para mais de 46 mil associados.

Em todas as agências, o valor que mais é prezado é o bom atendimento e relacionamento com os cooperados, já que este é um diferencial que as cooperativas possuem em relação as demais instituições financeiras. Para cumprir com os valores e princípios que a cooperativa estima, é preciso ter colaboradores que acreditem nesta causa, que sejam bem qualificados, e sintam-se motivados, para, desta forma, poder cumprir com a missão da organização.

Qualificação, motivação e satisfação no ambiente de trabalho são requisitos vitais para que um trabalhador desempenhe de forma satisfatória suas funções, vindo a gerar uma boa produtividade e alcançar os resultados esperados pela organização. No contexto empresarial,

onde predomina a abordagem econômica pautada pela competitividade, os profissionais da área de gestão de pessoas buscam, cada vez mais, formas de captar bons trabalhadores e cativá-los, para que se sintam engajados no trabalho. A melhor forma para isso é oferecer recompensas sociais, sejam elas em forma de gratificações e/ou benefícios, atendendo as necessidades humanas, bem como incentivando os empregados a darem o melhor de si em seu trabalho.

No Sistema Sicredi, o qual é formado por organizações do tipo cooperativa, a lógica que orienta a ação é de que todos os empregados são cooperados e, portanto, em seus cargos, devem comportar-se de forma colaborativa. Por conseguinte, todos os membros do Sicredi Botucaraí são tratados e deles é cobrado comportamento de “colaborador”.

O grupo de empregados desta organização é formado por 186 pessoas, as quais receberem salários mensais compatível com o cargo ocupado, mas também recebem gratificações semestrais e benefícios para si e seus familiares, como por exemplo vale alimentação e plano de saúde. Tais benefícios sociais são considerados pela legislação trabalhista brasileira como remuneração indireta, mas se pressupõe que são percebidas pelos trabalhadores de diferentes formas, em razão dos fundamentos teóricos descritos por Maslow. Por parte dos gestores, há a pressuposição de que os empregados/colaboradores do Sicredi Botucaraí não desempenham suas funções com a excelência desejada pela organização. Uma das percepções identificadas informalmente é de que os empregados estão “insatisfeitos” com seus salários por ser considerado “muito baixo” em relação às instituições financeiras concorrentes (não cooperativas e não membros do Sistema Sicredi). Nesse sentido, se pressupõe que os empregados do Sicredi Botucaraí não percebem os benefícios sociais como parte de sua remuneração pelo trabalho realizado. Os gestores, por sua vez, percebem que a estratégia adotada, de concessão de benefícios sociais aos empregados, não está sendo considerada adequada para reter empregados/talentos e nem é motivo considerado por aqueles para permanecer na Cooperativa.

Diante do exposto, define-se como pergunta de pesquisa: Como os benefícios sociais oferecidos são percebidos pelos trabalhadores da Sicredi Botucaraí?

Espera-se que os resultados da presente pesquisa contribuam para a revisão do “pacote de benefícios sociais” ofertados aos trabalhadores da Sicredi Botucaraí, bem como na compreensão da sua contribuição no engajamento dele no trabalho.

Espera-se também que, a realização desta pesquisa proporcione ao acadêmico do curso de Administração maior conhecimento prático sobre a gestão estratégica de pessoas, cujos conteúdos apreendidos somam-se aos ensinamentos teóricos recebidos durante toda formação profissional e acadêmica.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Investigar a relação entre o “pacote de benefícios sociais” ofertados pelo Sicredi Botucaraí RS com o nível de satisfação dos seus trabalhadores.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a organização nos seus aspectos históricos, culturais e estrutura organizacional;
- b) Apresentar e descrever os benefícios sociais oferecidos aos trabalhadores;
- c) Investigar a percepção que os trabalhadores têm do “pacote de benefícios sociais”;
- d) Medir o nível de satisfação dos trabalhadores;
- e) Apresentar sugestões para serem consideradas pelos gestores do Sicredi Botucaraí RS na elaboração das ações estratégicas da área de gestão de pessoas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta fundamentação teórica sobre a gestão de pessoas e os temas correlatos aos benefícios sociais.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Toda organização necessita de pessoas para suas atividades e operações para produzir, fabricar, vender e administrar, dependendo delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões (SILVA, 2015). Tal compreensão é relevante aos Administradores da área de gestão de pessoas, a qual ganhou importância a partir da descoberta do fator humano na produtividade, cujos resultados encontram-se impressos no relatório da Experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo na década 1920 (GIL, 1994).

Os resultados dessa experiência provocaram significativos impactos no campo do comportamento humano no trabalho, a qual demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais na produção, a necessidade da integração de indivíduos numa situação de trabalho e da necessidade de fazer com que os empregados colaborem com a direção da organização e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 1994) por meio do trabalho.

Enquanto área funcional da Administração, gestão de pessoas sempre considerou “pessoas” como recursos e seu surgimento deve-se ao crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal (CHANLAT, 1994). Segundo Toledo (1992) administrar por recursos humanos é zelar, por meio de variadas formas de ação, pelas relações humanas da organização, relações estas que significam o estado de ânimo do agrupamento humano de determinada organização ou a atitude e o comportamento de um grupo de dirigentes para com seus dirigidos (TOLEDO, 1992). A denominação “recursos humanos”, segundo Chanlat (1994), transmitia uma ideia de que o ser humano nada mais seria do que um objeto (recurso) limitado à função de produzir resultados, ser fonte de lucros e de crescimento econômico à semelhança de uma máquina.

A partir da necessidade de ver o trabalhador como humano dentro das organizações, foi necessário a criação de técnicas de relações humanas no trabalho, que seriam conjuntos de normas baseadas na sociologia e psicologia, que visam obter a motivação no trabalho. A

evolução das práticas trabalhistas provocou nova denominação para área, que passou a se chamar relações industriais e administração de pessoal e, após isso, gestão de pessoas (TOLEDO, 1992).

Gerir pessoas e competências humanas representa uma questão estratégica nas organizações, considerada uma atividade muito importante para ficar limitada a apenas um departamento, setor ou órgão da organização (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). Gerir implica utilizar recurso não só para resolver os problemas, otimizar o uso dos recursos ou reduzir os custos, mas também para contemplar os interesses e necessidades das pessoas. Isto resulta não apenas numa mudança de nomenclatura – de administração de pessoal **ou** administração de recursos humanos **para** gestão de pessoas, mas sim no redirecionamento desta área funcional, passando a ter um caráter mais estratégico em todas as suas ações (PINHO; BASTOS; ROWE; 2015), as quais devem estar vinculadas e alinhadas à estratégia da organização como um todo.

A mudança para o termo gestão de pessoas, não significa apenas uma mudança de nomenclatura, e sim uma estratégia para que haja maior engajamento dos trabalhadores, a partir da ênfase ao potencial humano e à sua cultura, já que os mesmos possuem conhecimentos importantes para o maior enriquecimento das organizações (REGIS, 2011).

No entendimento de Gil (2001, p. 17), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Contudo, a área sofreu significativas mudanças a partir da denominação que substituiu a área de Administração de Recursos Humanos (ARH), sendo:

a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltaram que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Para Chiavenato (2004), as pessoas constituem o principal ativo da organização, por isso a necessidade de implementar ações estratégicas mais voltadas a pessoas, de forma a torná-las mais engajadas no trabalho, motivadas a realizar as atividades demandadas e satisfeitas com o trabalho realizado. O referido autor afirma ainda que, as organizações bem-sucedidas reconhecem que somente podem crescer, prosperar e manter seu desempenho se otimizarem o retorno sobre os investimentos de todos os *stakeholders*, principalmente os trabalhadores.

A área de gestão de pessoas, na visão de Bohlander e Snell (2009) (apud PALOMBINO PRIMO et al., 2014), assume papel estratégico dentro das organizações, pois, as pessoas, por produzirem conhecimento e inovação, se tornam relevantes na construção de competências

organizacionais e obtenção de resultados. Para unir gestão estratégica de pessoas aos objetivos organizacionais, é necessário um conjunto de práticas de gestão de pessoas que contemplem não só os processos básicos da área, mas também as grandes transformações dos ambientes organizacionais (PALOMBINO PRIMO et al., 2014).

Dento da área de gestão de pessoas, muito se fala de gestão de talentos e gestão por competências. A gestão de talentos, segundo Ferrazza et al. (2015) é um enfoque estratégico dos processos de capação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual de um indivíduo, para captar profissionais altamente competentes, ou para desenvolver, de acordo com a estratégia de cada organização, as potencialidades do empregado, a fim de aumentar o desempenho do trabalhador, tornando, assim, a qualidade do seu trabalho e conhecimentos que possui um diferencial competitivo das organizações. Atrelado a gestão de talentos, está a gestão por competências, a qual busca por maior eficiência, eficácia e efetividade, com objetivo de obter melhor desempenho do empregado em suas atividades de trabalho (LIMA; SILVA, 2015). Queiroz, Albuquerque e Malik (2013) ressaltam a importância de alinhar gestão de pessoas à estratégia organizacional, pois os diversos subsistemas – a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos – são o que, de fato, compõem a gestão de pessoas.

Em síntese, a área funcional de gestão de pessoas é parte integrante da estratégia organizacional e são as pessoas quem podem ampliar ou limitar as potencialidades, dependendo da maneira como elas são tratadas, cuidadas e orientadas, cuja compreensão implica em conhecer melhor as necessidades dos indivíduos, as quais, após serem supridas, são responsáveis por gerar satisfação, tanto pessoal quanto profissional.

De acordo com Maslow (apud GIL, 2001), as necessidades humanas, para serem supridas, exigem da pessoa investimento de energias em busca de recompensa. No entanto, cada uma das necessidades não se apresenta no mesmo momento. O referido autor afirma que cada necessidade assume a prevalência no comportamento humano em razão do contexto que está sendo vivido. Sendo assim, ele as classificou em: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto estima e prestígio e de realização. Os benefícios sociais concedidos por uma organização aos seus funcionários, na maioria das vezes, suprem as necessidades fisiológicas e de segurança, porque são oferecidos cesta básica, convênios com farmácias e lojas, seguro de vida em grupo, plano de saúde, entre outros.

Na opinião de Gil (2001), a teoria das necessidades básicas elaborada por Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, pois ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.

Diante do exposto, entende-se que a partir do atingimento das necessidades humanas, as pessoas se sentem mais encorajadas a cumprir os seus objetivos e responsabilidades, portanto, não é só a recompensa salarial que impulsionará o trabalhador a atingir e superar resultados, mas também o respeito e o reconhecimento em sua vida pessoal.

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é o nível de percepção que o empregado tem de sua relação com a organização, e está ligado ao sentimento positivo do trabalhador sobre o seu emprego, sendo esta, uma relação emocional do indivíduo com seu trabalho (YUCEL, 2012 apud CAPPI et al, 2015). Tamayo (2000 apud CAPPI et al., 2015) afirma que, de acordo com a maior parte das teorias sobre satisfação no trabalho, o termo se refere ao quanto do anseio da pessoa em relação ao seu trabalho é obtido no contexto em que atua.

Beer e Walton (1997) afirmam que o empregado se sentirá satisfeito quando o seu desempenho for eficaz, houver um reconhecimento por parte dos gestores e isto lhe trazer recompensas, que serão vistas como oportunidades de aumentar seu desempenho na organização. Os autores acreditam que estas recompensas devem ser extrínsecas, concedidas em forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos superiores e colegas sob a forma de reconhecimento, mas também deve haver recompensas intrínsecas, que resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão. Segundo os mesmos autores, essas recompensas se relacionam com a motivação do empregado em fazer mais pela organização, pois se é recompensado pelo trabalho executado, se sentirá satisfeito e disposto a, cada vez mais, realizar um bom trabalho dentro da organização.

Carrara et al (2014) citam que, com relação à retenção de empregados e/ou talentos humanos, a maior preocupação é com aspectos do ambiente organizacional e seu impacto na satisfação do trabalho. De acordo com Banham (apud CARRARA et al., 2014), as pessoas não toleram trabalhar em ambientes hostis e desgastantes, e acrescenta que quando uma pessoa considera seu trabalho significativo e importante, o grau de satisfação com o trabalho eleva-se. Nesses casos, há grande probabilidade de não aceitar qualquer proposta de mudança de emprego em razão dos benefícios percebidos por cada trabalhador.

O tema satisfação no trabalho apresenta limites tênues com outros temas correlatos, como comprometimento e justiça organizacional, os quais também apresentam correlação com recompensas materiais e sociais. Ribeiro e Bastos (2010) confirmam existir relação entre estado

civil e maior longevidade de empregados com a percepção deles sobre a remuneração e os benefícios que recebem do empregador.

Nesse sentido, impõem-se um desafio aos gestores da área de gestão de pessoas, o qual é conceber um pacote de benefícios sociais ao seus funcionários de forma que as diferenças sociodemográficas sejam contempladas ao mesmo tempo em que a orientação estratégica da ação tenha vinculação com os objetivos organizacionais.

### 2.3 BENEFÍCIOS SOCIAIS

O processo de desenvolvimento de planos de benefícios, segundo Moreno (2014), iniciou-se, principalmente, devido a acirrada competição por talentos humanos no mercado de trabalho, a grande presença de sindicatos trabalhistas e a preocupação da qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários.

Os benefícios sociais são uma importante parcela do pacote da remuneração, sendo uma remuneração indireta, a qual traz para o empregado a satisfação de expectativas e necessidades, enquanto proporciona à organização a opção de atrair, reter e motivar pessoas talentosas, sendo, sem dúvidas, uma grande vantagem para a organização (MORENO, 2014).

Para Marras (2011), os benefícios são complementos ao sistema de salários, onde o somatório compõe a remuneração do empregado. Na opinião do autor, os benefícios atendem aos objetivos organizacionais, pois suprem as necessidades básicas do empregado, auxiliando na boa qualidade de vida dos mesmos, diminuindo índices de rotatividade e tornando a organização competitiva no mercado, e para o trabalhador, objetiva garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica.

Marras (2011) divide os benefícios oferecidos pelas organizações em dois tipos:

- **Benefícios compulsórios** – os quais cumprem exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho, como o 13º salário, férias, salário-maternidade, entre outros;
- **Benefícios espontâneos** – são oferecidos por vontade própria da direção das organizações para atender as necessidades dos empregados e para tornar a remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, como seguro de vida, assistência médica, vale alimentação, entre outros.

Em síntese, os benefícios vêm a somar na remuneração do trabalhador a fim de tornar sua vida mais conveniente, segura e saudável, trazendo vantagens não só para o empregado,

mas também para a organização que terá uma equipe mais focada e motivada, além de diminuir casos de afastamento por doenças e outros possíveis problemas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para elaboração do presente trabalho, apresenta os procedimentos de coleta de dados, o sujeito de pesquisa, assim como o tratamento dos dados coletados e a limitação do estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisar não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos (MARCONI; LAKATOS, 2008). Nesse sentido, o presente estudo foi elaborado considerando as especificidades das Ciências Sociais Aplicadas e o método fenomenológico (GIL, 1999).

Quanto aos objetivos, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva (GIL, 1999). Este tipo de pesquisa é desenvolvido para proporcionar visão geral e aproximada acerca de determinado fato. É escolhida principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado. Sendo uma pesquisa de caráter descritiva e exploratória, proporcionará ao trabalho uma melhor relação entre as variáveis estudadas e explorá-las a fundo, afim de averiguar os dados mais detalhadamente, podendo elaborar sugestões de melhorias para a organização.

As pesquisas descritivas, segundo Gil (1999), objetivam descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis, e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática. E, na visão de Roesch (2005), pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, não respondem bem o porquê, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes. Já, a pesquisa exploratória, tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos, envolvendo levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 1999).

Quanto à estratégia de pesquisa, a opção foi realizar um estudo de caso. De acordo com Yin (2001), um estudo de caso caracteriza-se pela profundidade das análises considerando as particularidades da organização estudada, sem possibilidade de generalização estatística.

Quanto à abordagem dos dados, a opção foi pelo método quantitativo para medir relações entre variáveis e mensurar segmentos. Para tanto, foram utilizados os ensinamentos de Hair Jr et al. (2009) sobre o uso da estatística para apurar as opiniões explícitas dos participantes da pesquisa, garantindo eficácia, precisão e padronização dos resultados.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Roesch (2005), num estudo científico, o universo é determinado pelo grupo de pessoas ou organizações que interessa investigar. Na presente pesquisa, o universo é determinado pelas organizações do tipo cooperativas de crédito. O caso selecionado para desenvolver o estudo é a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Botucaraí (Sicredi Botucaraí RS), a qual possui 15 agências e uma superintendência regional.

A Sicredi Botucaraí tem 186 funcionários ocupando diferentes cargos e com tempo de emprego de 1 até mais de 30 anos. Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários da cooperativa, exceto jovens aprendizes e estagiários, segmentados por agências e superintendência regional.

Tabela 1 – Relação de funcionários e número de respondentes

Agência	Número de Funcionários	Respondentes
Arvorezinha	15	6
Soledade	29	13
Tunas	8	5
Nova Alvorada	9	8
Ibirapuitã	12	9
Itapuca	5	3
Barros Cassal	13	6
Mormaço	9	5
Pouso Novo	5	5
Fontoura Xavier	12	8
São José do Herval	5	3
Gramado Xavier	6	1
Soledade Missões	13	11
Sete de Setembro	7	2
Figueira	4	3
Superintendência Regional	25	18
<b>SOMA</b>	<b>177</b>	<b>106</b>

Fonte: A autora.

Os respondentes foram 106 empregados do Sicredi Botucaraí RS, que representa uma taxa de resposta de 59,9% e permite fazer generalizações dos resultados.

### 3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados implica numa seleção cuidadosa do instrumento de coleta que podem ser empregados a fim de se obter informações necessárias para responder a questão de pesquisa. As técnicas de coletas de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém, deve-se ter em mente que todas elas possuem qualidades e limitações, uma vez que são meios cuja eficácia depende de sua adequada utilização.

No presente estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário fechado (Apêndice A), conforme orientam Marconi e Lakatos (2008). O questionário foi elaborado e testado com um grupo de 4 pessoas. Após a revisão e ajustes, a nova versão foi encaminhada aos sujeitos da pesquisa por meio de e-mail corporativo, utilizando formulário do Google Docs.

O questionário é composto por 23 questões, as quais dividiam-se em perfil do respondente, pesquisa de satisfação e pesquisa sobre os benefícios ofertados pela cooperativa. Para medir a satisfação e percepção dos empregados, foi utilizado no questionário a escala Likert, onde os respondentes deveriam assinalar a opção que mais condizia com sua opinião, entre: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Indiferente, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente.

Além das questões que continham a escala, também havia questões de múltipla escolha, caixas de seleção e uma questão para responder com resposta curta.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os resultados do presente estudo são apresentados em forma de gráficos e tabelas, sendo relatadas e comentadas favorecendo a análise -da pesquisa. Para melhor compreensão dos resultados, foram apuradas médias do conjunto de respostas, através da técnica de análise estatística descritiva simples, e foram realizados cruzamentos de questões, visando identificar novas e relevantes informações, como consta no quadro 1.

Quadro 1 – Cruzamento de dados

Questão 1	Questão 2	Resultado esperado
Idade	Eu prefiro receber salário maior do que receber benefícios sociais.	Identificar se trabalhadores mais jovens acham importante receber benefícios ou se focam mais em salários maiores.
Idade	Para mim, o benefício mais importante é:	A partir da faixa etária, identificar as maiores necessidades de acordo com utilização dos benefícios.
Local de trabalho	Considero importante uma organização oferecer benefícios sociais como complemento de remuneração.	Devido a cooperativa estar localizada em cidades pequenas, onde há poucas oportunidades de trabalho, medir a satisfação perante o que a cooperativa oferece aos trabalhadores.
Gênero	Os benefícios que recebo são satisfatórios para suprirem minhas necessidades e de minha família.	Verificar qual gênero mais utiliza os benefícios sociais para suprir as necessidades básicas de suas famílias.

Fonte: A autora.

### 3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A variável estudada neste trabalho é a satisfação no trabalho a partir da percepção e relação com os benefícios sociais que a cooperativa oferece.

- **Satisfação:** é um estado de contentamento, que transmite como a pessoa se sente em relação ao que ela faz. É uma variável atitudinal que transmite como a pessoa se sente em seu trabalho, ou seja, é a extensão na qual as pessoas gostam dele, enquanto a insatisfação é a extensão que as pessoas não gostam no trabalho.
- **Benefícios:** são complementos ao sistema de salários, onde, o somatório compõe a remuneração do empregado. Os benefícios são importantes pois tem como finalidade tornar a vida do empregado mais conveniente, segura e saudável, trazendo vantagens não só para ele, mas também para a organização.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados a política de benefícios e os resultados e as análises da pesquisa realizada na cooperativa Sicredi Botucaraí RS em relação à satisfação dos colaboradores com os benefícios que recebem da cooperativa.

### 4.1 SICREDI BOTUCARAÍ RS

Há 35 anos, a região de Soledade ganhava uma cooperativa de crédito para suprir as necessidades da época e criar uma ferramenta que facilitasse a obtenção de crédito para os produtores da região. Em 1981, 22 produtores rurais locais reuniram-se na antiga sede de uma associação, hoje chamada Afecosol, e, criaram a CREDIAGRO; hoje denominada Sicredi Botucaraí RS, que iniciou seus trabalhos no setor financeiro com a missão: “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”. Naquela ocasião foi formada a primeira diretoria, cujo presidente foi nomeado Olavo Sebastião Lautert Valendorff, Diretor de Crédito – Orlando Borges Müller e Diretor Administrativo - Alcenor Pagnussat, sendo que, desde o ano de 1997, a Sicredi Botucaraí RS tem em sua presidência o cooperativista Antonio Mario Cherini, e compõe a diretoria o Executivo, Carlos Rogério Matuella, o Diretor de Negócios, Eudes Mesacasa e Diretor de Operações, Luiz Fernando Trevisol.

Atualmente com 186 colaboradores, sendo 51% homens e 49% mulheres, a cooperativa está há 6 anos entre “As Melhores Empresas para Trabalhar”, segundo pesquisa da revista Você S/A. Tais conquistas são atribuídas pelos funcionários ao “bom ambiente de trabalho”, que faz com que o mesmo se sinta engajado em realizar seu trabalho de forma a cada vez mais somar resultados, e ao clima organizacional, que é medido anualmente e apresenta índices satisfatórios.

Na região de atuação da cooperativa Sicredi Botucaraí RS, o desenvolvimento das comunidades cresce com a força do cooperativismo, incentivando jovens e adultos em busca do crescimento pessoal e profissional, através de várias ações sociais que a cooperativa realiza, como as assembleias, o programa Crescer e Pertencer, o programa A União Faz a Vida, estando

presente nas comunidades, escolas, bairros e interior, visando sempre o progresso de seus associados e familiares.

#### 4.2 POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

O Sicredi Botucaraí RS estabeleceu estrategicamente uma política para a área de gestão de pessoas segmentada por foco, o que resultou num conjunto de 28 política específicas, como consta no Quadro 2. Dentre elas encontra-se a política de benefícios, a qual também é subdividida de acordo com as pessoas beneficiadas, sendo: funcionários com contratos de trabalho regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), diretores estatutários e presidente da cooperativa.

Quadro 2 – Políticas de gestão de pessoas do Sicredi Botucaraí RS

Política de atração e captação interna
Política de atração e captação externa
Política de estágio
Política de educação corporativa
Política de visitas técnicas
Política de gestão de desempenho
Política de gestão de talentos
Política de gestão do crescimento profissional
Política de sucessão
Política de perfis de liderança
Política de benefícios de colaboradores CLT
Política de benefícios de diretores estatutários
Política de benefícios de presidentes
Política de reconhecimentos e incentivos
Política de controle de frequência
Política de férias
Política de afastamentos
Política de SESMT
Política de padronização das relações sindicais
Política de ferramentas de trabalho
Política de clima organizacional
Política de endomarketing
Política de comunicação direta
Política de propaganda interna
Política de ações de relacionamento
Política de canais internos de comunicação
Política de desligamento
Código de conduta

Fonte: Sicredi Botucaraí RS

Tais políticas são orientadoras de planos estratégicos e operacionais da área de gestão de pessoas, cujas ações são operacionalizadas por meio de programas. O Programa de Benefícios Sicredi foi elaborado pela Superintendência de Gestão de Pessoas, em junho de 2012, esta política apresenta os benefícios obrigatórios, os benefícios facultativos e convênios que compõem o pacote de benefícios oferecidos pelo Sicredi, informando o objetivo de cada um e a forma como são ofertados. A política é flexível para cada entidade do sistema, para que o investimento feito seja de acordo com cada orçamento.

Alguns dos benefícios apresentados nesta política, como o auxílio alimentação e o reembolso creche, oferecem incentivos fiscais, permitindo às entidades deduzir parte do valor investido ou isenção de tributos. De acordo com os dirigente da Sicredi Botucaraí, esta prática não é adotada na cooperativa, visto que este não é o objetivo buscado na concessão dos benefícios sociais.

#### 4.3 BENEFÍCIOS OFERTADOS AOS TRABALHADORES

No Sicredi, as recompensas caracterizam-se pela representação da relação formal de trocas entre a entidade e seus colaboradores. São combinadas e apresentadas por meio de regras contratuais referentes às políticas de remuneração, benefícios e gestão de desempenho e possuem tempo definido, correspondendo à duração do vínculo empregatício. A concessão dos benefícios visa dar assistência aos colaboradores e seus dependentes cooperando com o seu bem-estar, bem como tornar as entidades mais atrativas na captação e retenção das pessoas.

O Sicredi estabelece um pacote mínimo de benefícios que deve ser oferecido a todos os colaboradores do Sistema, oportunizando às entidades um padrão de benefícios ofertados, facilitando as movimentações internas e mantendo o equilíbrio interno. Tendo em vista que as demandas pessoais implicam diretamente no desempenho individual, o pacote mínimo tem por objetivo contribuir com a segurança e a proteção do colaborador e seus familiares, para que este possa desenvolver tranquilamente suas atividades.

São benefícios obrigatórios para adesão das entidades do Sicredi o seguro de vida, a assistência médica para os colaboradores, o auxílio alimentação e a previdência privada, ficando como benefícios facultativos, definidos de acordo com a política de cada Cooperativa, o auxílio educação, reembolso creche e assistência médica aos dependentes.

Os benefícios ofertados pela Sicredi Botucaraí RS são: seguro de vida, previdência privada, auxílio alimentação, assistência médica, reembolso creche, auxílio educação, sempre

bem, e, ainda, oferece uniformes sem custo, vale transporte (conforme leis trabalhistas), reembolso filho especial (quando necessário) e participação nos resultados.

#### **a) Seguro de vida**

Tem por objetivo garantir a tranquilidade e a proteção em caso de morte ou invalidez permanente do colaborador e de morte do seu cônjuge, em caso de necessidade. Todo colaborador, regido pela CLT, obtém o benefício automaticamente no momento da admissão, sem nenhuma participação monetária do mesmo, sendo pago pela entidade 100% do valor do benefício.

O pagamento do benefício, quando necessário, é feito da seguinte forma: o valor do capital segurado individual da garantia básica do segurado titular será equivalente a 36 vezes a remuneração base, observado o valor mínimo de R\$ 30.000,00:

- Para morte natural: 36 vezes a remuneração base, limitado a R\$ 2.500.000,00;
- Para morte acidental: 72 vezes a remuneração base, limitado a R\$5.000.000,00;
- Invalidez funcional permanente total por doença: indenização, desde que requerida pelo segurado, de 100% do capital segurado individual, em caso de verificação de sua invalidez funcional permanente total, consequente de doença;
- Invalidez total ou parcial por acidente: indenização relativa à perda, à redução ou a impotência funcional definitiva, total ou parcial, de um membro ou órgão, por lesão física, causada por acidente pessoal coberto, ocorrido durante a vigência do seguro, limitado a até 100% do capital segurado individual;
- Morte do cônjuge: garante ao segurado principal em caso de morte de seu cônjuge por causas naturais ou acidentais, ocorrida durante a vigência do seguro, o pagamento de uma indenização em valor equivalente a 50% do capital segurado individual estabelecido para a garantia por morte do segurado principal;
- Assistência funeral: o serviço deve ser acionado no caso de falecimento do segurado, cônjuge ou filhos (de acordo com as regras da apólice), qualquer que tenha sido a causa da morte. Caso não seja acionado, mediante comprovação, a família do segurado poderá solicitar o reembolso das despesas já efetuadas com o funeral, limitado ao valor de R\$ 3.300,00.

#### **b) Previdência Privada**

O plano de previdência privada é um sistema de acumulação complementar ao sistema de previdência social. Tem como objetivo a acumulação de reservas por um determinado período de tempo, visando manter o padrão de vida na aposentadoria ou quando a capacidade produtiva diminuir. Abrange a todos os colaboradores em regime CLT e a inclusão do benefício é automaticamente realizada na admissão do colaborador. Caso o colaborador optar por não aderir ao benefício deverá formalizar por escrito a desistência. O colaborador pode escolher entre 1% a 4% do salário para a contribuição e a cooperativa contribui no mesmo percentual escolhido.

O acesso as reservas se dá em dois modos:

- Por renda mensal de aposentadoria: ocorre quando a reserva mensal, já disponível ao colaborador, é transformada em renda mensal paga pela seguradora. Para que o colaborador tenha acesso, deve ter completado 60 anos;
- Por desligamento: no caso de desligamento do Sistema, o empregado tem acesso às reservas constituídas pela entidade, tendo como premissa se o desligamento ocorrer por pedido de demissão ou por demissão sem justa causa, nestes casos o percentual disponível da reserva será calculado sobre as reservas já liberadas, de acordo com a legislação vigente. No caso de demissão por justa causa: não haverá acesso às reservas.

#### **c) Auxílio alimentação**

O benefício tem por objetivo contribuir para a melhoria do nível nutricional e para a saúde do colaborador, oferecendo-lhe liberdade de escolha e respeitando os seus hábitos alimentares. O benefício será concedido por meio de sistema de cartão eletrônico, não sendo descontado nenhum percentual do colaborados.

#### **d) Assistência médica**

Este benefício visa o cuidado médico preventivo do colaborador. Oferece cobertura de serviços médicos e hospitalares por uma ampla rede de atendimento credenciada, sendo todos os custos a cargo da cooperativa, e é abrangente aos dependentes (cônjuge e filhos) do colaborador (neste caso os custos ficam por conta do empregado).

**e) Reembolso Creche**

É o reembolso de despesas com creches, pré-escolas ou contratação de babás, para colaboradores com filhos de até 83 meses de idade e que não estejam cursando ensino fundamental.

**f) Auxílio educação**

Destinado a todos os colaboradores que estejam devidamente matriculados e cursando graduação ou pós-graduação, com o objetivo de ampliar os conhecimentos e a cultura geral quanto a processos, métodos e técnicas utilizadas no mercado. Está relacionada à valorização e ao reconhecimento do desempenho dos profissionais. O auxílio é de reembolso de 30% da mensalidade para cursos de graduação, e 40% das mensalidades de pós-graduação ou MBA.

**g) Sempre Bem**

Este benefício refere-se à assistência profissional e confidencial quando problemas pessoais comprometem a vida dos funcionários, seja no espaço privado da família ou no espaço público do trabalho. O benefício é estendido também aos dependentes legais.

No Sempre Bem, o Sicredi Botucaraí RS disponibiliza um serviço gratuito de orientação especializada em assuntos sociais, psicológicos, jurídicos e financeiros. Um aspecto importante desse benefício é o sigilo dos encaminhamentos e solicitações, para que a privacidade dos problemas pessoais/dilemas existências e questões relativas à vida profissional do funcionário sejam preservadas.

Os profissionais cadastrados para realizar/prestar os referidos serviços especializados ocorre por meio de telefone ou presencial, quando necessário e/ou solicitado.

No quadro 3 constam os benefícios relativos à assistência profissional e confidencial, sua descrição e como o mesmo é ofertado aos usuários/beneficiários.

Quadro 3 – Pacote de Benefícios da Sicredi Botucaraí RS

<b>Benefício</b>	<b>Descrição</b>	<b>Como é ofertado</b>
Seguro de Vida	Garantir a tranquilidade e a proteção em caso de morte ou invalidez permanente do colaborador	100% custeado pela cooperativa
Previdência Privada	Acumulação de reservas por um determinado período de tempo, visando manter o padrão de vida na aposentadoria	1% a 4% do salário do empregado e a cooperativa retribui com o mesmo percentual
Auxílio alimentação	Contribuir para a melhoria do nível nutricional e para a saúde do colaborador	100% custeado pela cooperativa
Assistência médica	Cuidado médico preventivo do colaborador	100% custeado pela cooperativa
Reembolso creche	Reembolso de despesas com creches, pré-escolas ou contratação de babás	Reembolso de R\$291,50 para cada filho com até 83 meses de idade
Auxílio educação	Para ampliar os conhecimentos e a cultura geral	Custeado pela cooperativa 30% da mensalidade de graduação e 40% de pós-graduação
Sempre Bem	Assistência a problemas pessoais	Ofertado sem custo ao trabalhador e dependentes

Fonte: A autora.

Tais benefícios tornam-se um diferencial positivo para a organização, pois suprem suas necessidades básicas e de seus dependentes, e oferecem melhor qualidade de vida e bem-estar.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A distribuição dos respondentes, por gênero, revela homogeneidade na amostra com prevalência do gênero masculino (45,0%) e faixa etária entre 21 e 40 anos (79,2%). Quanto ao tempo de atuação no Sicredi, apenas 2,0% tem acima de 31 anos. A maioria (72,0%) está empregada no Sicredi entre 5 e 20 anos.

Nos jovens, que podem iniciar sua carreira no mercado de trabalho, e nas pessoas com mais idade, que podem usar seus conhecimentos acumulados, o Sicredi busca oportunizar pessoas de diversas faixas etárias para serem empregados. Porém, as últimas pessoas contratadas (33,0%), possuem idade entre 21 e 30 anos, o que significa que a cooperativa prefere contratar iniciantes no mercado de trabalho, a fim de moldá-los, a contratar pessoas que tenham “vícios” na forma de trabalhar, adquiridos em outras organizações.

A tabela 2 mostra que a maioria dos respondentes da pesquisa ocupam o cargo de Assistente de Atendimento ou de Negócios (28,3%). Grande parte dos empregados (16,0%) desempenham a função de Gerentes de Negócios. Constatou-se comprometimento dos gerentes de agência em responder a pesquisa; treze dos quinze gerentes foram respondentes. Por outro

lado, nenhum dos 3 diretores participaram da pesquisa, tornando inviável a análise da satisfação dos que ocupam os maiores cargos da organização.

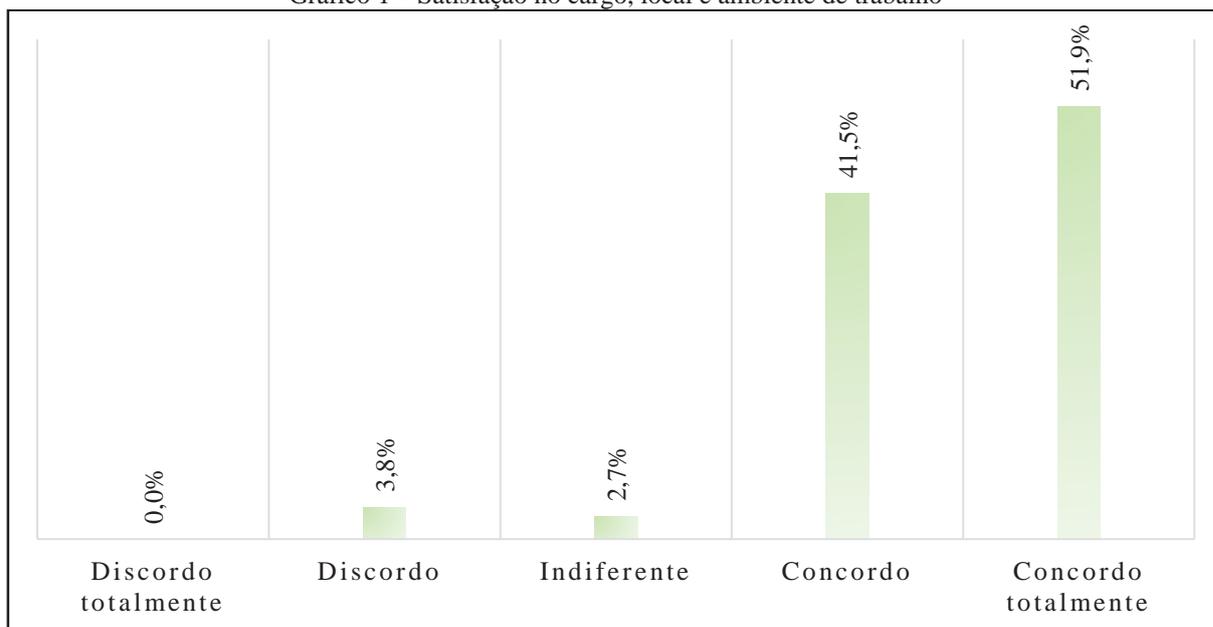
Tabela 2 – Cargo ocupado pelos respondentes

Cargo	Frequência	Percentual
Auxiliar Administrativo	7	6,6
Assistente de Atendimento / Negócios	30	28,3
Assessor	10	9,4
Gerente de Negócios	17	16,0
Gerente de Agência	13	12,3
Gerente Administrativo Financeiro	9	8,5
Diretor	0	0,0
Caixa	11	10,4
Tesoureiro	2	1,9
Outros	7	6,6
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os respondentes afirmam que estão satisfeitos no cargo, local e ambiente em que trabalham, de acordo com o gráfico 1, representados pelo índice de 93,4%. Enquanto 2,7% dos respondentes reagiram como indiferentes à afirmação, apenas 3,8% não se sentem satisfeitos no local de trabalho ou cargo que ocupam na cooperativa.

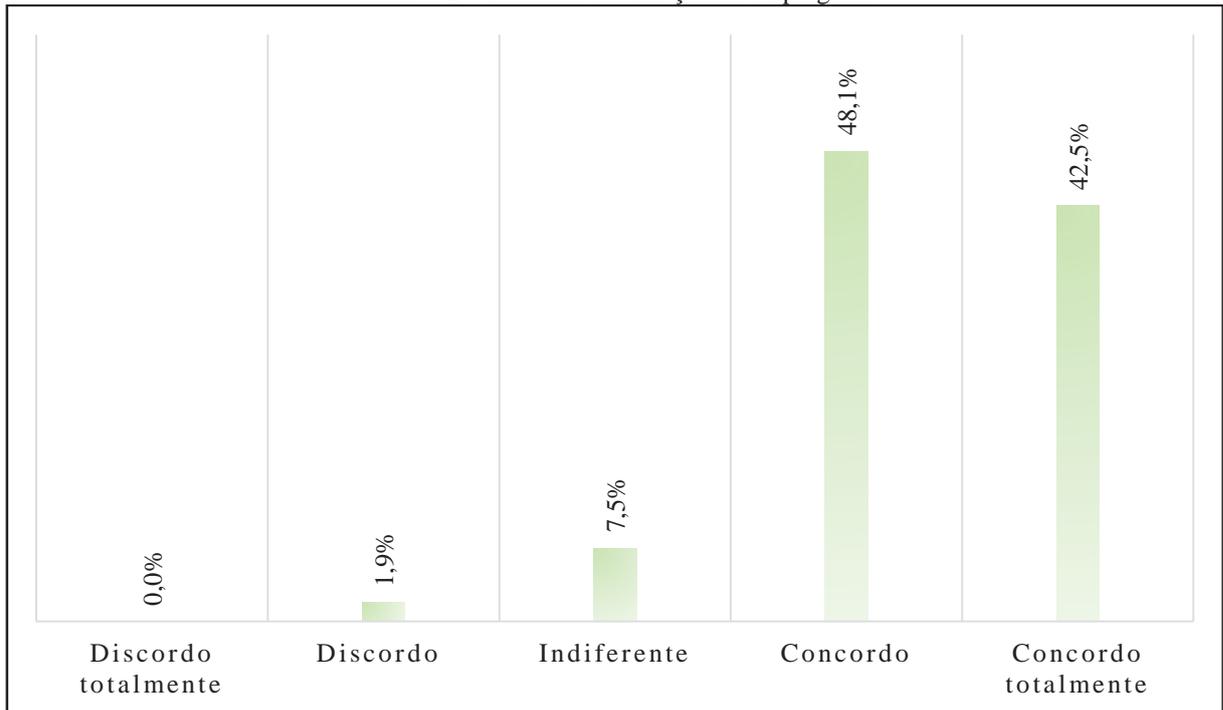
Gráfico 1 – Satisfação no cargo, local e ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Sicredi tem como missão “valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”. Dentro da organização esta missão também se aplica, pois os empregados percebem que há valorização em seus empregos (90,6%), enquanto o sentimento contrário está presente em 1,9% dos respondentes.

Gráfico 2 – Nível de valorização do empregado

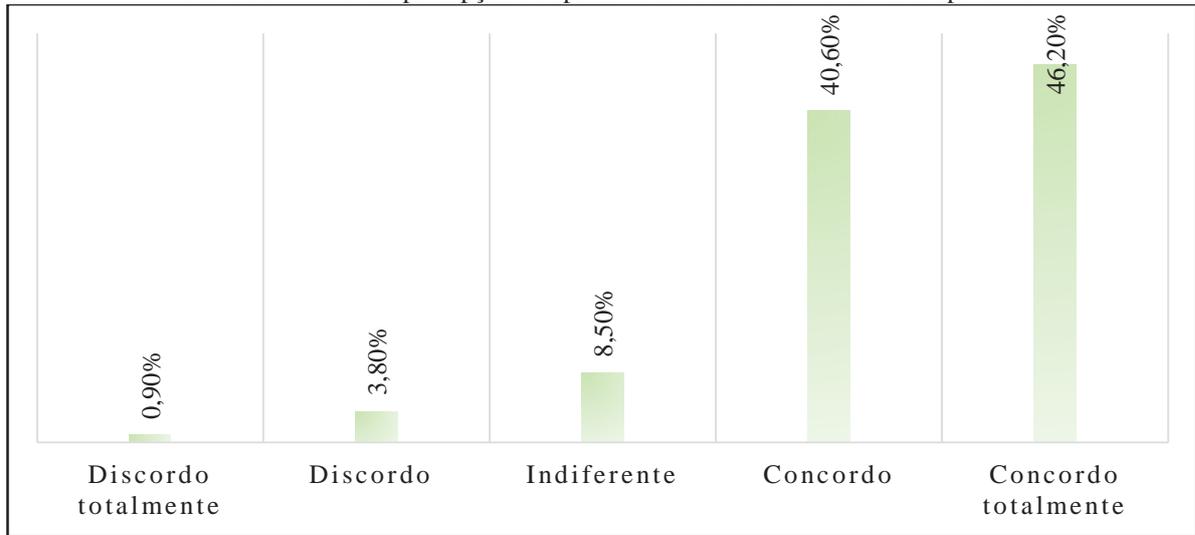


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com o gráfico 3, aproximadamente 87,0% dos respondentes concordam que há possibilidades de crescimento dentro da cooperativa, sendo que 46,2% concordam totalmente. Houve uma pessoa que discordou totalmente e 4 pessoas que discordaram do que foi afirmado na questão.

A cooperativa possui uma política específica na área de gestão de pessoas que trata do crescimento profissional. Grande parte dos participantes da pesquisa (46,80%) percebem que existe possibilidade de crescimento profissional na Cooperativa, como mostra o Gráfico 3.

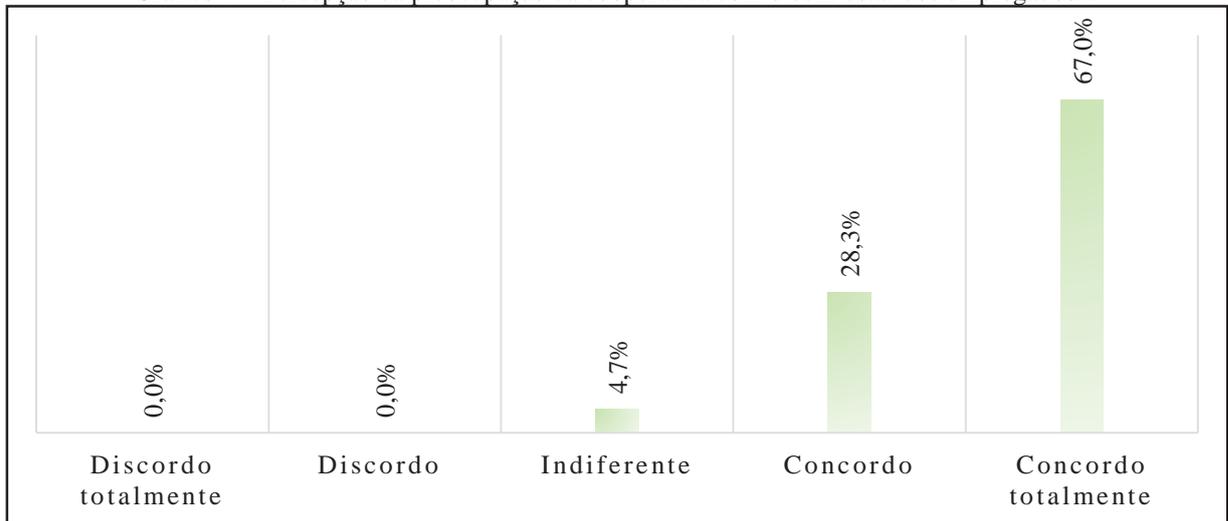
Gráfico 3 – Nível de percepção de oportunidades de crescimento na cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme gráfico 4, os empregados concordam (95,3%) que a cooperativa se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários, sendo que um número expressivo delas, 67,0% concordam totalmente. Este também é um fato que comprova que no ambiente de trabalho as pessoas estão satisfeitas, pois tem ciência de que a cooperativa se esforça para o bem-estar de seus empregados.

Gráfico 4 – Percepção da preocupação da cooperativa com o bem-estar dos empregados...



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos respondentes (53,8%) concordam que há reconhecimento de seus superiores quando o seu trabalho é bem feito, sendo que 34,9% deles concordam totalmente e 4 pessoas (3,8%) não concordam com o enunciado. Observa-se também, na tabela 3, que 8 pessoas reagiram como indiferentes.

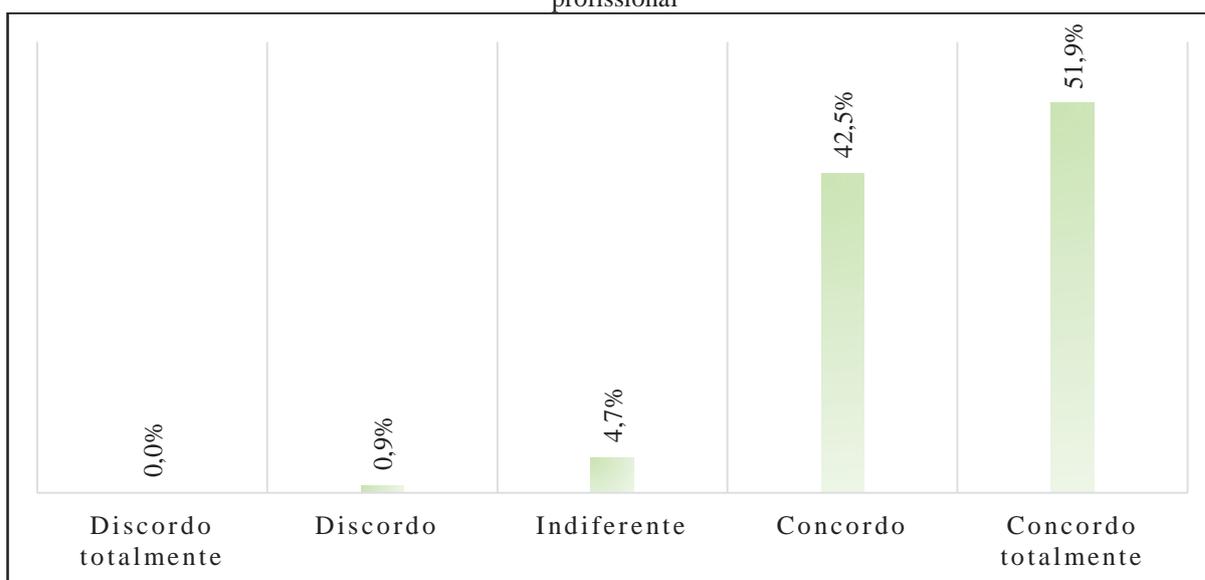
Tabela 3 – Percepção dos empregados quanto ao reconhecimento de seus superiores

<b>Grau de concordância</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
1- Discordo totalmente	0	0
2- Discordo	4	3,8
3- Indiferente	8	7,5
4- Concordo	57	53,8
5- Concordo totalmente	37	34,9
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No Gráfico 5, pode-se observar que a satisfação no trabalho está diretamente ligada ao desenvolvimento profissional dos empregados, já que 94,4% dos respondentes concordaram com esta afirmação. Apenas uma pessoa discordou e 5 foram indiferentes.

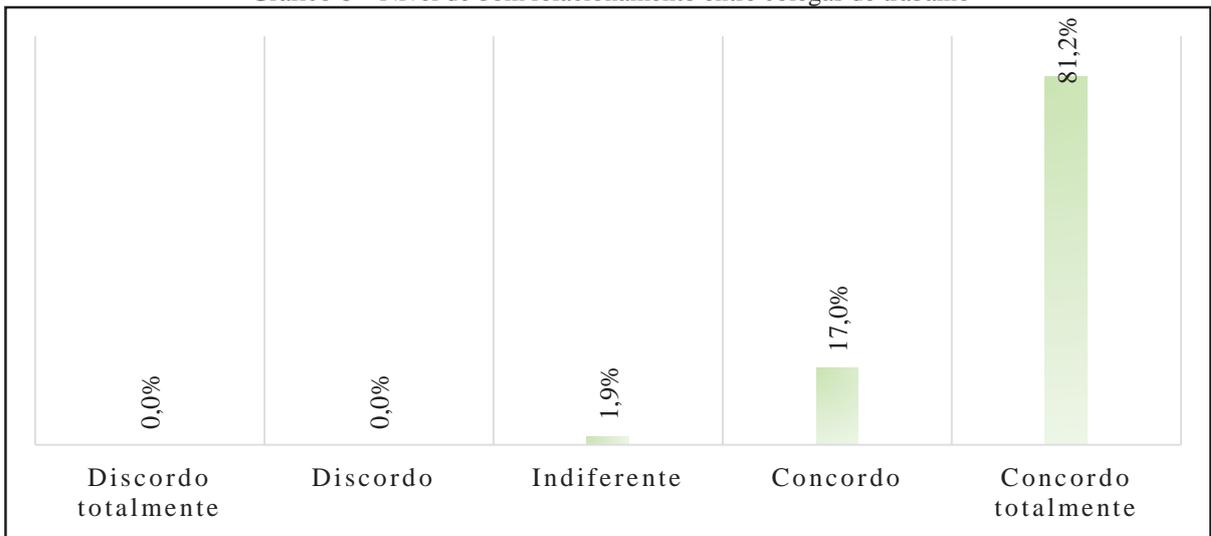
Gráfico 5 – Nível de satisfação dos empregados frente ao estímulo da cooperativa pelo desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Há um bom relacionamento entre os colegas da cooperativa, pois, conforme observa-se no gráfico 6, todas as pessoas cultivam amizades no trabalho e há harmonia entre os colegas.

Gráfico 6 – Nível de bom relacionamento entre colegas de trabalho

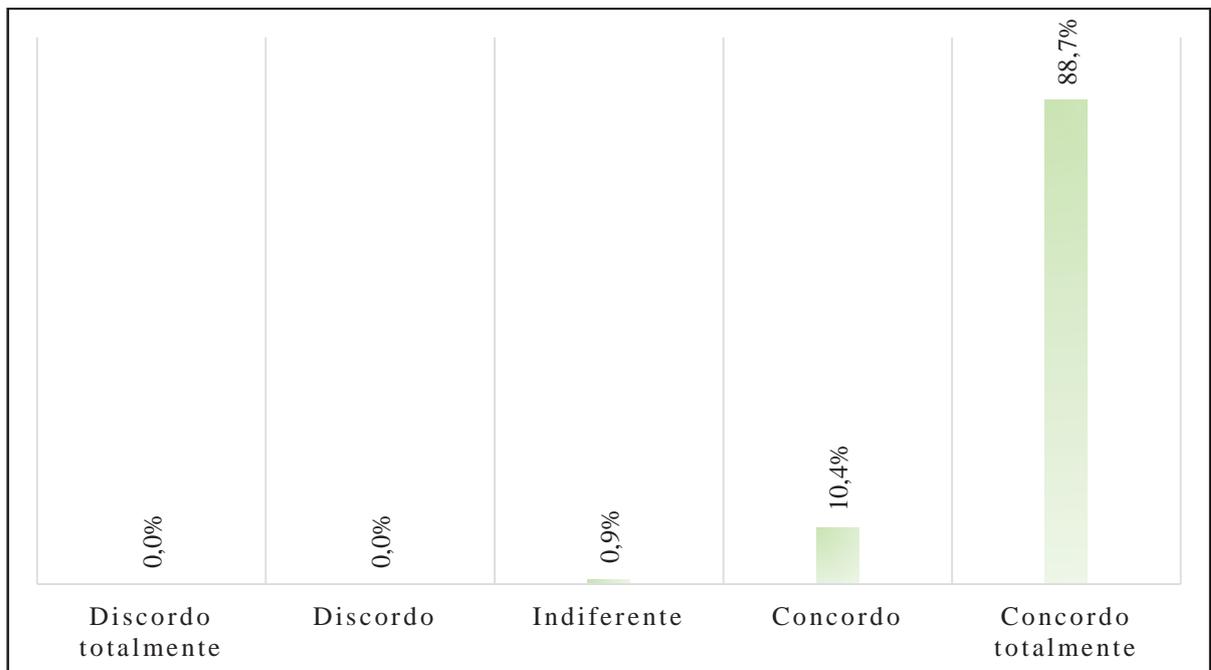


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos respondentes concordam (88,7%) totalmente que os benefícios sociais são importantes complementos da remuneração do trabalhador.

Segundo Moreno (2014), os benefícios sociais são uma importante parcela do pacote da remuneração, sendo uma remuneração indireta, a qual traz para o empregado a satisfação de expectativas e necessidades.

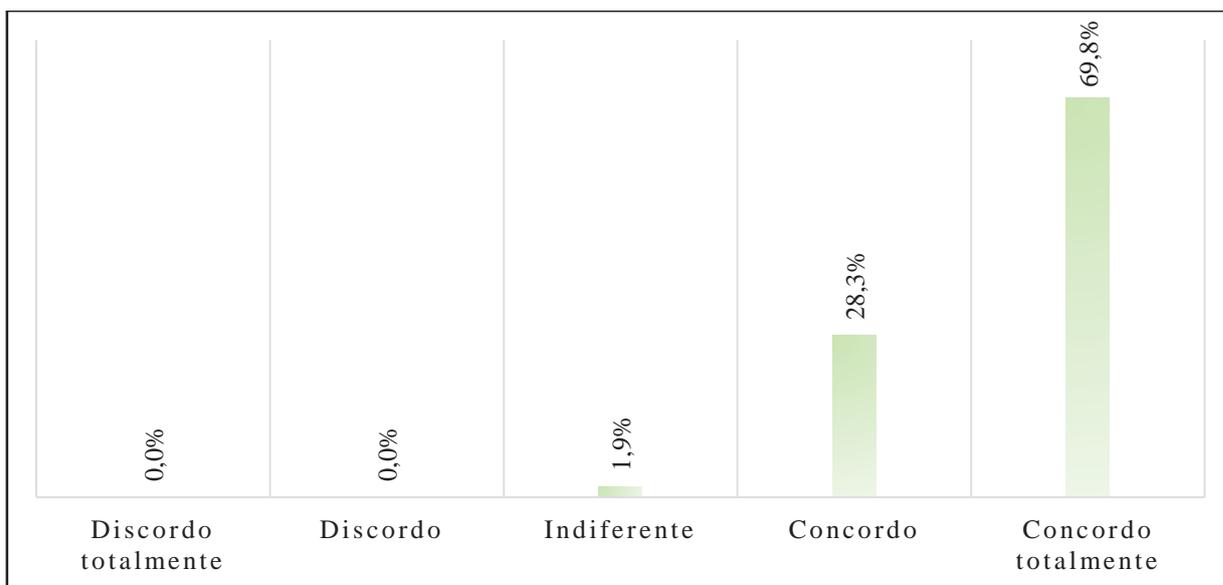
Gráfico 7 – A percepção da importância dos benefícios sociais como complemento da remuneração



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os participantes da pesquisa concordam totalmente (88,7%) que os benefícios oferecidos pela Sicredi Botucaraí são satisfatórios como complemento do salário e os percebem como parte de sua remuneração; 28,3% deles também concordam com o exposto, enquanto duas pessoas mostraram-se indiferentes.

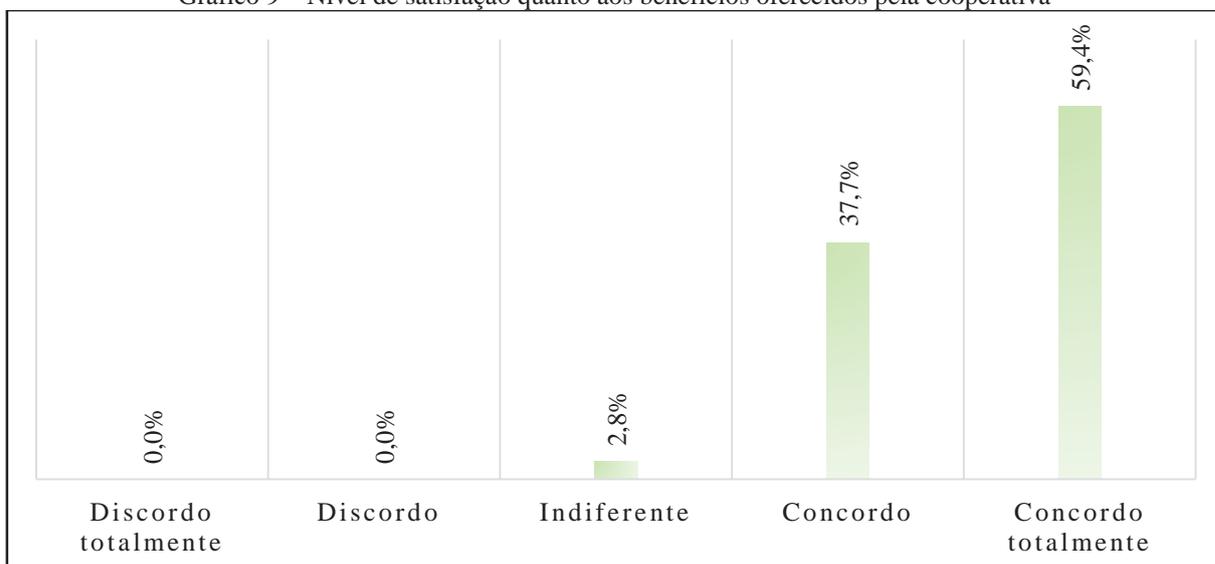
Gráfico 8 – Nível de satisfação quanto ao complemento de salários oferecidos



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Excluindo 3 respostas, que foram indiferentes, todas as outras (97,1%) concordam que estão satisfeitas com os benefícios oferecidos pela cooperativa, sendo que 63 delas, um percentual de 59,4%, concordam totalmente.

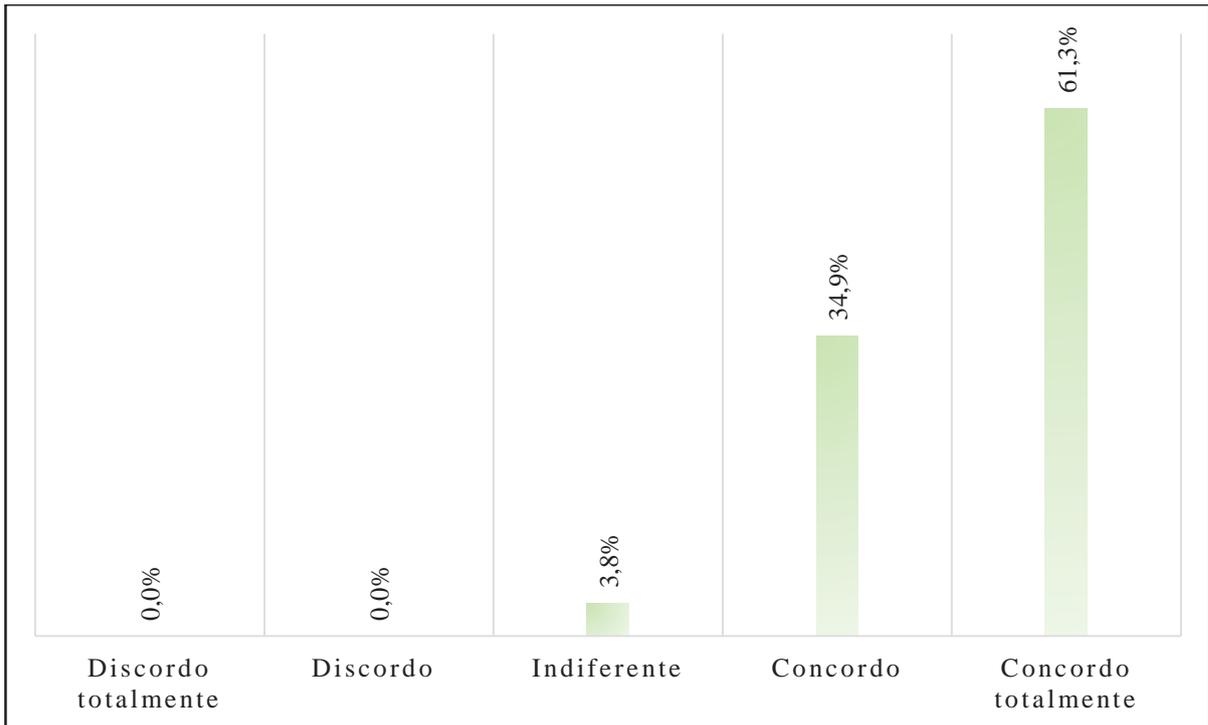
Gráfico 9 – Nível de satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme Gráfico 10, a maior parte dos respondentes (96,2%) concordam que os benefícios sociais contribuem para a satisfação perante o trabalho que realizam. A respeito, Beer e Walton (1997) afirmam que o empregado se sentirá satisfeito quando o seu desempenho for eficaz, houver um reconhecimento por parte dos gestores e isto lhe trouxer recompensas, que serão vistas como oportunidades de aumentar seu desempenho na organização.

Gráfico 10 – Nível de satisfação dos benefícios recebidos perante ao trabalho realizado

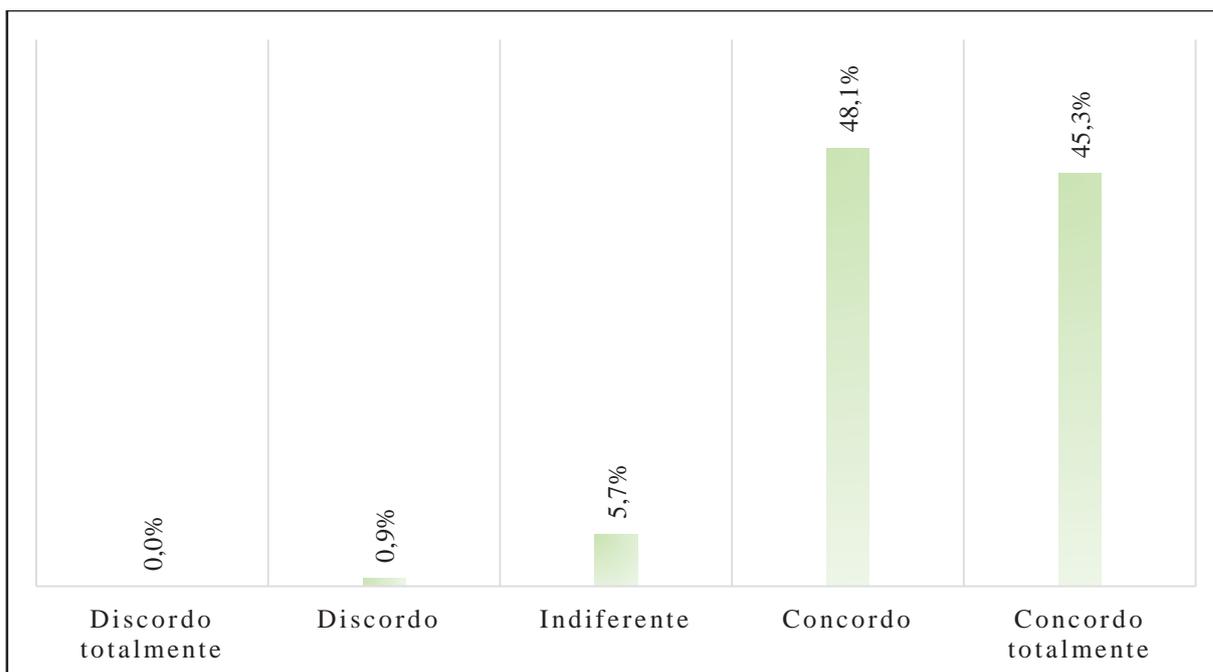


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se no gráfico 11 que apenas uma pessoa discorda que os benefícios que recebem são satisfatórios para suprir as suas necessidades e as necessidades da família, sendo que 6 pessoas foram indiferentes e todas as outras 99 pessoas (93,4%) concordam e estão satisfeitas perante as necessidades citadas.

Maslow (apud GIL, 2001), demonstra na Teoria das Necessidades que, o indivíduo se sentirá satisfeito a partir do momento que suas necessidades básicas foram supridas, e estará motivado a desenvolver suas atividades.

Gráfico 11 – Nível de satisfação dos benefícios recebidos perante as necessidades do empregado e de sua família



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base na tabela 4, constata-se que 43,4% empregados do Sicredi Botucaraí preferem receber salários maiores do que receber benefícios sociais, enquanto que 30,2% sentem-se indiferentes. Esta análise mostra que os empregados não estão tão interessados em receber benefícios, mas, pelo fato de o receberem compulsoriamente, mostram-se indiferentes. Contudo, se tivessem a opção de receber salários maiores e não receber benefícios sociais, o fariam.

Tabela 4 – Percepção sobre salários maiores ou benefícios sociais

	Frequência	Percentual
1- Discordo totalmente	7	6,6
2- Discordo	21	19,8
3- Indiferente	32	30,2
4- Concordo	26	24,5
5- Concordo totalmente	20	18,9
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A tabela 5 evidencia que muitas pessoas (26,4%) sentem-se indiferentes quando os benefícios são citados como fator decisivo para mudar de emprego. Porém, 66,1% empregados que não trocariam de emprego caso os benefícios ofertados pela concorrência fossem diferentes, enquanto 8 pessoas, aproximadamente 8,0%, trocariam.

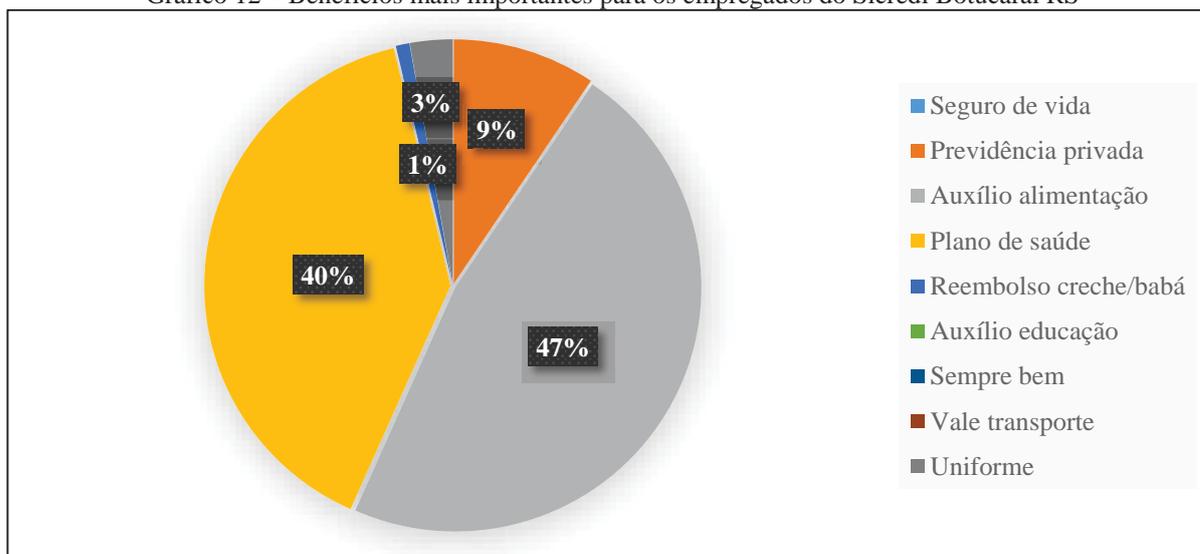
Tabela 5 – Mudança de emprego em razão do pacote de benefícios sociais

	Frequência	Percentual
1- Discordo totalmente	47	44,4
2- Discordo	23	21,7
3- Indiferente	28	26,4
4- Concordo	5	4,7
5- Concordo totalmente	3	2,8
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para os empregados do Sicredi Botucaraí, os benefícios mais importantes são auxílio alimentação (47,2%) e plano de saúde (39,60%). Em menor grau de importância encontra-se a previdência privada (9,4%), uniforme (2,8%) e reembolso creche babá (0,9%). Os benefícios considerados com menor importância são: seguro de vida, vale transporte e a “assistência sempre bem”.

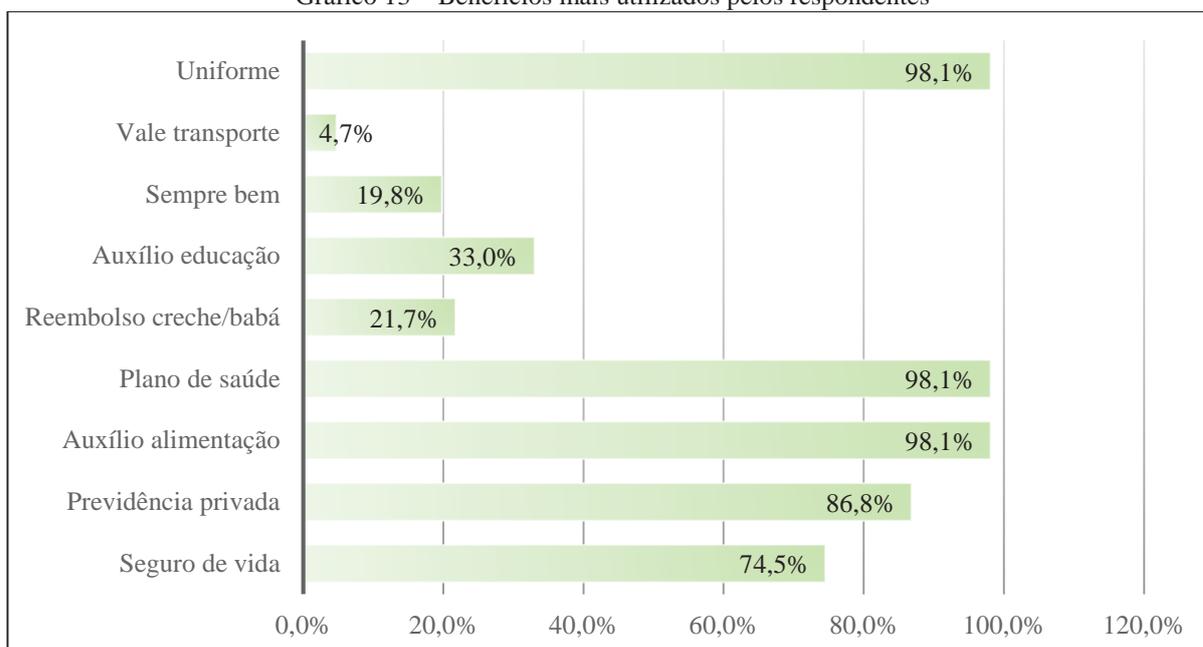
Gráfico 12 – Benefícios mais importantes para os empregados do Sicredi Botucaraí RS



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dentre todos os benefícios ofertados pela Sicredi Botucaraí, os mais utilizados pelos respondentes são o auxílio educação, o plano de saúde e o uniforme, todos com 104 respostas (98,1%). Tão utilizada quanto estes, é a previdência privada, que constitui um índice de 86,8%, e o seguro de vida com aproximadamente 75,0% dos respondentes. O auxílio educação também é um benefício bastante utilizado, mais especificamente por 35 pessoas, 33,0%. Logo após está o reembolso creche/babá, utilizado por 23 respondentes (21,7%) e o auxílio sempre bem, utilizado por 21 pessoas (19,8%). O benefício menos utilizado por estes empregados é o vale transporte, representado por 4,7% dos respondentes.

Gráfico 13 – Benefícios mais utilizados pelos respondentes

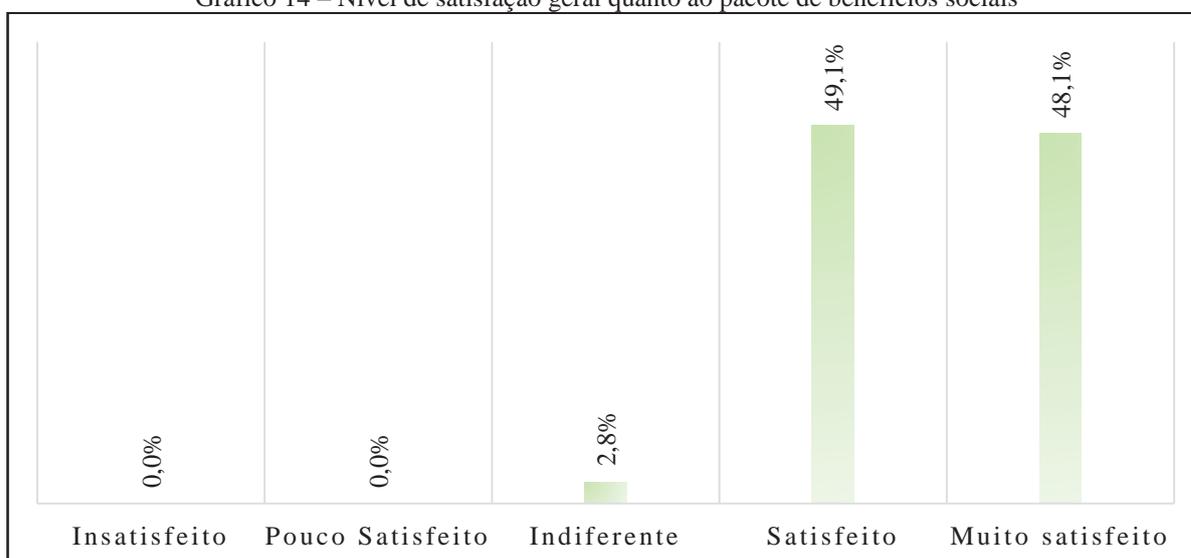


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Grande parte dos respondentes, exceto 3 deles que se mostraram indiferentes, sentem-se satisfeitos com o pacote de benefícios ofertado pela Sicredi Botucaraí, sendo que 48,9% delas sentem-se muito satisfeitas, conforme estatísticas apresentadas no Gráfico 14.

A satisfação no trabalho é o nível de percepção que o empregado tem de sua relação com a organização, e está ligado ao sentimento positivo do trabalhador sobre o seu emprego (YUCEL, 2012 apud CAPPI et al., 2015). Desta forma, quanto mais satisfeito estiver, melhor será o desempenho.

Gráfico 14 – Nível de satisfação geral quanto ao pacote de benefícios sociais



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os respondentes citaram alguns benefícios que gostariam que fossem incluídos no pacote que a cooperativa disponibiliza, sendo o mais solicitado, com 63 respostas (69,4%), o plano odontológico. Seguido desta maioria, estão 7,5% dos respondentes que dizem estar satisfeitos com o que é oferecido e outros 7,5% que não possuem sugestão. Alguns respondentes sugeriram que seria prudente estender o plano de saúde aos cônjuges e filhos, ou, ao menos, disponibilizar o plano de forma mais acessível. Uma pequena parte dos respondentes gostariam de receber vale cultura. Foi citado, também, sugestões como maior salário e menor vale alimentação, auxílio moradia, planos em farmácias, academias, cursos de inglês, assistência oftalmológica, entre outros.

Tabela 6 – Sugestões para inclusão no pacote de benefícios da cooperativa

Sugestões	Frequência	Percentual
Plano odontológico	63	59,4
Satisfeitos	8	7,5
Sem sugestão	8	7,5
Plano de saúde familiar	6	5,7
Vale cultura	4	3,8
Outros	17	16,1
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando a tabela 7, conclui-se que, embora haja um número maior de trabalhadores homens do que mulheres, as médias mostram que ambos estão praticamente igualmente satisfeitos com os benefícios que recebem, os quais são satisfatórios para suprir as suas necessidades e de suas famílias. Pode-se observar que, embora muitas vezes seja dito que a mulher preocupa-se mais com a família, os homens estão tão satisfeitos quanto as mulheres, afirmando que os benefícios estão satisfazendo as necessidades não só dele, mas também de seus dependentes.

Tabela 7 – Satisfação com os benefícios sociais, por gênero oferecidos quanto ao suprimento das necessidades próprias e de suas famílias

Gênero	Frequência	Média
Masculino	58	4,379
Feminino	48	4,375

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A tabela 8 mostra que, de acordo com as médias encontradas, os trabalhadores mais velhos, com 41 anos de idade ou mais, consideram mais importante receber benefícios sociais do que salários maiores. Já os mais jovens, 21 a 30 anos e 31 a 40 anos, com médias de 3,42 e 3,44, respectivamente, tem opiniões contrárias aos mais velhos, pois a média afirma que preferem salário maior a benefícios sociais.

Tabela 8 – Comparação entre idade e a preferência entre receber salário maior do que benefícios sociais

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Média</b>
<b>21 a 30 anos</b>	35	3,42
31 a 40 anos	49	3,44
<b>41 a 50 anos</b>	15	3,06
51 anos ou mais	7	2,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Sobre qual benefício o empregado considera mais importante, foi verificado que, de acordo com as faixas etárias, as necessidades e as preferencias mudam. Os empregados com 21 a 40 anos, consideram mais importante o benefício “auxílio alimentação”, enquanto os empregados de 41 anos de idade ou mais, percebem que o benefício “plano de saúde” é o mais importante, muito provavelmente pelo motivo de utilizarem mais, a partir da probabilidade de pessoas de maior idade necessitarem mais de recursos médicos do que pessoas mais jovens.

Tabela 9 – Comparação entre idade e o benefício mais importante para o respondente

<b>Idade</b>	<b>Freq. Aux. Alimentação</b>	<b>Freq. Plano de saúde</b>	<b>Freq. Previdência privada</b>	<b>Freq. Uniforme</b>	<b>Freq. Reembolso creche/babá</b>
21 a 30 anos	20	12	1	1	1
31 a 40 anos	25	18	6	1	0
<b>41 a 50 anos</b>	7	7	2	0	0
51 anos ou mais	0	5	1	1	0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os trabalhadores de cidades menores (Tunas, Itapuca, Pouso Novo, São José do Herval), dão maior importância para os benefícios sociais do que os trabalhadores de cidades maiores, como Soledade, Barros Cassal e Mormaço. Isso ocorre devido ao fato de que em cidades pequenas, algumas delas com menos de 5 mil habitantes, há poucas oportunidades de trabalho, por isso valorizam mais sua organização.

Tabela 10 – Percepção da importância dos benefícios sociais como complemento salarial, por unidade de atendimento Sicredi

Local de trabalho	Frequência	Média
Superintendência Regional	18	4,77
Agência Arvorezinha	6	4,83
Agência Soledade Cento	13	4,84
Agência Tunas	5	5,00
Agência Nova Alvorada	8	5,00
Agência Ibirapuitã	9	5,00
Agência Itapuca	3	5,00
Agência Barros Cassal	6	4,66
Agência Mormaço	5	4,60
Agência Pouso Novo	5	5,00
Agência Fontoura Xavier	8	4,87
Agência São José do Herval	3	5,00
Agência Gramado Xavier	1	5,00
Agência Missões	11	4,90
<b>Agência Sete de Setembro</b>	2	5,00
Agência Figueira	3	5,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os trabalhadores da Sicredi Botucaraí valorizam a forma com que a cooperativa os remunera, e consideram os benefícios sociais como complementos. Assim, o salário (salário + benefícios) suprem suas principais necessidades e de seus familiares.

Os empregados estão muito satisfeitos (97,2%) com o pacote de benefícios que é oferecido a eles. A partir destes, eles tem atendimento médico facilitado; podem adquirir produtos para refeições desde o básico até o que mais desejarem, através do auxílio alimentação; estão cientes com a necessidade de prepararem-se para o futuro, utilizando o plano de previdência privada; não precisam se preocupar com roupas para o trabalho, pois a cooperativa oferece todo uniforme sem custo nenhum; entre outras avaliações, todas com índices altos de satisfação perante as afirmações feitas na pesquisa.

O pacote de benefícios é percebido como um fator importante de permanência na cooperativa, visto que os empregados não trocariam de organização caso lhes fosse oferecido outros benefícios como complemento da remuneração. Isso evidencia que os empregados estão satisfeitos com o que recebem e consideram estes benefícios muito importantes como valorização de seu trabalho.

O grupo de trabalhadores da Sicredi Botucaraí, percebe os benefícios sociais ofertados como sendo de grande valia e um fator muito favorável a boa realização de suas atividades e permanência na cooperativa, pois através deles, a cooperativa contribui para uma melhor qualidade de vida para seus empregados e dependentes, o que gera satisfação e os deixam engajados para o cumprimento da missão, alcance das metas propostas e melhor desempenho no trabalho que desenvolvem na cooperativa.

#### 4.5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante dos resultados obtidos pela pesquisa, pode-se concluir que os empregados estão satisfeitos com o que recebem e que isto os impulsiona a realizar um trabalho melhor. O benefício mais utilizado pelos empregados é o plano de saúde. Dada a importância deste benefício, sugere-se que a cooperativa continue a oferecer o mesmo no pacote de benefícios e que seja revisto a forma de oferta. Hoje o empregado tem direito ao plano 100% gratuito, porém, no caso de desligamento, não tem a opção de continuar com seu plano, tendo que contratar novo, com carências e valores maiores. A sugestão é que a cooperativa cobre um percentual do valor do plano, para que, quando houver desligamento, este empregado possa continuar com seu plano vigente.

O segundo benefício mais apontado na pesquisa foi o auxílio refeição. Como sendo um benefício que supre uma necessidade primária do empregado, sugere-se que o benefício continue sendo oferecido e que o valor continue sendo ajustado anualmente de acordo com o acordo coletivo do sindicato.

O auxílio educação, benefício muito importante para o trabalhador, e utilizado por pouca parte deles, pode ter uma readequação. A política atual diz que o trabalhador tem direito a receber este benefício somente após concluir 24 meses de efetivação. Sugere-se que este prazo seja diminuído para 6 meses, e contemple também o período de estágio, visto que os estagiários obrigatoriamente devem estar estudando para serem contratados. Sugere-se também, que, após a readequação da política, haja maior divulgação do benefício e incentivo àqueles que já concluíram a graduação, a iniciar uma especialização.

Em análise aos benefícios que a cooperativa não oferece, a assistência odontológica foi apontada pelos respondentes como sendo um benefício que gostariam de receber. Cabe a cooperativa verificar a viabilidade de incluir esta assistência ao pacote de benefícios da Sicredi Botucaraí.

Outra sugestão é de que a cooperativa continue a desenvolver o potencial dos trabalhadores, através de cursos e treinamentos, onde o empregado sente-se valorizado, motivado e muito mais satisfeito. Tais eventos devem ser oportunizados a todo quadro de funcionários, visto que é importante ter um profissional satisfeito em todos os cargos e áreas das organizações.

E, por fim, é importante manter o ponto forte da cooperativa, que é “cooperar”. O trabalho em equipe deve ser estimulado e reconhecido, para que o empregado continue se sentindo satisfeito em seu trabalho diário, e para que traga, cada vez mais, resultados importantes para a organização.

Baseado nestas sugestões, foi elaborado um plano de ação, a partir da ferramenta 5w2h, apresentada no quadro 4.

Quadro 4 – Plano de ação para implementação das sugestões

	<b>Plano de Saúde</b>	<b>Auxílio Educação</b>	<b>Assistência Odontológica</b>
<b>O que será feito?</b>	Repasse de um percentual do valor pago pelo plano de saúde	Reanálise da política de concessão do auxílio educação	Inclusão do auxílio no pacote de benefícios
<b>Porque será feito?</b>	Para o caso de possível desligamento, o empregado possa continuar com plano vigente	Para que estagiários e empregados com menos de 1 ano de efetivação tenham acesso ao benefício	Para contribuir com a saúde e bem-estar do empregado
<b>Onde será feito?</b>	Em todas as agências da Sicredi Botucaraí + Superintendência Regional	Em todas as agências da Sicredi Botucaraí + Superintendência Regional	Em todas as agências da Sicredi Botucaraí + Superintendência Regional
<b>Quando será feito?</b>	Prazo de 6 meses	Prazo de 3 meses	Prazo de 6 meses
<b>Quem fará?</b>	Assessor de gestão de pessoas + diretoria	Assessor de gestão de pessoas + diretoria	Assessor de gestão de pessoas + diretoria
<b>Como será feito?</b>	Área de GP fará análise da viabilidade e repassará um percentual do valor pago a ao prestador do serviço, descontando na folha de pagamento do empregado	Será definido pela diretoria, passando pela aprovação do Conselho de Administração a alteração da política	Área de GP fará análise da viabilidade e parceria com dentistas dos municípios
<b>Quanto custará?</b>	Apenas custos operacionais para análise da viabilidade	Aumento, em média, de 40% dos atuais custos	Será mensurado partir da definição do percentual que será custeado, sugestão de 50%

Fonte: Elaborado pela autora.

## CONCLUSÕES

No mundo dos negócios, está cada vez mais difícil encontrar profissionais qualificados e que “vistam a camisa” da organização, buscando sempre melhores resultados e fazendo disso seu principal motivo de trabalho. Os Administradores tem como atribuição repensar suas estratégias de valorização de sua equipe e reconhecem que os funcionários devem sentir-se satisfeitos no trabalho. Para que isso aconteça, uma das estratégias é oferecer bônus, gratificações ou um pacote de benefícios.

A Sicredi Botucaraí RS adota a estratégia de ofertar um pacote de benefícios, o qual foi elaborado com base na política de gestão de pessoas alinhada à estratégia organizacional. Elaborada pela Superintendência de Gestão de Pessoas, a política de gestão de pessoas contempla benefícios sociais considerados obrigatórios pela legislação trabalhista (auxílio creche, por exemplo) e benefícios facultativos, os quais incluem os convênios. A referida política é flexível para ser implementada em cada unidade do Sicredi, contudo os valores investidos são controlados por meio de orçamento de cada cooperativa.

Os empregados da Sicredi Botucaraí percebem o pacote de benefícios como muito importante e complementar ao seu salário mensal, o que os faz permanecer na mesma organização. Constatou-se que há diferenças de percepção entre aqueles que atuam em unidades instaladas em cidades menores (Tunas, Itapuca, Pouso Novo, São José do Herval) comparativamente àqueles que atuam em unidades instaladas em cidades maiores (Soledade, Barros Cassal, Mormaço). Nas unidades instaladas em cidades menores, por questões específicas de contexto (menos opções e postos de trabalho), as unidades do Sicredi se apresentam como uma excelente opção de trabalho por receberem o pacote de benefícios sociais e não ficarem dependentes de serviços assistenciais públicos.

Tal percepção evidencia que os empregados do Sicredi estabelecem uma relação do pacote de benefícios sociais que recebem com seu nível de satisfação no trabalho. Eles se sentem engajados a realizar um bom trabalho, comprometidos em atingir os objetivos organizacionais e entendem que esta é uma forma da organização agradecer o que fazem. Ao mesmo tempo, entendem os benefícios sociais como complemento salarial, o que é reconhecido como uma garantia de melhor qualidade de vida a si próprio e as suas famílias. Eles declararam que suas principais necessidades são ter saúde e alimento, o que é suprido pelo

pacote de benefícios e influencia de modo positivo no bem-estar e na satisfação dentro e fora da cooperativa.

Para concluir, o presente estudo foi desafiador e ao mesmo tempo motivo de orgulho, pois foi possível colocar em prática o que se estuda durante os anos da graduação, adquirir amplos conhecimentos não só pelo tema abordado, mas da Administração em geral, e contribuir positivamente para a cooperativa em estudo.

## REFERÊNCIAS

- BEER, Michael; WALTON, Richard E. **Nota da Harvard Business School: Sistemas de recompensa e o papel da remuneração.** In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal.* Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 19-35.
- CAPPI, Mariana Nitz; ARAUJO, Bruno Felix von Borell de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, dezembro 2015.
- CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, dez. 2014.
- CHANLAT, Jean François. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Revista Organizações e Sociedades**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERRAZZA, Dayane Scopel; BURTET, Cecília Gerhardt; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. O que as organizações entendem por gestão de talentos? **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 222-247, abril 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.
- HAIR Jr, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.** 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.
- HISTÓRICO Sicredi. Disponível em: <[www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br)>. Acesso em: 30 ago 16.
- LIMA, Jandimara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, outubro 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de cargos e salários.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

PALOMBINO PRIMO, Paschoal; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 371-396, ago. 2014.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt, ROWE, Diva Ester Okazaki. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680, dezembro 2015.

QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MALIK, Ana Maria. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 658-670, dezembro 2013.

REGIS, Maria Figuerêdo de Araújo. O Serviço Social e a área de gestão de pessoas: mediações sintonizadas com a Política Nacional de Humanização no Hospital Giselda Trigueiro. **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n 107, p. 482-496, set. 2011.

RIBEIRO, José Aduino; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 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, 2005.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de departamento de pessoal**. São Paulo: Erica, 2015.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE – Questionário

## **ANEXO – Autorização para realização da pesquisa**