



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MINAS GERAIS**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**DIAGNÓSTICO DE PLANOS DE BENEFÍCIOS: Uma análise
comparativa do Grupo ALFA**

Lídia Carla Rodrigues Gomes

Belo Horizonte
2011

Lídia Carla Rodrigues Gomes

**DIAGNÓSTICO DE PLANOS DE BENEFÍCIOS: Uma análise
comparativa do Grupo ALFA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a concretização do curso.

Orientador: Antonio Del Maestro Filho

Belo Horizonte
2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Lídia Carla Rodrigues Gomes**, REGISTRO N° 2009749302. No dia 02/03/2011, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**DIAGNOSTICO DE PLANOS DE BENEFÍCIOS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DO GRUPO ALFA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/03/2011.

Prof. Antônio Del Maestro Filho
(Orientador)

Profª. Bernadete O. Sidney Viana Dias

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e ao Tiago que me ajudaram e contribuíram para que este trabalho pudesse ser concluído. Ao Vinícius que me auxiliou nas pesquisas e aplicação do questionário na ALFA. Ao Grupo ALFA que permitiu a aplicação do questionário e disponibilizou informações que foram cruciais para a elaboração da monografia e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão do trabalho.

A Deus que me iluminou e me deu forças, saúde e inteligência para completar esta caminhada.

Ao meu orientador, professor Antonio Del Maestro Filho que me acompanhou durante todo o processo de elaboração do trabalho e que sem a ajuda e contribuição dele não teria sido possível a sua conclusão. Agradeço também, a todos os professores que me auxiliaram na elaboração do trabalho fornecendo de diversas formas conteúdos que garantiram que a minha monografia pudesse ser realizada e concluída como planejado.

RESUMO

O trabalho apresenta os planos de benefícios do Grupo ALFA e como os funcionários avaliam a disponibilização dos mesmos, se eles são satisfatórios ou não. É realizada uma comparação destes benefícios com as pesquisas de mercado já publicadas. O objetivo foi avaliar a posição atual dos benefícios dentro da empresa e em relação ao mercado para ser capaz de propor sugestões de melhorias que aprimorem a gestão dos mesmos e promova o crescimento da empresa. Foi realizada para a elaboração do trabalho a aplicação de um questionário e também uma pesquisa bibliográfica documental. O trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica e de campo sendo também considerada como exploratória e descritiva. Isto porque buscou informações sobre os planos de benefícios da ALFA e a situação dos benefícios sob a ótica de diversas consultorias especializadas no assunto. Com isto foi possível realizar a avaliação dos benefícios interna e externamente à empresa e identificar os pontos que precisam de atenção e os benefícios que devem ser avaliados para uma possível disponibilização.

Palavras-chave: Planos de benefícios; Grupo ALFA; satisfação de funcionários.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Tipos de benefícios e suas classificações.....	22
QUADRO 2 Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.....	26

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Organograma do Grupo ALFA	35
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Indicadores operacionais de crescimento do Grupo ALFA.....	39
TABELA 2 Grau de instrução das equipes de trabalho do Grupo ALFA...	40
TABELA 3 Informações financeiras do Grupo ALFA.....	41
TABELA 4 Número de usuários e valor de investimento anual de benefícios.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Sexo dos respondentes do questionário	52
GRÁFICO 2	Faixa etária dos respondentes do questionário.....	53
GRÁFICO 3	Escolaridade dos respondentes do questionário.....	54
GRÁFICO 4	Benefício mais importante para os funcionários da ALFA.....	56
GRÁFICO 5	Resultado das questão sobre satisfação geral com os benefícios da ALFA.....	57
GRÁFICO 6	Benefícios que os funcionários gostariam que fossem disponibilizados pela ALFA.....	58
GRÁFICO 7	Benefício que o funcionário considera que deveria ser disponibilizado.....	59
GRÁFICO 8	Comparação dos benefícios da ALFA com o mercado.....	60
GRÁFICO 9	Posição dos funcionários quanto a disponibilização da Previdência Privada.....	61
GRÁFICO 10	Os benefícios estão acompanhando a política da empresa?...	62
GRÁFICO 11	Opinião dos funcionários da ALFA sobre a oferta dos benefícios.....	63
GRÁFICO 12	Opinião dos funcionários sobre a participação nos lucros.....	65
GRÁFICO 13	Opinião dos funcionários sobre os programas de saúde mais importantes.....	66
GRÁFICO 14	Comparação da pesquisa da Watson Wyatt com o Grupo ALFA.....	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Problemática.....	11
1.2	Justificativa.....	12
1.3	Objetivos.....	12
1.3.1	Objetivo Geral.....	12
1.3.2	Objetivos Específicos.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Histórico geral da Administração de Recursos Humanos.....	14
2.2	Histórico evolutivo dos benefícios.....	17
2.3	Planos de benefícios sociais.....	20
2.3.1	Motivos, objetivos e tipos de benefícios.....	21
2.3.2	Diferentes perspectivas sobre os benefícios.....	24
2.4	Mercado dos benefícios atuais.....	26
2.5	Pesquisa externa de benefícios – um diagnóstico da organização.....	31
3	INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO.....	33
3.1	Histórico da organização.....	37
3.2	Números da organização.....	38
3.3	Informações sobre o Plano de benefícios.....	41
4	METODOLOGIA.....	44
4.1	Natureza da pesquisa.....	44
4.2	Tipo e método de pesquisa.....	45
4.3	Unidade de análise.....	46
4.4	Tipos de dados e instrumentos de coleta.....	48

SUMÁRIO (Continuação)

4.5	Análise de dados.....	49
4.6	Fatores limitadores da pesquisa.....	50
5	ANÁLISE DE DADOS.....	51
5.1	Análise interna da organização – foco nos benefícios.....	51
5.1.1	Perfil da população.....	51
5.1.2	Resultado do questionário.....	55
5.2	Análise dos benefícios em relação ao mercado.....	67
6	CONCLUSÃO.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	ANEXOS.....	77

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho atual encontra-se num momento de transição. As organizações estão inseridas em um contexto onde diversos fatores afetam a realização de suas atividades. Para ser líder ou alcançar posição de destaque no mercado às empresas precisam se destacar. Uma das formas de conseguir este destaque é ter em seu quadro de funcionários pessoas de talento e comprometidas com a visão e valores da organização.

O Grupo ALFA também se preocupa com estas mudanças no mercado de trabalho. Por se tratar de uma organização que visa o crescimento contínuo e busca formas de estar sempre alinhado ao mercado, vê em seu quadro de funcionários a oportunidade de manter e aumentar este crescimento.

Com quatro anos de história a ALFA hoje precisa cada vez mais garantir o crescimento e a rentabilidade para manter os seus negócios. Com um quadro de 120 funcionários, a empresa precisa desenvolver estratégias e oferecer benefícios e garantias para que todos os serviços que ela presta sejam desenvolvidos para gerar valor e maior desenvolvimento para a mesma.

Dentro deste contexto, o enfoque do trabalho será o plano de Benefícios do Grupo ALFA. Será identificado como se enquadram os benefícios disponibilizados pela organização em relação ao mercado e como os funcionários avaliam os benefícios atualmente disponibilizados, se os mesmos auxiliam na atração e manutenção dos

funcionários, facilitando também, a criação e manutenção de um ambiente que permite o crescimento da organização.

1.1 Problemática

Com o crescimento do Grupo ALFA e conseqüente expansão dos seus negócios, é necessário manter e desenvolver um equipe comprometida com os valores e necessidade da organização. Para isto, torna-se imprescindível avaliar o gerenciamento atual dos benefícios para garantir que os mesmos possam auxiliar a ALFA na manutenção de um corpo de funcionários satisfeitos e que contribuem para o crescimento da companhia.

Os esforços deste estudo estão concentrados neste foco, avaliar e aprimorar a gestão dos benefícios de maneira que seja possível garantir a satisfação dos colaboradores e uma visão positiva da empresa.

Por isto é que se questiona: Como se encontram os benefícios disponibilizados pelo Grupo ALFA em relação ao mercado? Como os funcionários avaliam os benefícios atualmente disponibilizados? Quais ações podem ser desenvolvidas para aprimorar a gestão atual dos benefícios para que se possam preencher as necessidades dos colaboradores garantindo uma maior satisfação e uma melhoria da imagem da empresa?

1.2 Justificativa

Atualmente os benefícios ocupam lugar de destaque dentro das organizações. É preciso dar uma atenção especial aos mesmos porque, além de garantir uma percepção melhor da organização pelos funcionários, se eles não forem gerenciados corretamente e disponibilizados de forma equânime podem ter papel contrário.

Os benefícios compõem um valor de salário indireto para os funcionários e, em alguns casos, representam um ganho maior até mesmo que o salário efetivamente pago. Garantir uma boa alimentação, saúde e segurança para os funcionários proporcionam um ambiente positivo. Desta forma o funcionário poderá desenvolver melhor as suas atividades.

Por estes motivos, o tema proposto possui grande importância e a realização deste projeto trará ganhos para a organização e permitirá que a ALFA identifique como se encontra os benefícios disponibilizados e se é necessário realizar mudanças.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste projeto é avaliar a posição atual dos benefícios do Grupo ALFA dentro da organização e em relação ao mercado; e propor sugestões de

melhoria que aprimorem a gestão dos benefícios e garantam um crescimento na gestão e administração dos mesmos.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar este objetivo geral, será necessário, conseqüentemente:

- analisar o resultado das pesquisas de mercado sobre benefícios publicadas recentemente;
- realizar uma pesquisa no Grupo ALFA que vise identificar o grau de satisfação dos funcionários sobre os benefícios;
- analisar os dados coletados para ter uma visão dos benefícios, quais são os mais relevantes e qual a situação da empresa em relação ao mercado;
- propor mudanças e novas implantações para realizar uma melhora na gestão dos benefícios e uma maior satisfação com os mesmos dentro da ALFA.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico Geral da Administração de Recursos Humanos

A concepção sobre a função e necessidade da administração de recursos humanos mudou muito no decorrer da sua história. A primeira idéia que se teve de recursos humanos - RH, segundo Marras (2002) foi àquela relacionada à função de chefe de pessoal, quando era necessário apenas contabilizar as horas trabalhadas, falta e atrasos dos trabalhadores para efeito de pagamentos e descontos. Nesse período o trabalhador era considerado apenas como um recurso do qual a empresa dispunha para alcançar resultados.

De acordo com Chiavenato (2008) a administração de recursos humanos - ARH surgiu para auxiliar as empresas diante do crescimento e da complexidade das tarefas que estavam surgindo. As primeiras idéias sobre ARH remontam ao início do século XX, influenciadas pelo forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação de *Relações Industriais*. Inicialmente sua função era de intermediadora entre as empresas e os funcionários. O objetivo era diminuir os conflitos entre as necessidades das empresas e das pessoas nelas inseridas.

Para Toledo (1989), foi na década de 20 que houve o aparecimento de papéis mais especializados. Surgiram os departamentos de pessoal devido à diminuição do número de mão-de-obra, provocado pela Primeira Guerra Mundial, e o

fortalecimento do movimento sindical que trazia a idéia de que o fator humano precisava ser tratado com atenção.

Araujo (2006) considera que a administração de pessoal, possuía como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoal, atividades que aconteciam quase que ao mesmo tempo. Nesta época o responsável por acompanhar e comandar o trabalho de cada um era o encarregado de pessoal.

Durante os anos 50, as empresas começaram a buscar novas formas de organizar e se relacionar com os seus empregados, conduzindo assim ao modelo industrial de relações humanas com foque nas normas de trabalho, planos de carreira, recompensas por tempo de serviço e contratos de emprego conforme afirmam Milkovick e Boudreau (2000). Nessa mesma época, de acordo com Marras (2002) surge a nomeação da função de gerente de recursos humanos.

A partir da década de 70 foi que, segundo Chiavenato (2008), surgiu o conceito de *Administração de Recursos Humanos – ARH*. Mas, inicialmente esta mudança ocorreu apenas no nome, pois as pessoas continuaram sendo vistas como recursos produtivos, que deveriam receber atividades devidamente planejadas e controladas a partir das necessidades da organização.

Já para Milkovick e Boudreau (2000), foi na década de 70 que houve a mudança do foco das organizações, cuja maioria dos operários eram sindicalizados, onde o conhecimento era o indicador de sucesso. Diante deste contexto a área de RH começou a ser vista como uma forma de integrar operários e a organização na

busca de seus objetivos. Nos estudos de Toledo (1989), a área de RH antes considerada como amortecedor das insatisfações das pessoas e um órgão isolado da direção empresarial, começa a ser repensada como um sistema que ajuda a modernizar toda a empresa.

Sendo assim, foi nos anos 80 que, de acordo com Marras (2002), a área de RH começou a ter um perfil estratégico, desenvolvendo programas de planejamento estratégicos seguindo os planos das organizações. Assim a função de gerente de recursos humanos começou a ser percebida como uma função em nível estratégico dentro das organizações, e ainda hoje, continua participando nas principais decisões e intervindo de uma maneira contundente nos processos críticos de mudança organizacional.

Com as mudanças que estão ocorrendo no cenário mundial atual, as organizações de sucesso passaram a não mais “administrar as pessoas”, e sim “administrar com as pessoas”. Esta significativa mudança possibilitou uma visão das pessoas como agentes ativos e proativos que possuem inteligência, criatividade, iniciativa, decisão, habilidades e competências, deixando de lado a visão que possuíam apenas capacidades manuais, físicas ou artesanais (CHIAVENATO, 2008). Diante deste contexto, para Ulrich (2001) atualmente o setor de RH é chamado a ser facilitador para a empresa, a desenvolver ações que levem ao crescimento das pessoas, ao desenvolvimento intelectual e profissional dos funcionários.

Sendo assim, pode-se dizer então, que nos dias atuais esse novo modelo chamado de administração estratégica de recursos humanos, de acordo com Marras (2002, p.

253) é o modelo que “privilegia como objetivo fundamental, por meio de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. Desta forma, um dos seus principais objetivos é ajudar na busca das metas organizacionais alterando os resultados e agregando valor por meio das pessoas existentes na empresa.

Segundo Ulrich (2001), a área passa a ser estratégica com metas de longo prazo, voltada para o negócio, com foco externo e concentrado no consumidor, mais preventiva e voltada para soluções onde não é mais possível realizar apenas ações operacionais voltadas para as necessidades das pessoas e da organização. Ela passa a ter as suas próprias necessidades e os novos papéis desempenhados passam a ser mais amplos. O novo modelo administra estratégias de RH, infraestrutura da empresa, a contribuição dos funcionários e as transformações e mudanças que ocorrem no interior da empresa, fazendo com que garanta uma maior participação nos negócios e nos resultados.

2.2 Histórico evolutivo dos benefícios

A existência de planos de benefícios nas organizações tem história recente e somente passaram a ser desenvolvidos e discutidos com a gradativa conscientização sobre a responsabilidade social nas empresas. Para Chiavenato (2008) as origens e o crescimento dos planos de benefícios sociais devem-se as crescentes exigências dos sindicatos e governos e também, pelo aumento da competitividade no cenário econômico mundial.

Já para Araujo (2006) o aparecimento e crescimento dos benefícios nas organizações deram-se na década de 60 e mais fortemente na década de 70, quando os sindicatos passaram a pressionar as empresas no sentido de garantir mais segurança e melhores condições de trabalho.

Inicialmente, os planos de benefícios possuíam uma visão paternalista e limitada, isto porque a única e exclusiva preocupação era a retenção de mão-de-obra e a diminuição da rotatividade de pessoal. Hoje, os serviços e planos de benefícios, auxiliam no papel de desenvolver uma organização mais competitiva no mercado de trabalho, com ações e atividades voltadas para a preservação das condições físicas e mentais de seus empregados, a saúde dos mesmos e as suas atitudes (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Marras (2002), os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida e redução do estresse. Grande parte destas situações são alcançadas quando a organização possui um bom plano de benefícios sociais que garantem não só um bom ambiente organizacional, mas também o bem-estar das pessoas fora do ambiente de trabalho.

Entende-se que os benefícios são um tipo de remuneração indireta que busca oferecer e garantir aos funcionários condições melhores de trabalho e também satisfação de suas necessidades pessoais. Eles são as “facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de

poupar-lhes esforços e preocupação” (CHIAVENATO, 2008, p.335). Na maioria dos casos os custos são pagos totalmente ou parcialmente pela organização. E quando há a contribuição do funcionário é de forma indireta. Mas, são meios indispensáveis para a retenção dos talentos e manutenção de um nível considerável de satisfação e produtividade.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 440) “os benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados”. Eles são constituídos em sua maioria por remuneração fora do trabalho, pagamento de seguros, assistências e serviços diversos sendo planejados e implementados nas organizações para atenderem a três objetivos principais:

1. Competitividade, incluindo custo/benefício
2. Atendimento da legislação
3. Escolhas que levem em conta o indivíduo, incluindo suas necessidades e preferências.

Ainda neste aspecto, para Wood Junior e Picarelli Filho (2004) o salário indireto é formado principalmente pelos benefícios disponibilizados pelas empresas para os seus funcionários. Se bem planejados, chegam a representar parte considerável da remuneração total e costumam ser decisivos na aceitação de ofertas de emprego.

Chiavenato (2008) explica que os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos.

2.3 Planos de benefícios sociais

“Os planos de benefícios sociais correspondem às condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas” (ARAUJO, 2006, p.192). Diferentemente dos salários, que variam de acordo com o cargo ou posição, os benefícios serão, inicialmente, comum a todos que fazem parte da organização, obedecendo-se os critérios e regras estabelecidos para cada um deles.

Para Marras (2002) os planos de benefícios são positivos tanto para as organizações quanto para os empregados. Possuem diversos aspectos positivos e devem ser utilizados de forma a garantir uma melhoria das condições de trabalho e vida para os funcionários. A escolha e adoção destes benefícios devem estar diretamente relacionadas às necessidades e perspectivas da organização com relação aos seus funcionários, visando não só a satisfação das necessidades humanas quanto também à melhoria e aumento das condições de trabalho.

Araujo (2006) considera ainda que os benefícios sociais nas organizações funcionam como grandes atrativos e a sua utilização tem por objetivo, além da manutenção das pessoas, garantir que as necessidades pessoais e profissionais dos funcionários sejam alcançadas e com isto, manter uma melhor produtividade e comprometimento com a empresa.

Os planos de benefícios são oferecidos em sua maioria como pacotes, que possuem itens cujo teor e número irão variar de acordo com o cargo e nível hierárquico do funcionário. Desta forma, estão diretamente relacionados aos objetivos de longo

prazo da empresa e reforçam a estabilidade, comprometimento e lealdade dos funcionários (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Neste formato, a possibilidade de escolha é quase nula. Para um funcionário ter mais benefícios é mudando de cargo ou de empresa. Sendo assim, o plano ou política de benefícios é próximo de um modelo de estrutura hierárquica e com valores organizacionais fixos. Premia-se o funcionário pela ascensão na carreira e quanto maior o cargo, maior será o plano de benefícios recebido.

2.3.1 Motivos, objetivos e tipos de benefícios

Os planos de benefícios sociais devem ser planejados e implantados para auxiliar o empregados nas seguintes situações:

1. Durante a realização do trabalho, por meio das gratificações, seguro de vida e prêmios por produção etc;
2. Dentro da empresa nos momentos de lazer ou intervalos, por meio de refeitório, cantinas, espaços de socialização e lazer, transporte etc;
3. Além do ambiente de trabalho, por meio da criação de clubes, recreações, atividades comunitárias etc (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Araujo (2006) os benefícios são disponibilizados por diferentes motivos e de acordo com os objetivos e necessidades de cada organização. Mas, estão sempre relacionadas com a produtividade, com os desejos e outros aspectos individuais e coletivos.

Ainda dentro deste aspecto, Chiavenato (2008) acrescenta que os planos de benefícios estão geralmente apontados para certos objetivos e estes, referem-se às expectativas da organização de curto e longo prazo em relação aos resultados destes planos. Na maioria das vezes, os objetivos básicos destes planos são: a melhoria da qualidade de vida dos empregados; a melhoria do clima organizacional; a redução da rotatividade e absenteísmo; a facilidade na atração e retenção de pessoas, e; aumento da produtividade.

Para Chiavenato (2008, p. 336), “os planos de benefícios podem ser classificados de acordo com a sua exigência, sua natureza e seus objetivos”. Abaixo, o quadro que apresenta e exemplifica todos os tipos de benefícios sociais.

QUADRO 1

Tipos de benefícios e suas classificações

TIPO	CLASSIFICAÇÃO	EXEMPLOS
Exigência	Legais	13° salário, férias, aposentadoria, adicional noturno, etc.
	Espontâneos	Gratificações, auxílio refeição ou alimentação, transporte, etc.
Natureza	Monetários	13° salário, férias, gratificações, empréstimos, etc.
	Não - monetários	Assistência médico - hospitalar ou odontológica, clube, etc.
Objetivos	Assistenciais	Seguro de vida, complementação de aposentadoria, etc.
	Recreativos	Grêmio ou clube, atividades esportivas, etc.
	Supletivos	Transporte, refeitório, estacionamento, horário flexível, etc.

Fonte: Chiavenato, 2008.

Por meio da visualização do QUADRO 1 é possível identificar três tipos de benefícios: os que estão voltados para exigências, principalmente trabalhista; os que estão voltados para a natureza, monetários ou não-monetários; e os voltados para os objetivos da organização, que podem ser assistências, recreativos ou supletivos.

Desta forma, de acordo com Araujo (2006) os benefícios disponibilizados pelas organizações, tirando os legais que são exigidos por lei, são opcionais e cabe a cada organização optar ou não pela sua utilização. A sua oferta é espontânea e são conhecidos como intrínsecos.

Porém, de acordo com Marras (2002) é preciso ficar atento a funcionalidade dos benefícios. Os mesmos não tem como função aumentar a produtividade do funcionário, como acreditavam anteriormente. É preciso que esta concepção seja desconsiderada, até mesmo pela própria área de RH, pois não é para isto que eles existem.

Os benefícios possuem outras funções e objetivos. Eles são mais facilitadores do que incentivadores. Na maioria dos casos, eles garantem o bem-estar e satisfação dos funcionários para que os mesmos possam exercer suas atividades, mas não possuem características incentivadoras, que auxiliem e contribuam para uma maior produtividade. Se a concepção não for bem explicitada e entendida por todos pode provocar enganos, desmotivação e erros conceituais sérios.

2.3.2 Diferentes perspectivas sobre os benefícios

Os benefícios são em sua maioria aspectos positivos que compõem a remuneração total disponibilizada pelas organizações. Possuem diferentes perspectivas se analisados do ponto de vista das empresas e dos empregados, mas no aspecto geral, possuem mais pontos positivos do que negativos (MARRAS, 2002).

Do lado do empregador, os benefícios são analisados levando-se em conta os custos em relação à remuneração total, os custos individuais de cada um dos benefícios oferecidos, a oferta do mercado (o que as outras empresas oferecem) e seu papel em atrair, reter e motivar pessoas talentosas.

Pelo ponto de vista dos empregados, os benefícios são analisados com relação ao seu aspecto subjetivo, se são disponibilizados de maneira equânime (distribuição justa) e se a sua utilização está dentro das suas expectativas e necessidades pessoais. (CHIAVENATO, 2008).

“A importância de se desenvolver e manter um plano de benefícios satisfatório relaciona-se também com o impacto que os mesmos possuem para a manutenção da imagem da organização na comunidade” (MILKOVICK e BOUDREAU, 2000, p. 441). São importantes também na atração e retenção de pessoas, se bem administrados, garantem um destaque para a organização.

A estratégia da empresa para a disponibilização de um benefício está relacionada à decisão que a administração da mesma tomou quanto ao papel dos benefícios dentro da organização. Algumas organizações utilizam os benefícios para criar um

clima de afetividade, como se todos fizessem parte de uma família. Para isto, são disponibilizados para todos os empregados benefícios que garantem seu bem-estar físico e econômico. Outras organizações seguem uma linha voltada para o desempenho, onde os principais benefícios estão relacionados ao desempenho da empresa e dos empregados individualmente. Na realidade, grande parte das empresas utiliza uma combinação desses dois extremos (MILKOVICK e BOUDREAU, 200).

Ainda dentro deste aspecto, para Wood Junior e Picarelli Filho (2004) a importância dos benefícios para as empresas advém da imagem que a mesma possui perante a comunidade. É importante ressaltar que isto está relacionado também ao planejamento estratégico da empresa para os benefícios. Algumas buscam média de mercado, outras querem oferecer benefícios excepcionais, além do mercado. Com isto, melhora a sua visibilidade e a atração e retenção de pessoas de talento.

Já para o funcionário, um bom pacote de benefícios é um importante fator de decisão no momento da escolha de uma organização. Isto se dá porque os benefícios possuem impacto direto na qualidade de vida dos mesmos, afetando tanto a sua segurança atual quanto a futura.

Chiavenato (2008) apresenta ainda um quadro com todas as vantagens oferecidas pelos planos de benefícios. Sendo que, estas vantagens se estendem à comunidade.

QUADRO 2

Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

Para a organização	Para o funcionário
Elevação da moral dos empregados	Conveniências não - monetárias
Redução de rotatividade e absenteísmo	Assistência disponível na solução de problemas
Maior lealdade à empresa	Auxilia no desenvolvimento e bem-estar pessoal
Maior bem-estar dos empregados	Garante um melhor relacionamento
Facilidade no recrutamento e seleção	Reduz sentimentos de insegurança
Aumento da produtividade	Auxilia na melhoria dos status social
Demonstra as diretrizes e propósitos	Apresenta compensações extras
Redução de distúrbios e queixas	Aumenta a satisfação no trabalho
Melhoria da imagem perante a comunidade	Melhora as relações com a empresa

Fonte: Chiavenato, 2008.

Percebe-se que, de acordo com Chiavenato (2008), os interesses e vantagens alcançados por funcionários e empresas durante a disponibilização dos benefícios são complementares.

2.4 Mercado dos benefícios atuais

“Os antigos e tradicionais pacotes fixos e genéricos de benefícios estão sofrendo mudanças rumo à flexibilização” (CHIAVENATO, 2008, p.339). Isto significa dizer que eles estão se adequando as novas necessidades de cada funcionário.

No Brasil atualmente, os principais benefícios disponibilizados pelas empresas de acordo com Wood Junior e Picarelli Filho (2004) são:

- a) Aluguel de residência – pago parcial ou integralmente pelo empregador;

- b) Ambulatório na empresa – para atendimentos de urgência e emergência durante o horário de trabalho;
- c) Assistência jurídica – auxiliar em problemas jurídicos dos executivos. Pode ser pago parcial ou integralmente pelo empregador;
- d) Assistência médico-hospitalar e odontológica - pago parcial ou integralmente pelo empregador, normalmente inclui as despesas com os dependentes do funcionário;
- e) Automóvel – concessão de veículo em forma de *leasing*, aluguel, frota para utilização durante a realização do trabalho. Os custos do mesmo são pagos pela empresa;
- f) Auxílio ótica - pagamento parcial ou integral pelo empregador de lentes e/ou armação;
- g) Auxílio alimentação e/ou refeição – concessão de cestas de alimentos, cartões/tíquetes de alimentação/refeição ou refeitório na empresa;
- h) Auxílio doença – complementação parcial ou integral do salário em casos de afastamento;
- i) Auxílio educação – pagamento parcial ou integral de cursos, relacionados ou não com a atividade da organização;
- j) Auxílio farmácia – descontos ou reembolsos dos valores gastos com medicamentos;
- k) *Check-up* - pagamento parcial ou integral dos custos com exames médico periódico completo;
- l) Combustível – reembolso total ou parcial de combustível;
- m) Complementação de gratificação de férias – pagamento em percentual além do exigido pela CLT;

- n) Compra facilitada de produtos e serviços - facilidades para aquisição de bens ou serviços da empresa ou terceiros;
- o) Cooperativas – usualmente cooperativas de crédito, facilidades para comprar roupas, alimentos, etc. ou consumo, financiamento e empréstimos com juros reduzidos;
- p) Creche – corresponde a disponibilização de creche na empresa ou reembolso total ou parcial das despesas;
- q) Empréstimos – concessão de empréstimos pessoais em folha com juros menores que o do mercado;
- r) Estacionamento – pagamento parcial ou total das despesas com estacionamento durante o horário de trabalho;
- s) Financiamentos – financiamento para aquisição de casa própria, automóvel ou outros bens;
- t) Lazer – espaço para ser utilizado durante o tempo livre dos empregados e dependentes, pode ser um clube, academia ou colônia de férias;
- u) Previdência complementar – complementação da remuneração do funcionário na aposentadoria.
- v) Seguros diversos – pagamento parcial ou total de seguro de vida, de automóvel, residencial, entre outros;
- w) Transporte – subsídio parcial ou total, por meios próprios ou de terceiros das despesas relacionadas ao transporte.

Além destes benefícios citados, existem dois novos conceitos que tem sido muito difundido no mercado, que são os benefícios flexíveis e a flexibilização dos benefícios (ARAUJO, 2006). Estes novos conceitos estão sendo utilizados porque o

mercado atual tem encarado os planos de benefícios de outra forma. Os planos fixos, como são disponibilizados em sua maioria, apresentam uma organização com postura paternalista e de controle. Ao contrário deste cenário, a flexibilização dos benefícios apresenta uma maturidade por parte da empresa, dos funcionários e da relação entre eles (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Os planos flexíveis permitem que os funcionários escolham entre os benefícios disponíveis. Com isto, ele pode adequar os benefícios ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004). De homogêneos e fixos, os benefícios passam a ser adequados às diferentes necessidades individuais de cada pessoa (CHIAVENATO, 2008).

Um plano flexível de benefícios, além de possibilitar maior relação entre o valor investido pela empresa e o valor percebido pelo funcionário, reforça os traços culturais e é apoiador de um estilo de gerenciamento moderno e aberto (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Entre os motivos para se flexibilizar os benefícios, Chiavenato (2008) apresenta: melhoria da qualidade dos benefícios, redução de custos, melhor relacionamento entre empresa e funcionário, alinhamento dos benefícios às estratégias do RH, suporte para as mudanças culturais e aumento do valor percebido dos benefícios.

Os planos de benefícios flexíveis podem ser utilizados de cinco formas diferentes:

- a) Tradicional – onde a empresa escolhe quais benefícios serão concedidos a todos os funcionários. Na maioria das vezes os pacotes são pré-determinados de acordo com o cargo. O nível de escolha é baixo;
- b) Flexibilização parcial – a empresa determina quais serão os benefícios fixos (normalmente assistência médica e seguro de vida) e os outros podem ser incorporados ao pacote de acordo com a necessidade individual de cada funcionário. A escolha dos benefícios é limitada normalmente pelo cargo ou salário;
- c) Modular – a empresa estabelece algumas opções de “pacotes fechados” e os funcionários escolhem aquele que mais atende as suas necessidades;
- d) *Menu* de opções – ocorre a disponibilização dos benefícios a serem escolhidos pelos funcionários, limitados por algum critério. Neste tipo normalmente há a definição do custo do plano e os funcionários montam o mesmo de acordo com este limite imposto;
- e) Escolha livre – os funcionários podem escolher qualquer benefício oferecido no mercado dentro de um valor definido pela empresa. O limite normalmente é determinado pelo cargo ou salário (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Para Araujo (2006), o que diferencia os benefícios flexíveis da flexibilização dos benefícios é o que compõe os mesmos. No caso dos benefícios flexíveis a palavra-chave é composição, ou seja, os funcionários são responsáveis por construir os próprios pacotes de benefícios; já na flexibilização a palavra-chave é substituição e ocorre quando os funcionários optam por um ou outro benefício de acordo com as suas necessidades.

2.5 Pesquisa externa de benefícios – um diagnóstico da organização

Após a análise dos aspectos anteriormente apresentados e de tudo o que afeta a disponibilização e utilização dos benefícios compreende-se a necessidade que as organizações possuem de realizar uma comparação ou uma pesquisa no mercado e também internamente para compreender e identificar em qual situação encontra-se os benefícios disponibilizados pela mesma.

A realização de um diagnóstico permite compreender como se encontra ou em que patamar está atualmente a disponibilização dos benefícios. É possível também identificar o que pode ou não ser alterado ou quais benefícios devem ser mantidos ou até mesmo aperfeiçoados (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Chiavenato (2008) explica que a função principal dos benefícios é servir a todos os empregados da organização e para serem percebidos como úteis e eficazes, eles precisam estar adequados ao perfil das pessoas que pertencem àquela empresa. Diante disso, a utilidade e eficácia de um plano de benefícios deve ser sempre avaliada para que não haja um desvio desta função.

Diante disto é necessário sempre levantar dados que permitam a organização identificar se o seu plano ou pacote de benefícios tem alcançado o seu papel principal, pois muitos benefícios podem ser úteis para uns e inúteis para outros. Daí a necessidade de um diagnóstico do modelo atual (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Este diagnóstico precisa ser feito tendo com referencia aos aspectos internos e externos à organização. Não é possível identificar se o pacote de benefícios é viável considerando apenas as necessidades dos funcionários, pois isto pode levar a análise errôneas. Também não é possível identificar se este pacote é interessante considerando apenas como o mercado trabalha, pois o quadro de funcionários da organização pode não ser totalmente alinhado ao mercado e com isto gerar desconfortos, perdas e erros desnecessários.

Por isto, a realização do diagnóstico ou levantamento deve sempre considerar as duas variáveis principais que compõem este quadro. Os funcionários que são diretamente afetados pela disponibilização dos benefícios e o mercado (concorrentes) que afetam no desenvolvimento da organização.

Para que o diagnóstico possa ser realizado de maneira mais concisa permitindo a identificação de todos os pontos importantes, abaixo será apresentada a evolução histórica da organização em questão. Estes dados permitirão uma maior compreensão de tudo o que será estudado e levantado nesta análise.

3 INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

3.1 Histórico da organização

O grupo ALFA surgiu a partir do ideal dos seus sócios fundadores que identificaram, a partir do grande desenvolvimento do parque industrial brasileiro, uma lacuna de atividades e de projetos relacionados à engenharia onde poderiam inserir os seus conhecimentos e implantar idéias viáveis.

Durante a década de 90 e de 2000 todos os setores industriais brasileiro cresceram e incentivaram diversos outros setores e pessoas a investir o seu capital financeiro e intelectual nesta área. Além disto a abertura de novos mercados e a globalização favoreceram este crescimento e auxiliaram no conhecimento e expansão de novas técnicas.

A partir deste cenário e com foco em fornecer soluções tecnológicas para este mercado é que, em 2007, os sócios fundadores, que eram profissionais experientes se reuniu para fundar o Grupo ALFA e promover soluções tecnológicas completas nas áreas de engenharia de automação e de elétrica industrial.

O Grupo ALFA no decorrer destes quatro anos aperfeiçoou suas atividades e buscou cada vez mais estar voltado as necessidades do mercado. Atualmente são desenvolvidos projetos nas áreas de alimentos, bicomustíveis, cimentos, energia,

logística, metalúrgica, mineração, óleo e gás, papel e celulose, química, petroquímica e saneamento.

Alinhado a estes pensamentos e a necessidade de criar e desenvolver uma organização voltada para valores condizentes com o pensamento dos sócios e a busca do melhor foram desenvolvidos os princípios da ALFA e que até hoje são utilizados para garantir a realização de todos os serviços e também para o gerenciamento das pessoas. Abaixo estão descritos estes princípios:

- Ética – relacionar-se com as pessoas e as empresas de maneira íntegra, honesta e transparente;
- Inovação – estar à frente para oferecer as melhores soluções para nossos clientes;
- Competência – buscar níveis de conhecimento cada vez mais elevados;
- Valorização das pessoas – criar condições para o crescimento profissional e pessoal das pessoas;
- Responsabilidade – gerar soluções com consciência social e ambiental.

Além dos princípios acima citados, a empresa possui uma missão e visão que visam direcionar a todos sobre o que a mesma considera importante e utiliza como base no seu dia-a-dia.

A missão do Grupo ALFA é: Fornecer soluções práticas, inteligentes e inovadoras de automação e elétrica industrial, gerando valor e contribuindo para o sucesso de seus clientes. Conseqüentemente, a visão é: ser reconhecida no cenário nacional como referência em soluções de automação e elétrica industrial até 2011.

Para atingir estes resultados cada vez mais positivos e desafiantes, a ALFA busca alcançar uma competência técnica que a sustente neste crescimento. Para isto, ela possui e mantém uma equipe experiente em projetos de pequeno, médio e grande porte, nos mais variados segmentos industriais, apoiada por um programa de incentivo à capacitação e busca por novos conhecimentos.

Aliado a isto, a empresa possui uma estrutura hierárquica enxuta e mais horizontalizada. Os funcionários trabalham principalmente por projetos e os grupos são diversificados.

Por ser uma empresa atualizada e com equipes multifuncionais, a existência de vários níveis hierárquicos e com muitas áreas e divisões não se faz necessário. As atividades são desenvolvidas Para facilitar a compreensão desta estrutura o organograma será apresentado abaixo.

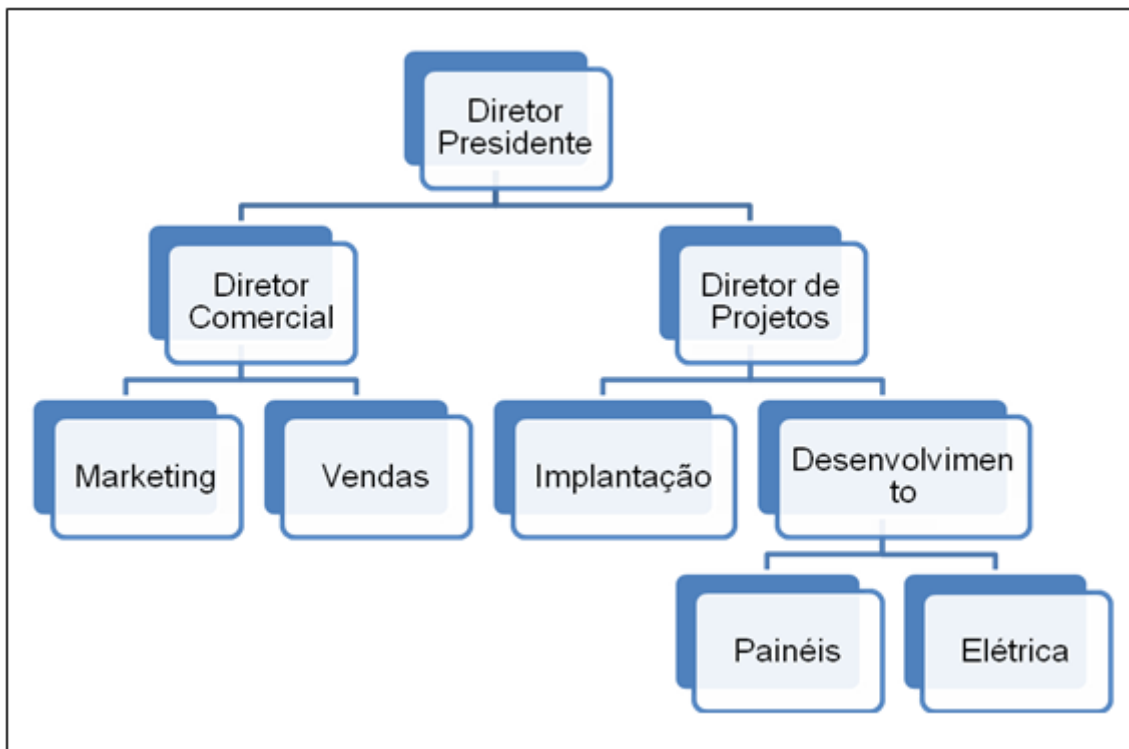


FIGURA 1: Organograma do Grupo ALFA
FONTE: Grupo ALFA

Por meio da visualização do organograma é possível identificar que não há muita burocratização nos processos e projetos desenvolvidos pela empresa. Os cinco sócios fundadores da empresa são responsáveis pelas áreas e por todo o trabalho desenvolvido. Não há outros níveis na hierarquia e todos os funcionários estão subordinados a eles.

Existem quatro áreas principais que são: Comercial – marketing e vendas; projetos – implantação e desenvolvimento. Dentro da área macro de projetos incorpora-se a fábrica de painéis que é responsável pela elaboração e geração dos painéis eletrônicos e elétricos.

3.2 Estrutura Física

A ALFA ocupa uma área total de 1500 m², dividida entre um escritório de engenharia com 500 m² e uma fábrica de painéis com 1000 m². Ambos estão situados na região Centro-Sul de Belo Horizonte onde é possível ter acesso aos principais clientes de forma rápida e prática. A localização e estrutura privilegiada também facilitam o desenvolvimento das atividades e o bem-estar dos funcionários.

Mesmo com o curto período de existência, o Grupo ALFA tem investido em seu crescimento e buscado, através de investimento na sua estrutura física e no seu grupo de funcionários, seguir crescendo e desempenhando cada vez melhor os projetos e trabalhos.

3.3 Números da organização

O Grupo ALFA desde a sua criação vem apresentando um crescimento constante e baseado nas diretrizes que foram estabelecidas. A empresa conquistou diversos mercados e ampliou os negócios para se consolidar no mercado como uma organização voltada para o desenvolvimento de projetos e ações que visem o crescimento dos clientes e do país.

Para garantir a concretização dos projetos e o atendimento de qualidade aos clientes, a ALFA conta com uma equipe capacitada e em constante crescimento.

Em seguida, a TAB. 1 permite visualizar como foi o crescimento do número de projetos desenvolvidos e, conseqüentemente, o aumento do número de funcionários diretos e indiretos e de horas trabalhadas.

TABELA 1

Indicadores operacionais de crescimento do Grupo ALFA

Indicador	2007	2008	2009
Projetos	20	23	25
Funcionários diretos	30	60	120
Funcionários Indiretos	15	30	60
HH/mês	5.000	9.000	19.000

Fonte: Site do Grupo ALFA (<http://www.ALFAistemas.com.br/pt/>)

A partir desta tabela é possível visualizar que o número de projetos desenvolvidos pela ALFA cresceu 25% entre 2007 e 2009, enquanto o número de funcionários

creceu 400% no mesmo período. Se avaliar as horas trabalhadas por mês o aumento foi de 380%.

Com isto, percebe-se que a empresa tem crescido de forma exponencial e que, com base nos dados, vem desenvolvendo projetos cada vez maiores e mais desafiadores.

Para apoiar este crescimento, a ALFA possui uma equipe altamente capacitada e em constante busca de novos conhecimentos. Esta qualificação é que possibilita o desenvolvimento de novos projetos e o fornecimento de soluções práticas e inovadoras para as necessidades dos clientes.

A TAB. 2 permite identificar o grau de instrução da equipe que compõe o Grupo ALFA e que garante o crescimento apresentado acima.

TABELA 2

Grau de instrução das equipes de trabalho do Grupo ALFA

Setor	Médio	Superior	Pós-graduação
Engenharia	17%	63%	20%
Fabricação de painéis	87%	10%	3%
Administrativo	60%	40%	0%

Fonte: Site do Grupo ALFA (<http://www.ALFAistemas.com.br/pt/>)

A empresa possui um quadro de funcionários com níveis de ensino que variam à pós-graduação, sendo que aqueles funcionários que estão diretamente ligados ao

desenvolvimento de soluções e concretização dos projetos apresentam o maior nível de escolaridade.

Aliado ao crescimento dos projetos e funcionários e apoiado na alta capacitação da equipe, o Grupo ALFA tem alcançado resultados financeiros positivos e que tem garantido o crescimento da organização.

Os números de receita bruta e vendas podem ser observados abaixo no TAB. 3. No período de 2007 a 2009 a receita bruta aumentou 236%, sendo que de 2007 para 2008 o aumento foi de 218% e 2008 para 2009 o crescimento foi de 8,3%. Atrelado a estes números, as vendas obtiveram um aumento de 235% no mesmo período.

TABELA 3

Informações financeiras do Grupo ALFA

Indicador (milhões R\$)	2007	2008	2009
Receita Bruta	5,5	12	13
Vendas	8,5	18	20

Fonte: Site do Grupo ALFA (<http://www.ALFAistemas.com.br/pt/>)

Estes números demonstram que a ALFA tem crescido consideravelmente desde a sua fundação e que cada vez mais estará voltada para novos desafios e oportunidades. Por este motivo, a manutenção e atração de uma equipe altamente capacitada e motivada para acompanhar o crescimento da organização são fundamentais. Os benefícios neste aspecto podem ser de real importância para esta atração e manutenção destas pessoas e é por este motivo, que será dada ênfase neste trabalho aos benefícios disponibilizados pelo Grupo ALFA.

3.4 Informações sobre o Plano de benefícios

A escolha e formato dos benefícios disponibilizados acompanham as diretrizes da empresa no que tange às pessoas. A satisfação dos colaboradores, o seu bem-estar, sua saúde e de seus familiares são as principais motivadoras da organização na hora da escolha e desenho dos benefícios.

Os benefícios atualmente disponibilizados são: auxílio refeição, vale transporte, plano de saúde, seguro de vida e participação nos lucros. Abaixo, na TAB. 4 serão apresentados alguns números dos benefícios que permitirão um entendimento melhor da proporção da área e suas atividades.

TABELA 4

Número de usuários e valor de investimento anual de benefícios

Benefício	Número de usuários (colab./depend.)	Valor do investimento (anual)
Vale Transporte	66	111.724,80
Auxílio refeição	120	342.144,00
Plano de saúde	156	252.720,00
Seguro de vida	72	67.420,00
Participação nos lucros	120	438.000,00

Fonte: ALFA, 2010.

Os números informados acima correspondem a dados reais até o terceiro trimestre de 2010 e uma projeção até o mês de dezembro. A participação nos lucros pode apresentar divergências de valor, visto que o valor informado foi calculado com base no valor pago em 2009.

A ALFA tem buscado no decorrer dos três anos de existência aperfeiçoar e disponibilizar benefícios que trarão satisfação e atenderão as necessidades de seus funcionários.

Ao analisar os benefícios atualmente disponibilizados é possível identificar e classificá-los como monetários, não-monetários e assistenciais. Ainda há um longo caminho para ser percorrido para que o Grupo ALFA possua um plano de benefícios competitivo e que acompanha os líderes do mercado, mas já é possível identificar que a empresa se interessa por este assunto e tem interesse de ampliá-lo.

4 METODOLOGIA

O projeto de pesquisa pode ser definido como um processo formal e sistemático para que haja o desenvolvimento do método científico. Seu objetivo principal é descobrir respostas para problemas Por meio de da utilização dos procedimentos científicos existentes (GIL, 1999).

O principal propósito da pesquisa é explorar, analisar, registrar, interpretar e descrever os fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador e também identificar as suas causas (MICHEL, 2005).

Com base nestas informações, será descrito sob quais parâmetros foi realizada a pesquisa e os critérios que foram definidos para a concretização do mesmo.

4.1 Natureza da pesquisa

O projeto foi realizado por meio de uma pesquisa quantitativa que analisou de forma mais detalhada, abrangente, consistência e coerente os dados coletados e que também, auxiliou na argumentação lógica das idéias e na formulação do trabalho que foi desenvolvido.

A pesquisa quantitativa garantiu a precisão dos resultados, evitando distorções de análise de interpretação, que segundo Michel (2005) possibilitaria uma margem de segurança quanto ao que foi exposto.

Para Malhotra (2005) a pesquisa quantitativa busca por meio dos dados quantificar os resultados obtidos para toda a população.

4.2 Tipo e método de pesquisa

O presente trabalho utilizou como metodologia dois critérios sugeridos por Vergara (2005) que podem ser definidos como quanto aos fins e quanto aos meios. Quando ela se caracteriza quanto aos fins, pode ser diferenciada como exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Neste caso, a pesquisa em questão pode ser considerada como exploratória e descritiva. Ainda de acordo com Vergara (2005), exploratória, pois não se tem muito conhecimento da área em que a pesquisa será realizada, descritiva pelo fato de expor características de uma população constituindo ligações entre variáveis e definindo sua natureza.

Já quando se caracteriza quanto aos meios, pode ser por meio de pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Este estudo se apresentou como uma pesquisa de campo, pois para Vergara (2005, p. 47) baseia-se em uma “investigação empírica no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” Ainda pode ser apresentada como bibliográfica, pois foi desenvolvida por meio de da comparação com trabalhos já publicados sobre o assunto que apresenta dados importantes que trarão um maior detalhamento para o estudo.

Assim, com o objetivo de avaliar a posição atual da área de benefícios dentro da organização em questão, como forma de coleta de dados foi utilizado o questionário. Para Vergara (2005) esse modelo baseia-se em uma série de questões que serão apresentadas por escrito ao respondente, podendo ser aberto, pouco ou não estruturado, onde os respondentes podem dar respostas livres, ou fechado, estruturado onde se faz opção diante das alternativas oferecidas.

4.3 Unidade de análise – população e amostra

A unidade de análise da pesquisa ou população utilizada foi os funcionários Grupo ALFA e que são diretamente afetados pela política de benefícios da empresa. Atualmente a ALFA possui em seu quadro 120 funcionários que foram incluídos na pesquisa.

Para determinar a amostra que seria usada, foi utilizado o tipo de amostra probabilista conhecida como aleatória simples, que, de acordo com Vergara (2005) é aquele onde a pesquisa baseia-se em procedimentos estatísticos e cada elemento da população tem a mesma oportunidade de ser escolhido, sendo que, atribui-se normalmente a cada elemento da população um número e depois realiza a seleção aleatoriamente.

O procedimento estatístico utilizado foi a fórmula desenvolvida por Barnett (1991) apud Maestro Filho (2004). Sendo que, para esta pesquisa, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ($Z = 1,96$) e a

variabilidade amostral de 20%. Para maior entendimento abaixo está apresentado como o cálculo foi realizado.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left(\frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

Fórmula de
BARNETT
(1991)

Onde,

N	=	Total Populacional
PQ	=	Variabilidade Populacional
d	=	Margem de Erro Amostral
α	=	Nível de Significância
$Z \alpha/2$	=	Valor da Tabela Normal Padrão (1,96)

Conforme já apresentado acima, o número de funcionários do Grupo ALFA na época da realização deste trabalho estava em torno de 120. O que permitiu o cálculo da amostra explicitado abaixo:

$$\frac{120}{1 + \frac{120-1}{0,20} \left(\frac{0,05}{1,96} \right)^2}$$



$$86,5 = 87$$

Utilizando a fórmula apresentada, chegou-se a amostra adequada que seria de 87 funcionários. Para que o resultado da pesquisa tenha um valor que represente de forma correta toda a população, optou-se por não dividir a população em relação a posição ocupada dentro da organização, ou seja, através do cargo que ocupa.

4.4 Tipos de dados e instrumentos de coleta

O instrumento de coleta que foi utilizado neste trabalho, durante a pesquisa de campo, conforme já informado anteriormente, foi o questionário. Isto porque, devido a dispersão geográfica da população e o tempo de realização do trabalho, não é possível utilizar outro tipo de instrumento.

Neste caso o questionário é o melhor instrumento porque, de acordo com Vergara (2005) pode ser enviado pelos Correios ou meio eletrônico e o custo da sua utilização é reduzido.

O questionário em questão foi composto de 20 questões que focam diretamente a questão dos benefícios e de como os funcionários vêem e avaliam os benefícios oferecidos pela ALFA. As questões em sua maioria são mensuradas utilizando-se a escala do tipo Likert (1975) apud Maestro Filho (2004).

Toda a pesquisa envolve a busca de conhecimento cujas fontes são conhecidas e também foi dispensado o emprego de processos rigorosos de investigação. Para isto, foram utilizados dados secundários (GIL, 1999).

Os dados secundários foram coletados principalmente dos resultados de pesquisas publicadas pelas principais consultorias do mercado (*Hay Group*, Instituto GPP – Planejamento e Pesquisa, Towers Perrin e Watson Wyatt) que foram as principais fornecedoras das informações necessárias para a elaboração do projeto.

4.5 Análise de dados

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise que tem por objetivo ordenar e classificar os dados que foram coletados de forma que seja possível o fornecimento das respostas para o problema que foi investigado (GIL, 1999).

A análise dos dados permitiu a elaboração dos quadros e gráficos que foram utilizados para que se realizasse a comparação dos benefícios da ALFA em relação ao mercado. Foram identificados os benefícios que apresentam melhor situação ou que precisam ser priorizados e melhorados para que a área se enquadre em relação ao mercado.

O projeto em si além de possibilitar o aprofundamento do conhecimento acerca dos benefícios disponibilizados pela organização aos seus colaboradores permitiu também, a criação de parâmetros de referência para outros estudos e análises, contribuindo sobremaneira para o avanço do conhecimento científico.

4.6 Fatores limitadores da pesquisa

Para a realização da pesquisa houve alguns fatores que limitaram o seu correto e completo desenvolvimento. Pode-se citar a falta de tempo para uma completa coleta dos dados e análise dos mesmos e a dificuldade para a coleta de alguns dados referentes a alguns aspectos e características do assunto que são de grande importância e relevância para a elaboração e conclusão do mesmo. Esses aspectos referem-se a dados financeiros, de investimento e de custo dos benefícios que podem ser descritos como confidenciais e estratégicos.

Houve dificuldade também, na coleta de dados sobre área de benefícios e os aspectos relacionados a histórico, legislação, disponibilização e outros contextos relacionados ao tema. Isto se deu devido ao fato das informações não serem facilmente localizadas em sites ou livros, principalmente por ser um tema novo em relação a outras aspectos da área de recursos humanos e administração de pessoas e não haver muitos autores que escrevem sobre o tema.

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Análise interna da organização – foco nos benefícios

5.1.1 Perfil da população estudada

Para a aplicação do questionário sobre os benefícios disponibilizados pelo Grupo ALFA não foi realizado nenhum tipo de amostra ou separação do grupo de funcionários. Foram convidados a responder a pesquisa os funcionários diretos da empresa que correspondem a 120 pessoas. Isto porque, os funcionários indiretos não são contemplados pelos benefícios disponibilizados pela organização.

Após a conferência e tabulação dos dados solicitados no questionário obteve-se um total de 91 respondentes, o que representa 75,8% das pessoas convidadas a participar da pesquisa. Este número de respondentes foi superior a quantidade necessária identificada de 20% da variabilidade amostral, que apresentou resultado de 87 respondentes, e permitiu definir o perfil dos funcionários da organização e também avaliar o que foi proposto neste trabalho.

O perfil dos respondentes é importante não só para identificar a população, mas também por permitir algumas inferências sobre como determinados aspectos afetam nas escolhas das pessoas. Fatores como idade, escolaridade, formação e existência de filhos, permitem identificar as preferências e, considerando-se dados já

conhecidos sobre as necessidades e escolhas dos pertencentes deste grupo consegue-se consolidar e avaliar se as opções dos funcionários do Grupo ALFA acompanham o que é identificado em todo o mercado.

A primeira pergunta do questionário foi sobre o sexo do respondente. O número de funcionários respondentes do sexo feminino foi de 21 e do sexo masculino, 70. O GRÁFICO 1 permite visualizar como ficou a dividida por sexo da população respondente.

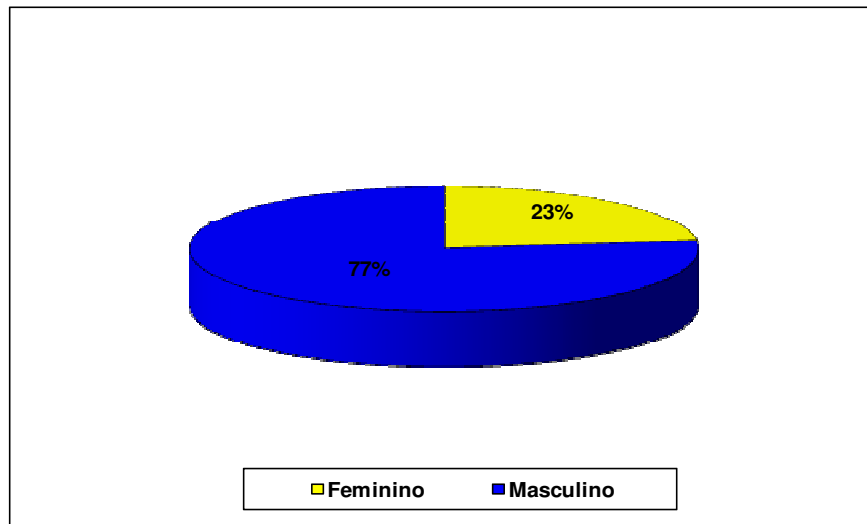


GRÁFICO 1: Sexo dos respondentes do questionário
FONTE: Elaborado pela própria autora

A participação de cada sexo na pesquisa permite visualizar que ocorre uma predominância do sexo masculino na ALFA. Este fator pode ser determinante para interpretar o resultado das outras questões, visto que, homens e mulheres possuem opiniões e necessidades divergentes.

O segundo dado avaliado foi a idade dos respondentes. Por meio de desta informação foi possível definir a faixa etária predominante dos funcionários que participaram do questionário. O resultado pode ser visto no GRÁFICO 2.

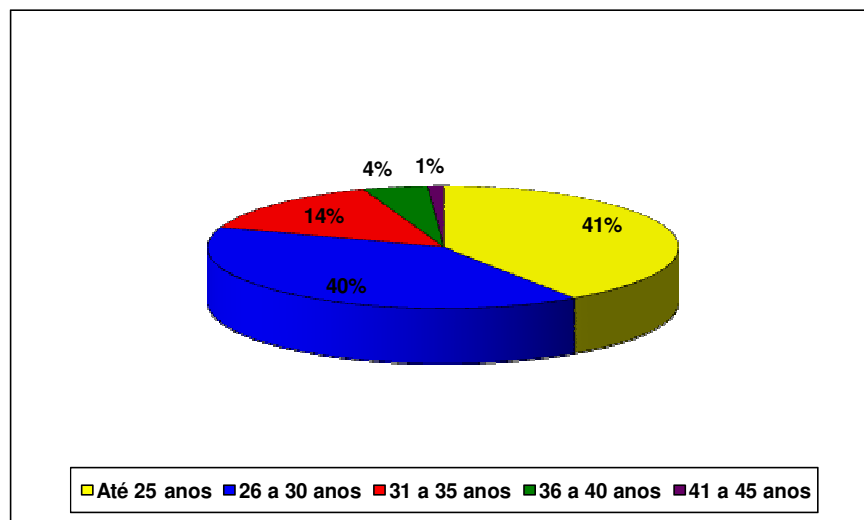


GRÁFICO 2: Faixa etária dos respondentes do questionário
FONTE: Elaborado pela própria autora

É possível perceber que a população predominante varia entre 18 e 30 anos (Considerando-se que o Grupo ALFA não possui funcionários com menos de 18 anos). Nesta faixa etária estão 81% dos respondentes. Com até 25 anos estão 41% dos funcionários que responderam o questionário, com idade entre 26 e 30 anos estão 40%, de 31 a 35 anos são 14%, entre 36 e 40 anos são 4% e com idade entre 41 e 45 anos apenas 1% dos respondentes.

Este resultado sobre a faixa etária será importante quando forem analisadas as respostas e posicionamento dos funcionários acerca dos benefícios. De acordo com Chiavenato (2008) a faixa etária dos usuários dos benefícios é um importante fator para explicar a disponibilização de alguns benefícios. No início da carreira as pessoas comumente não se atraem por benefícios de longo prazo, elas se interessam por benefícios de curto prazo e monetários.

Quando se avaliou a formação dos respondentes chegou-se ao seguinte resultado: 42% das pessoas possuem ensino médio completo; 26%, superior incompleto e 32% superior completo. O GRÁFICO 3 permite uma visualização melhor de como fica subdividida a população que participou do trabalho quando o dado avaliado é escolaridade

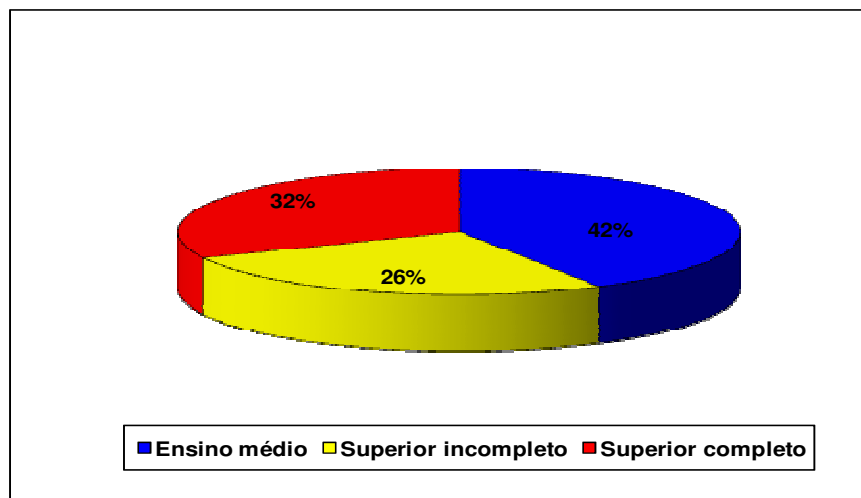


GRÁFICO 3: Escolaridade dos respondentes do questionário
FONTE: Elaborado pela própria autora

Este resultado já era esperado considerando-se os dados disponibilizados pela própria empresa sobre este dado. É possível concluir que o nível de escolaridade do Grupo ALFA tende a crescer, por ter 24 funcionários em formação, e também devido as atividades desenvolvidas que demandam pessoas formadas e em constante aprendizado.

Ainda avaliando o perfil dos respondentes, perguntou-se sobre a existência de filhos, o que remete a possibilidade de família. Entre os respondentes, 26% têm filhos e 74% não possuem filhos. Fato este que pode ser explicado devido a faixa etária predominante ser de 30 anos ou menos e por apresentar um nível de escolaridade alto. Novamente este resultado acompanha os dados divulgados pelo mercado que

apresenta a população que a população brasileira entre esta faixa etária e com esta escolaridade tende a não ter filhos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2010).

5.1.2 Resultados do questionário

Para alcançar uma compreensão sobre a real situação dos benefícios disponibilizados pela ALFA foi necessário questionar os funcionários quanto a alguns fatores relacionados aos mesmos. Era importante conhecer qual benefício atualmente disponibilizado eles consideravam mais importantes, quais benefícios praticados no mercado eles gostariam que fossem disponibilizados, a satisfação atual com os benefícios disponibilizados e se estes benefícios estão atendendo às necessidades.

A primeira questão que foi apresentada para avaliação dos funcionários tratava da importância dos benefícios atualmente disponibilizados. Por meio das respostas seria possível identificar qual benefício era considerado mais importante para eles.

O GRÁFICO 4 apresentado abaixo, apresenta o resultado desta questão e permite compreender e concluir que os benefícios de plano de saúde, auxílio refeição/alimentação e participação nos lucros foram os mais lembrados e para a população são os mais importantes.

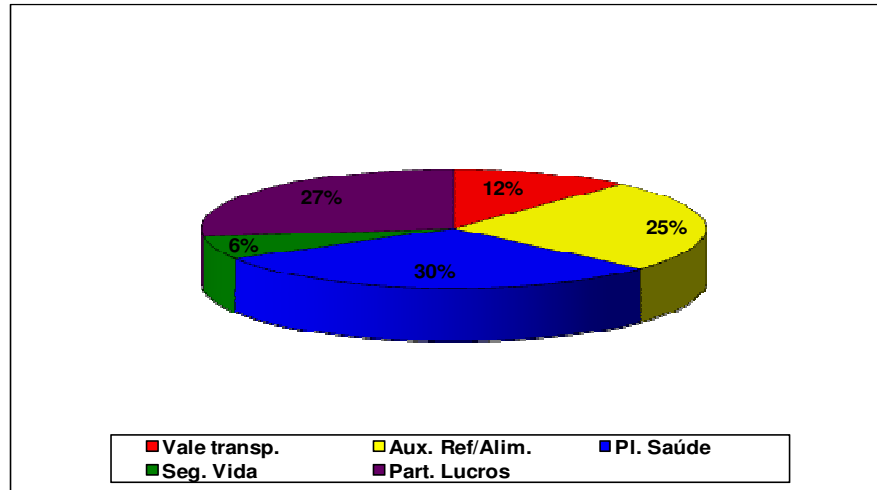


GRÁFICO 4: Benefício mais importante para os funcionários da ALFA
FONTE: Elaborado pela própria autora

Este resultado demonstra que os funcionários estão mais interessados nos benefícios que podem ser utilizados constantemente, que são assistenciais e que trazem bem estar. A escolha da participação nos lucros também era esperada, visto que se trata de um grupo jovem, na maioria no início de carreira e que está mais interessado em benefícios monetários.

Em seqüência a questão sobre o benefício mais importante o respondente deveria avaliar se os benefícios estão dentro das expectativas e, em outra questão complementar a esta se os benefícios estão atendendo as necessidades atuais dele. Como se trata de questões parecidas e que se inter-relacionam a melhor análise de ambas é em conjunto.

Para compreender melhor este resultado será apresentado o GRÁFICO 5 que permite fazer esta correlação entre as questões e que garante uma melhor compreensão dos dados.

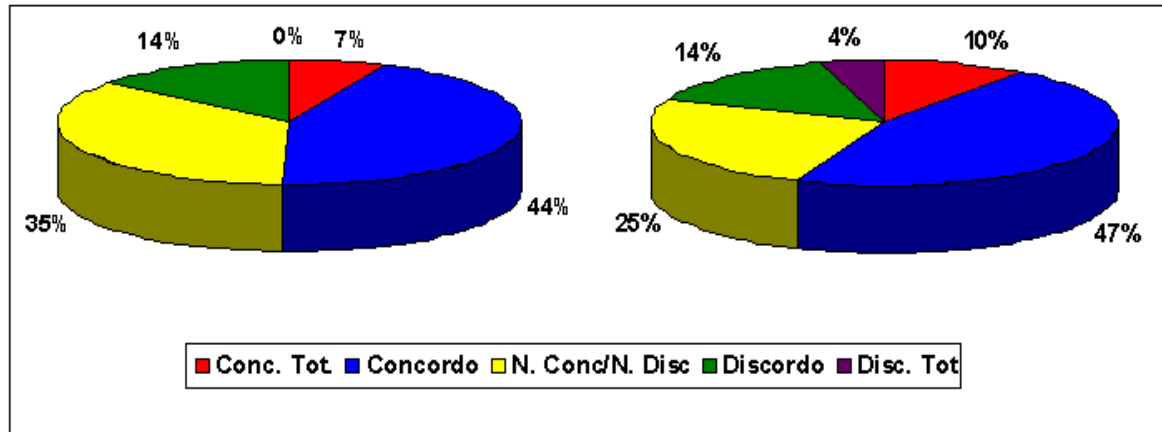


GRÁFICO 5: Resultado das questões sobre satisfação geral com os benefícios da ALFA.

FONTE: Elaborado pela própria autora

Por meio dos dados apresentados pelo gráfico acima é possível identificar que os colaboradores estão satisfeitos ou, pelo menos não insatisfeitos, se considerarmos a resposta – não concordo, nem discordo – como sendo neutra. Concordam ou concordam totalmente que os benefícios estão dentro da expectativa 57% dos respondentes e tem esta mesma posição quando questionados se os benefícios atendem às necessidades, 51%.

Em relação à resposta neutra na questão sobre expectativa 25% a marcaram e, na questão sobre atendimento das necessidades, 35%. Que consideram os benefícios insatisfatórios e optaram pelas respostas discordo e discordo totalmente 18% respondentes na primeira questão e 14% na segunda.

Já no início da avaliação do questionário é possível visualizar que existe uma aceitação positiva dos benefícios oferecidos pela ALFA e que os funcionários estão satisfeitos com os mesmos. No decorrer desta análise outras questões serão devidamente expostas o que permitirá validar esta posição ou mesmo alterar o posicionamento atual.

Outra questão levantada pelo questionário e imprescindível para a análise do estudo foi a que será apresentado no GRÁFICO 6. Nela os respondentes foram levados a demonstrar as suas necessidades e desejos com relação aos benefícios. Foram descritos os principais benefícios disponibilizados no mercado e o respondente deveria marcar aqueles que gostariam que fossem contemplados pela ALFA. Como nesta questão eles poderiam marcar mais de uma vez, o número de respostas foi superior ao número de respondentes.

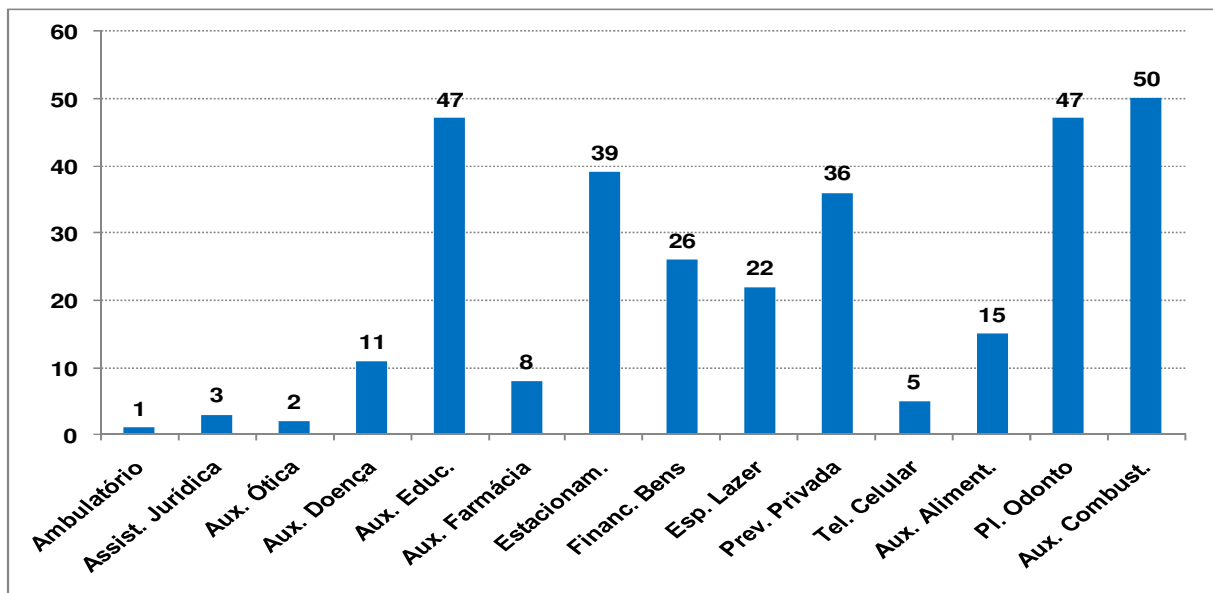


GRÁFICO 6: Benefícios que os funcionários gostariam que fossem disponibilizados pela ALFA
FONTE: Elaborado pela própria autora

Os benefícios que mais interessam e que foram escolhidos por eles foram: auxílio educação, plano odontológico e auxílio combustível, que são classificados de acordo com Chiavenato (2008) como sendo assistenciais e não monetários. Ainda considerados relevantes e que foram marcados por vários funcionários estão o estacionamento (que é classificado como supletivo) e a previdência privada (assistencial e espontâneo).

Ao analisar as escolhas percebe-se que os respondentes estão interessados em benefícios que possibilitem o crescimento pessoal (auxílio educação) e em benefícios que facilitem o seu dia-a-dia e tragam bem estar (combustível e estacionamento).

Seguido a esta questão, na próxima pergunta, o funcionário deveria optar por apenas um que, se ele pudesse escolher e a empresa desse a opção ele gostaria de receber. Nota-se pelo GRÁFICO 7 que a escolha dos funcionários quando se pode optar por apenas um muda.

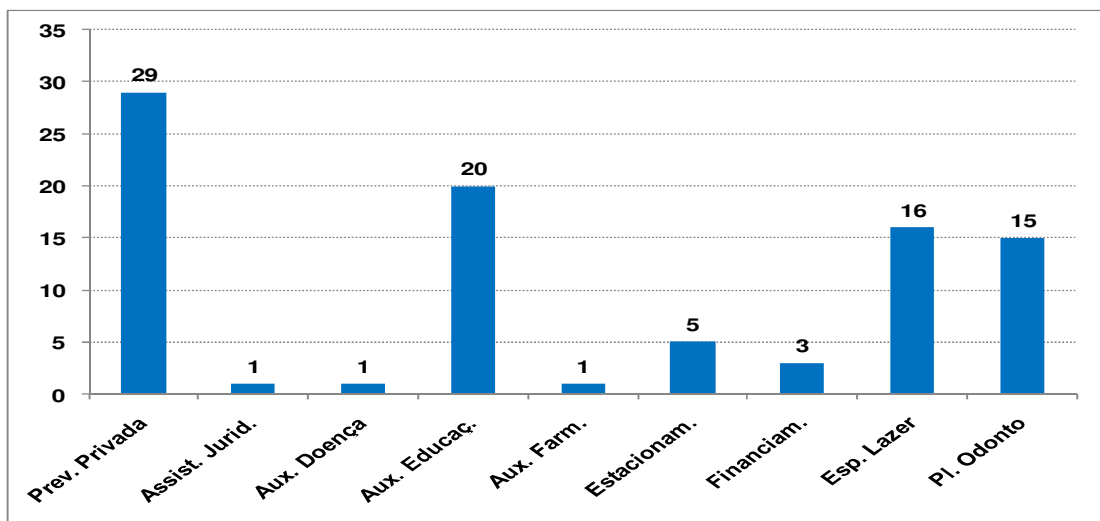


GRÁFICO 7: Benefício que o funcionário considera que deveria ser disponibilizado

FONTE: Elaborado pela própria autora

O benefício de previdência privada foi o que os respondentes mais optaram, sendo escolhido por 29 funcionários o que representa 31,8% da população. Na questão anterior, onde eles poderiam optar por vários benefícios a previdência ficou apenas em quinto lugar sendo que 36 funcionários optaram pela mesma, o que permite supor que eles não estão convictos sobre o que consideram importante ou que gostariam que fosse disponibilizado pelo Grupo ALFA.

Este resultado altera a análise feita anteriormente de que os funcionários estão interessados em benefícios que atendam as suas necessidades do presente, considerando que o benefício de previdência privada é um investimento de longo prazo.

Outra informação de grande importância que o questionário permitiu analisar foi à posição dos funcionários sobre os benefícios da ALFA em comparação com o mercado. Na questão relacionada a este aspecto eles teriam que responder se consideravam que os mesmos estavam acima, abaixo ou dentro do esperado. Nesta questão a maioria dos respondentes optou por não dar uma posição consistente e que permitisse uma avaliação do sentimento real, pois 63 deles marcaram a opção dentro do esperado.

Manifestaram opinião positiva ou negativa sobre o tema apenas 28 funcionários, que representa 31% do total de respondentes, sendo que 29% deles consideraram o benefício abaixo do esperado e os outros 2% consideraram muito abaixo do esperado. O QUADRO 8 permite ter uma visão do resultado final desta questão.

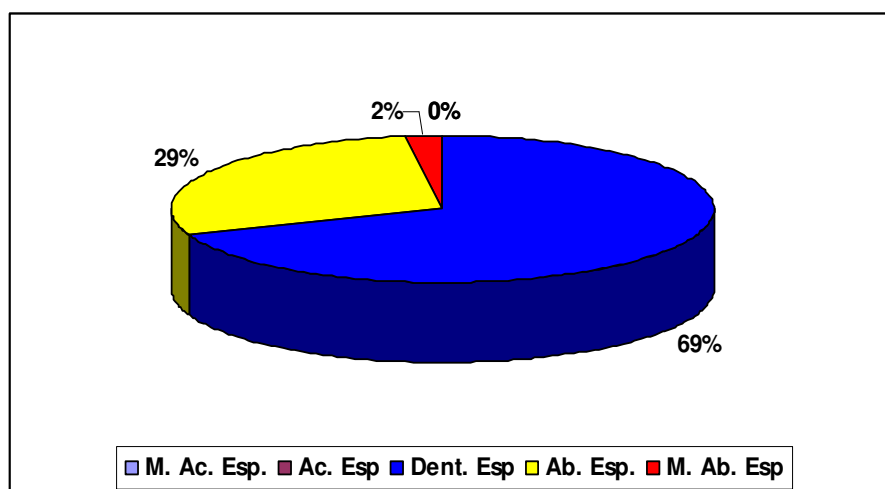


GRÁFICO 8: Comparação dos benefícios da ALFA com o mercado
FONTE: Elaborado pela própria autora

Por meio da análise individual desta questão foi possível identificar que os funcionários consideram que os benefícios do Grupo ALFA encontram-se aquém do mercado. Nenhum dos respondentes considerou os benefícios como acima ou muito acima do esperado e a opção dentro do esperado é considerada neutra.

Uma das questões focou um benefício em específico que foi a previdência privada, isto porque se trata de um benefício amplamente divulgado e em crescimento no mercado. Isto porque, as empresas que estão preocupadas e interessadas em auxiliar os funcionários no alcance de um futuro após a aposentadoria satisfatório têm promovido e garantido a disponibilização deste benefício, visto que a previdência social que é a forma pública deste benefício não tem dado garantias para os funcionários.

Com este tema questionou-se os colaboradores se os mesmos consideravam que a ALFA deveria disponibilizar ou não a previdência privada. O GRÁFICO 9 permite visualizar a posição dos respondentes sobre este tema.

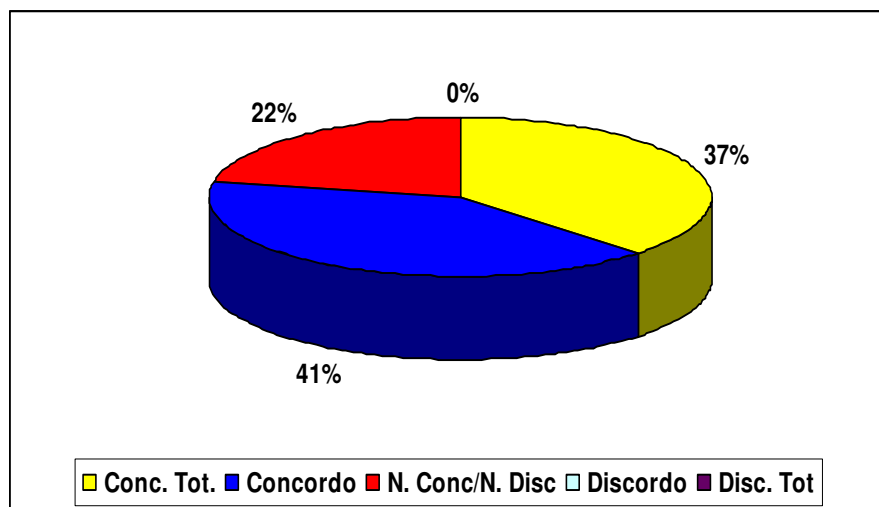


GRÁFICO 9: Comparação dos benefícios da ALFA com o mercado
FONTE: Elaborado pela própria autora

Nesta questão, 63% dos funcionários participantes do questionário concordaram que a disponibilização deste benefício pela ALFA é importante e deveria ser considerado pela mesma. Destes 63%, 37 concordam e 34 concordam totalmente. Apenas 20 funcionários, que correspondem a 22% dos respondentes optaram por não opinar de forma a contribuir com esta questão e marcaram a resposta “não concordo, nem discordo”, ou seja, ficaram neutros.

Foi pedido aos respondentes que comparassem a política que rege os benefícios com toda a política relacionada às pessoas existente na empresa. Eles deveriam avaliar e posicionar se os benefícios estavam adequados ou não a esta política. O resultado pode ser visualizado no GRÁFICO 10

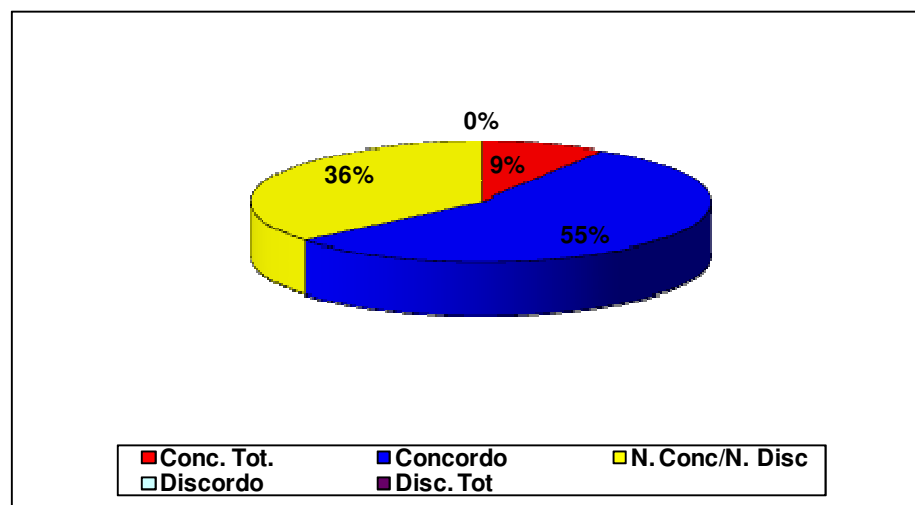


GRÁFICO 10: Os benefícios estão acompanhando a política da empresa?
FONTE: Elaborado pela própria autora

Em relação a esta questão 64% deles consideram que os benefícios acompanham as diretrizes da empresa e 36% optaram pela neutralidade. Não houve nem um respondente que discordasse sobre o que foi questionado.

A questão sobre a satisfação dos respondentes acerca de cada um dos benefícios atualmente disponibilizados pela ALFA possibilitou um aprofundamento da análise e um enriquecimento dos dados.

Os funcionários foram convidados a opinar sobre o auxílio refeição/alimentação, plano de saúde, participação nos lucros, seguro de vida e vale transporte. O GRÁFICO 11 é a junção dos resultados desta questão para cada um dos benefícios.

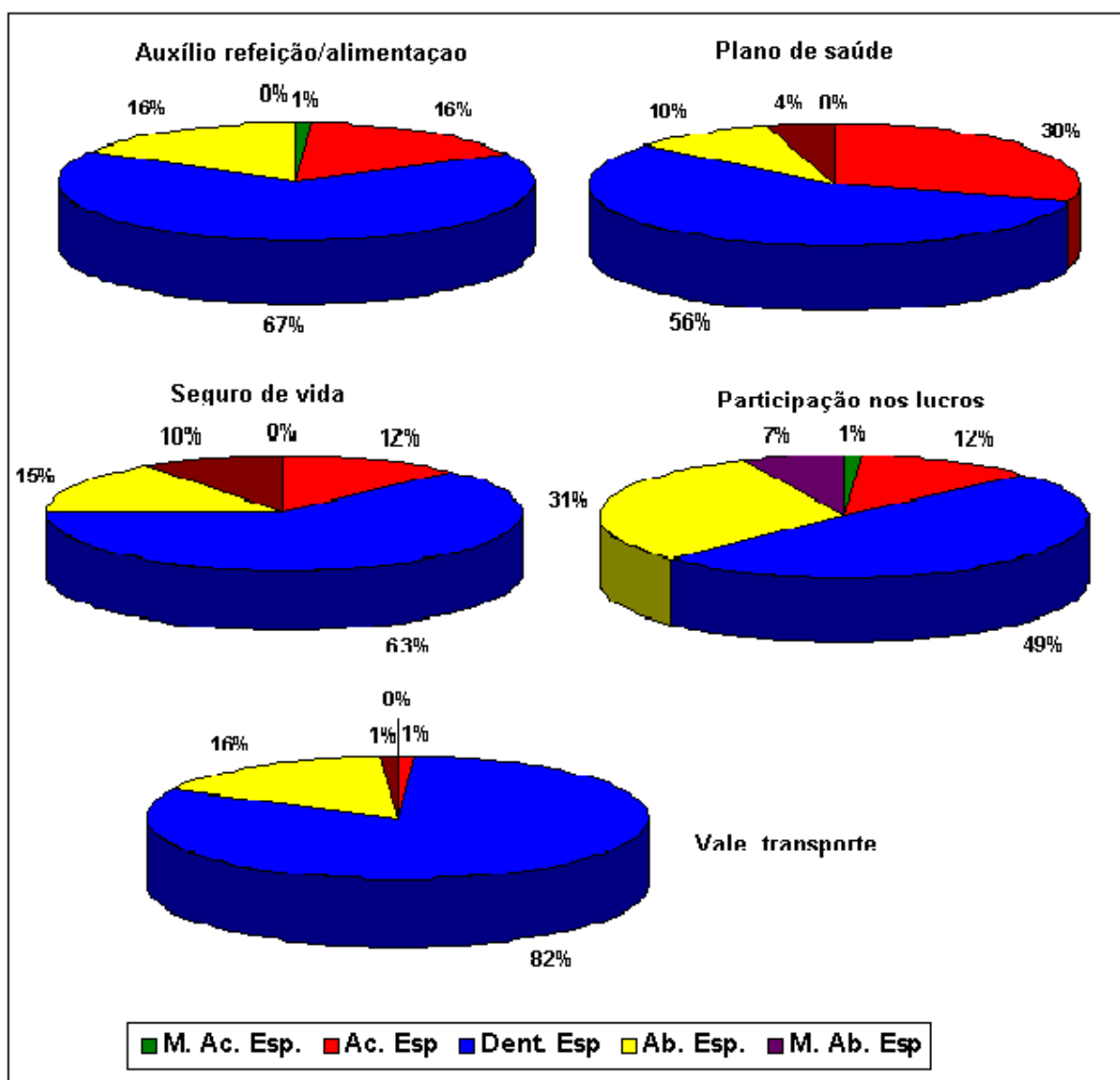


GRÁFICO 11: Opinião dos funcionários da ALFA sobre a oferta dos benefícios

FONTE: Elaborado pela própria autora

Novamente nesta questão houve uma tendência dos funcionários a optarem pela neutralidade na resposta, por isto a grande maioria marcou a opção “não concordo, nem discordo” quando questionado se a oferta dos benefícios estava acima ou abaixo do esperado. Mas, desconsiderando esta parcela da população pode-se concluir que:

- O auxílio refeição teve 17% pessoas que concordaram com a disponibilização atual e 16% que discordaram;
- O plano de saúde teve 30% dos respondentes o considerando acima do esperado e 14% abaixo ou muito abaixo do esperado;
- O seguro de vida apresentou resultado negativo. 25% funcionários o consideraram abaixo do esperado e apenas 12% acima do esperado;
- A participação nos lucros também teve resultado negativo. Dos que opinaram, fora da neutralidade, 38% o avaliaram como abaixo ou muito abaixo e 13% como acima ou muito acima do esperado;
- O vale transporte também não teve um resultado positivo, pois 17% discordaram da sua disponibilização e apenas 1% dos respondentes o considerou acima do esperado.

Estes resultados demonstram que apenas o benefício de auxílio refeição e plano de saúde foram considerados positivamente e os outros, seguro de vida, participação nos lucros e vale transporte, não estão atendendo às expectativas.

O resultado apresentado acima demonstra que os respondentes optaram por escolher as opções de neutralidade ao invés de respondê-las positiva ou negativamente, pois nas primeiras questões do questionário onde era necessário

avaliar os benefícios em geral o resultado foi positivo, mas a análise individual de cada um deles apresentou em sua maioria um resultado negativo, ou seja, uma insatisfação em relação aos benefícios.

Em seqüência, o benefício de participação nos lucros por ser disponibilizado por poucas empresas e por possuir um *status* importante dentro das organizações foi avaliado individualmente. A intenção era compreender se os funcionários concordavam com a base utilizada para o pagamento do mesmo, que é a nota de avaliação de desempenho.

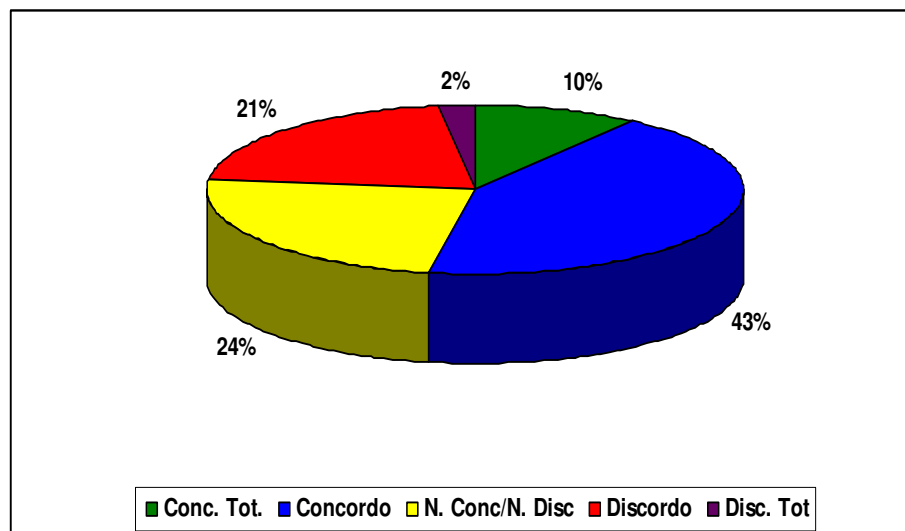


GRÁFICO 12: Opinião dos funcionários sobre a participação nos lucros

FONTE: Elaborado pela própria autora

O resultado desta questão demonstra que os funcionários concordam com o formato atual de mensurar o valor a ser pago na participação nos lucros. Apenas 2% dos 91 respondentes discordaram do formato atual. Os que concordaram efetivamente foram 53%.

Finalizando o questionário, foi feita uma questão que tem sido muito discutida pelas empresas e funcionários, que é a saúde e bem-estar dentro das organizações. Esta preocupação tem se tornado constante devido ao aumento de funcionários afastados pela previdência social e o absenteísmo causado por doenças. Pensando neste aspecto, foram listados diversos programas que estão sendo desenvolvidos por algumas empresas e que são considerados como modelos.

Dentre eles, o funcionário deveria optar pelo que considerava mais importante ou satisfatório.

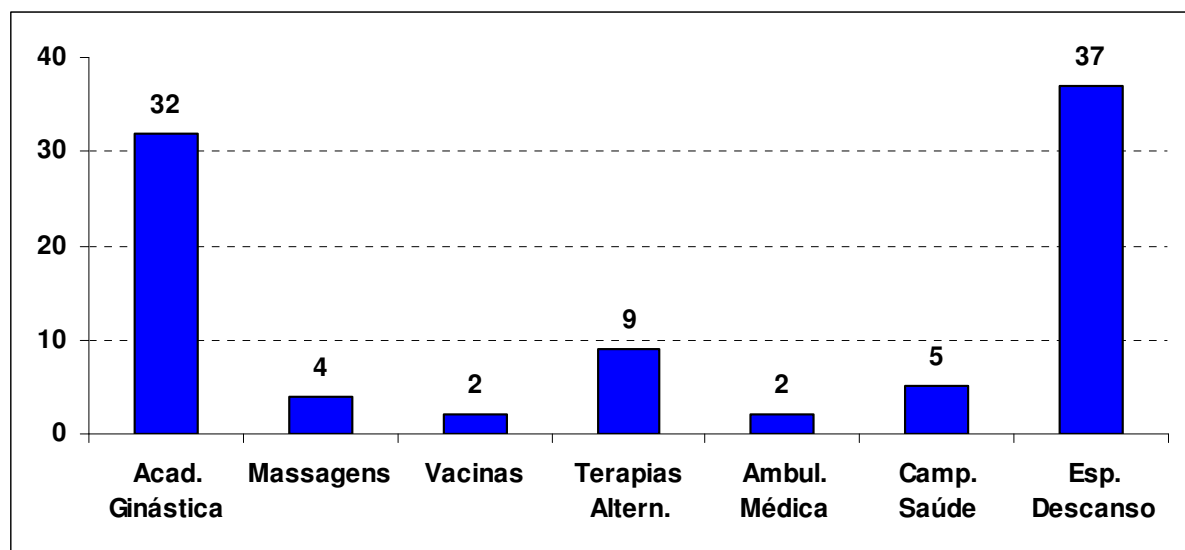


GRÁFICO 13: Opinião dos funcionários sobre os programas de saúde mais importantes

FONTE: Elaborado pela própria autora

Esta questão apresentou o seguinte resultado. Dentre todos os programas listados a maioria dos funcionários, ou seja, 37 respondentes ou 40,6% consideraram que o mais importante ou satisfatório e que eles gostariam que fosse realizado pela ALFA seria um espaço para descanso. Outro programa que foi bem avaliado foi a disponibilização de academia de ginástica com 32 dos respondentes.

5.2 Análise dos benefícios em relação ao mercado

Após a exposição de todos os dados relacionados aos benefícios disponibilizados pelo Grupo ALFA é possível realizar uma análise para visualizar como se encontra a disponibilização dos mesmos em relação ao mercado.

Para esta comparação foram utilizados dados publicados de pesquisa sobre benefícios realizados pelas principais consultorias do mercado (Hay Group, Instituto GPP, Towers Perrin e Watson Wyatt) que desenvolvem projetos relacionados com remuneração e benefícios.

Diversos fatores atualmente interferem na disponibilização de benefícios pelas empresas do país e, de acordo com o mercado em que a mesma está inserida, existe uma grande diversificação nos benefícios disponibilizados. Dentre estes aspectos, podemos destacar como mais importantes, a legislação trabalhista e os custos fixos e variáveis relacionados a disponibilização dos benefícios.

O resultado das pesquisas de todas as consultorias citadas acima apresenta como benefícios principais e que são disponibilizados pela grande maioria das empresas o auxílio refeição, transporte, plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, previdência privada e participação nos lucros.

Em comparação a estes resultados, a ALFA apenas não disponibiliza os benefícios de plano odontológico e previdência privada, mas a posição da empresa ainda é satisfatória, pois disponibiliza todos os outros citados.

De acordo com o Instituto GPP (2009) apenas 50,7% das empresas pesquisadas, que pertencem ao grupo das 1.500 maiores empresas do Brasil, disponibilizam os quatro benefícios (vida, saúde, odontológico e previdência). No mesmo patamar que a ALFA, que disponibiliza apenas dois (vida e saúde) está 12,6%.

Avaliando individualmente cada um dos benefícios, ainda de acordo com o Instituto GPP (2009), no caso daqueles que atualmente não são disponibilizados pela ALFA o resultado é o seguinte: 81,8% das empresas disponibilizam o plano odontológico e 57,9% a previdência privada.

Em comparação aos dados da pesquisa da consultoria Watson Wyatt (2009) que define além de dados sobre os benefícios, mas também o perfil das empresas participantes, o grupo ao qual pertence a ALFA apresentou os seguintes dados:

- Segmento de atuação: 5% de participação para empresas de engenharia e construção civil;
- Capital majoritário: das empresas pesquisadas com capital nacional apenas 33% são deste grupo;
- Número de empregados: até 500, 21% das empresas;
- Faturamento bruto: entre R\$ 10 e 50 milhões, apenas 3% das participantes, e;
- Distribuição por região do país: 3% se encontram em Minas Gerais.

Este resultado auxilia na análise, pois permite visualizar que o grupo ao qual pertence à ALFA não é o mais expressivo na pesquisa. Isto permite dizer que o resultado da mesma não pode ser considerado em sua totalidade como uma visão

única do mercado em que está inserido o Grupo ALFA, mas como não existem pesquisas divulgadas focadas apenas no grupo em questão será utilizado o resultado levando sempre em consideração esta situação.

A pesquisa da Watson Wyatt (2009) apresenta que 100% das empresas avaliadas disponibilizam o benefício de assistência médica; 89%, assistência odontológica; 95% seguro de vida; e, 76% previdência privada. Outros benefícios também foram estudados e tiveram o seguinte resultado: auxílio farmácia, 54% das empresas disponibilizam e auxílio ótica, 16%.

Em relação a este resultado a ALFA se enquadra no grupo das que não disponibilizam a assistência odontológica, que foi de apenas 11% e previdência privada, 24%.

Em comparação a questão que avaliou outros benefícios relacionados à saúde, abaixo será apresentado o GRÁFICO 14 que permite visualizar de forma mais prática como o resultado da pesquisa no Grupo ALFA foi diferente do que normalmente é aplicado pelas empresas.

É preciso considerar que os números informados pela Watson Wyatt (2009) são referentes a projetos já implantados e não de opinião dos funcionários de empresas ou usuários dos benefícios. Este fator é importante para não haver distorções sobre o resultado.

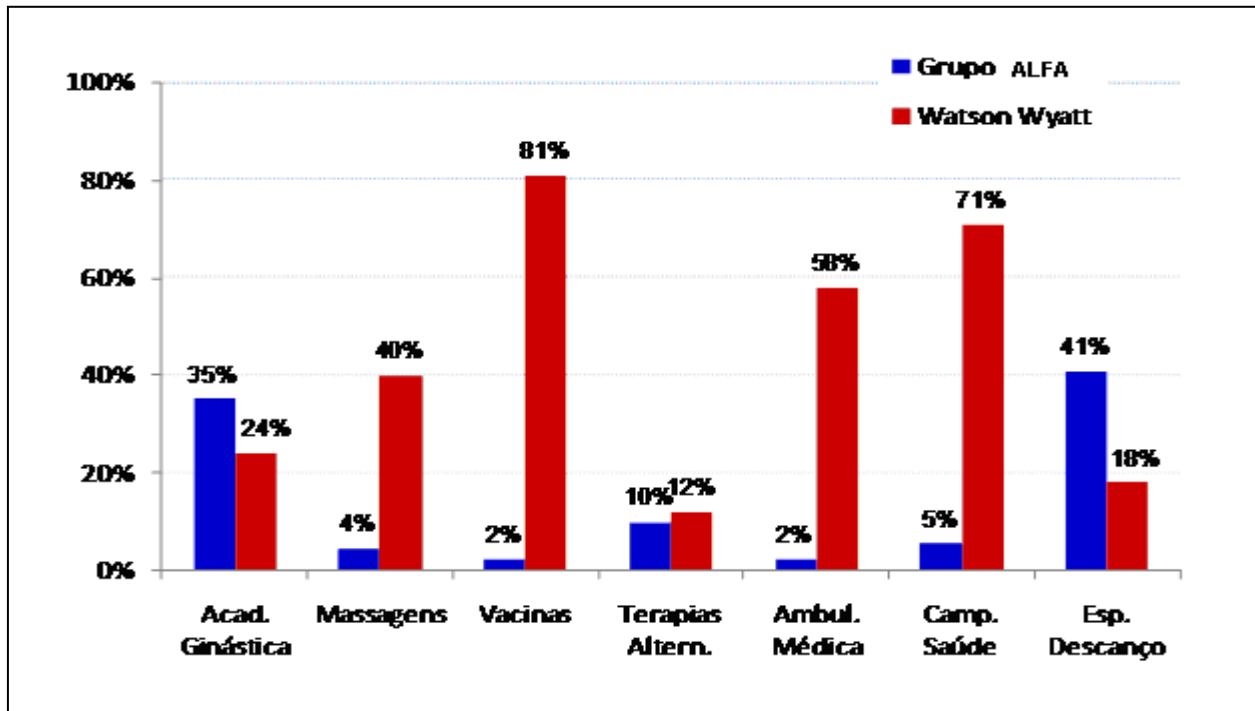


GRÁFICO 14: Comparação da pesquisa da Watson Wyatt com o Grupo ALFA
FONTE: Elaborado pela própria autora

Avaliando os dados do gráfico novamente percebe-se que o resultado desta questão no questionário foi surpreendente, para não dizer inesperado. Enquanto as outras empresas disponibilizam em sua maioria programas de vacinas (81%), campanhas específicas de saúde (71%) e ambulatório médico interno (58%), os funcionários da ALFA valorizam mais um espaço destinado para descanso com 41% de escolha dos respondentes, enquanto a pesquisa apresenta resultado de 18% e academia de ginástica com 35% em contrapartida aos 24% da pesquisa da Watson.

Neste aspecto, os programas mais disponibilizados pelas empresas são os menos reconhecidos pelos funcionários do Grupo ALFA e portanto, os que teriam menos impacto se fossem implantados.

Ainda em relação a pesquisa da Watson Wyatt (2009) quando comparamos a satisfação dos usuários com relação a assistência médica disponibilizada através de

seguradora, que é o formato utilizado pela ALFA, temos os seguintes dados: alta satisfação 40%, média satisfação ou neutra 57% e insatisfeito 3%. O resultado da pesquisa interno, conforme já exposto acima apresentou o resultado de 30% de satisfeitos, 56% de neutralidade e 14% de insatisfeitos. Desta forma, o número de insatisfeitos na ALFA é bem superior ao identificado na pesquisa externa.

Outra pesquisa importante e que serve de base de comparação neste trabalho é a do Hay Group (2009). Nesta pesquisa é apresentado que 79% das empresas disponibilizam o benefício de assistência odontológica e 94% a previdência privada. Devemos considerar que foram respondentes desta pesquisa apenas 104 empresas. Já a pesquisa da Towers Perrin (2009) consultou 300 empresas e chegou ao seguinte resultado:

- Plano de saúde – 100%;
- Auxílio alimentação – 99%;
- Seguro de vida – 92%;
- Plano odontológico – 86%;
- Empréstimos – 77%;
- Previdência privada – 72%;
- Benefício farmácia – 61%.

Novamente em comparação a este resultado a ALFA fica aquém quando analisados os benefícios de plano odontológico, previdência privada, empréstimos e farmácia, mas como os mais bem avaliados pelos funcionários da empresa foram o odontológico e a previdência, deveriam ser o principal foco da mesma.

Faz-se necessário considerar sempre que o grupo de maior expressão e que leva aos resultados de todas as pesquisas externas utilizados não corresponde ao grupo que pertence a ALFA, que seria o de uma empresa de engenharia, com menos de 500 funcionários, faturamento bruto entre R\$ 10 e 20 milhões, com capital interno, sediada em Minas Gerais e com menos de 5 anos de fundação.

6 CONCLUSÃO

O trabalho em questão teve como objetivo avaliar a situação atual dos benefícios oferecidos pelo Grupo ALFA e qual a posição deles em relação ao mercado. Por meio desta análise foi possível propor sugestões de melhoria que levarão a um aprimoramento e, se possível, um crescimento na gestão e administração dos mesmos.

Foram apresentados dados internos e externos sobre os benefícios para que fosse possível avaliar a situação real dos mesmos. Os dados internos foram coletados através de um questionário individual que os funcionários responderam e os dados externos foram coletados de pesquisas de benefícios divulgadas por consultorias especializadas.

As informações internas, conseguidas através da resposta dos funcionários, baseiam-se principalmente na visão que os mesmos têm de cada um dos benefícios disponibilizados. Questionou-se sobre a satisfação que cada um dos funcionários tem sobre os benefícios; qual eles consideravam como os mais importantes; se a disponibilização destes benefícios estava dentro da expectativa; quais benefícios disponibilizados pelo mercado eles gostariam que a ALFA passasse e disponibilizar; e finalizando, uma visão individual de cada um dos benefícios atualmente disponibilizado, onde foi possível analisar a satisfação por benefício e não pelo grupo.

Por meio dos dados das pesquisas externas foram feitas comparações para que fosse possível visualizar no âmbito do mercado como está a situação e quais são os principais benefícios disponibilizados pelas empresas e que precisam ser analisados pelo Grupo ALFA.

Com base em todos os dados coletados foi possível considerar que mesmo tendo sido avaliado positivamente pelos funcionários, com exceções de alguns casos, os benefícios disponibilizados pela ALFA ainda não alcançaram o patamar do que é trabalhado pelo mercado. O questionário permitiu visualizar que 72% dos funcionários consideraram que os benefícios oferecidos estão dentro da expectativa e que em comparação com outras empresas, 69% deles consideram dentro do esperado.

Levando-se em consideração alguns fatores como o tempo de existência da empresa e a faixa etária predominante dos funcionários, é possível concluir que os planos de benefícios da mesma estão satisfatórios e condizentes com a política desenvolvida. Isto porque os dados coletados externamente utilizam como base empresas de grande porte e com décadas de existência e faixa etária dos funcionários bem diversificada, fatores estes que influenciam na escolha e disponibilização de determinados benefícios.

Quando se avalia os planos de benefícios externamente, é preciso que haja uma conscientização da organização para a necessidade de disponibilizar o benefício de plano odontológico e previdência privada, que são os que foram identificados como praticados pela maioria das empresas e que ainda não são disponibilizados pela

ALFA. De acordo com o resultado do questionário interno, os funcionários também concordam e anseiam por estes benefícios e, com toda certeza, a disponibilização do mesmo traria uma satisfação e motivação para a equipe.

Contudo, vários aspectos não foram mencionados na pesquisa e podem ser utilizados posteriormente para a elaboração de outros trabalhos ou mesmo para a complementação deste. Dentre eles encontram-se as características próprias do grupo de funcionários da ALFA e as necessidades identificadas e expostas por eles; os projetos internos da organização e o orçamento que a mesma possui para investir em benefícios; a situação econômica do país e do mercado em que está inserido o Grupo ALFA e que interfere nas decisões internas da empresa. Estas análises foram limitações do projeto e se pesquisadas mais a fundo permitiram um conhecimento mais amplo dos planos de benefícios do Grupo ALFA e também de todos os aspectos relacionados a este tema.

REFERÊNCIAS

BARNETT, V. **Sample survey**: principles and methods. London: Arnold, 1991. apud MAESTRO FILHO, Antonio Del. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. 2004. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CHIAVENATO, A. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 515 p.

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

HAY GROUP. **Relatório de benefícios – 2009**. São Paulo, 2009. Disponível em:< <http://www.haygroup.com/br/press/Index.aspx?ID=7967>> Acesso em: 20 set. 2010.

Instituto GPP – Planejamento e Pesquisa. **Painel de RH grandes empresas**. São Paulo, 2009. Disponível em:< <http://www.gpp.com.br/painelderh>> Acesso em: 15 ago. 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002. 323 p.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975. apud MAESTRO FILHO, Antonio Del. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. 2004. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MAESTRO FILHO, Antonio Del. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. 2004. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 257 p.

TOWERS PERRIN. **Planos de benefícios no Brasil: 27ª pesquisa – 2008**. Disponível em:< <http://www.towersperrin.com/tp/thought-leadership-search.jsp>> Acesso em: 15 ago. 2010.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001. 340 p.

VERGARA, Sylvia **Constant**. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 96 p.

WATSON WYATT. **Pesquisa Watson Wyatt sobre benefícios de assistência à saúde**: Dezembro de 2009 – 4º edição. Disponível em:<
<http://www.towerswatson.com/brazil/research/>> Acesso em: 20 set. 2010.

WOOD JUNIOR, **Thomaz**; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 220 p.

ANEXOS

ANEXO A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DO GRUPO ALFA

Prezado (a) colaborador (a) do Grupo ALFA,

Meu nome é Lídia Gomes e estou em fase de conclusão do meu curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

Como requisito necessário para a conclusão deste estudo, estou realizando um trabalho de pesquisa e gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento do questionário abaixo.

Esta pesquisa objetiva levantar dados para subsidiar a elaborar minha monografia cujo assunto é o Plano de Benefícios oferecido pelo Grupo ALFA.

A sua participação e cooperação são imprescindíveis para a realização deste estudo.

Na certeza de contar com o seu apoio, segue abaixo as orientações para o preenchimento do questionário:

- Utilize caneta para marcar suas opções;
- Responda cada item o mais francamente possível (condição essencial para a confiabilidade dos resultados);
- Uma vez que os dados não serão tratados individualmente, não é necessário que assine seu nome;
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque a nova resposta.
- Para a devolução entregar o questionário preenchido para Vinícius Gomes no prazo de até dois dias após o recebimento do questionário.

Agradeço a sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Cordialmente,

Belo Horizonte, 01 de outubro de 2010.

Lidia Carla Rodrigues Gomes

31 8895-3631

Parte 1 - Dados pessoais

1.1 Sexo

- 1.() Feminino 2.() Masculino

1.2 Faixa Etária

- 1.() até 25 anos 2.() de 26 a 30 anos 3.() de 31 a 35 anos
4.() de 36 a 40 anos 5.() de 41 a 45 anos 6.() mais de 45 anos

1.3 Escolaridade

- 1.() Ensino Fundamental Incompleto 2.() Ensino Fund. Completo
3.() Ensino Médio Incompleto 4.() Ensino Médio Completo
5.() Superior Incompleto 6.() Superior Completo

1.4 Você tem filhos?

- 1.() Sim 2.() Não

Parte 2: Questões sobre os benefícios

2.1 Dentre os benefícios oferecidos pela empresa, qual (is) você considera mais importante?

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| 1.() Vale transporte | 2.() Auxílio refeição |
| 3.() Plano de saúde | 4.() Participação nos lucros |
| 5.() Seguro de vida | |

2.2 Os benefícios disponibilizados pela ALFA estão dentro da sua expectativa?

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

2.3 Os benefícios que, freqüentemente, são disponibilizados pela maioria das empresas estão listados abaixo. Dentre eles, qual (is) você acha que deveria ser contemplado pela ALFA?

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| 1.() Ambulatório na empresa | 2.() Assistência jurídica |
| 3.() Auxílio ótica | 4.() Auxílio doença |
| 5.() Auxílio educação | 6.() Auxílio farmácia |
| 7.() Estacionamento | 8.() Financiamento de bens e imóveis |
| 9.() Espaço de lazer | 10.() Previdência privada |
| 11.() Telefone celular | 12.() Auxílio alimentação |

2.4 Pensando nos benefícios disponibilizados por outras empresas, você considera que os benefícios oferecidos pela ALFA estão:

<input type="checkbox"/> Muito acima do esperado	<input type="checkbox"/> Acima do esperado	<input type="checkbox"/> Dentro do esperado	<input type="checkbox"/> Abaixo do esperado	<input type="checkbox"/> Muito abaixo do esperado
--	--	---	---	---

2.6 Algumas empresas disponibilizam a Previdência Privada como benefício para os seus colaboradores. Você acha que a ALFA deveria disponibilizá-lo?

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

2.7 Se você pudesse optar por um benefício a ser disponibilizado pela empresa, dentre os citados abaixo, qual você escolheria? (Escolha apenas um benefício)

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| 1.() Previdência Privada | 2.() Ambulatório na empresa |
| 3.() Assistência jurídica | 4.() Auxílio ótica |
| 5.() Auxílio doença | 6.() Auxílio educação |
| 7.() Auxílio farmácia | 8.() Estacionamento |
| 9.() Financiamento de bens e imóveis | 10.() Espaço de lazer |
| 11.() Plano odontológico | |

2.8 Considerando a política de RH adotada pela empresa você acha que os benefícios estão adequados e correspondem a esta política?

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

2.9 Analisando cada um dos benefícios disponibilizados, você considera que a sua oferta está:

a) Auxilio refeição ou alimentação:

<input type="checkbox"/> Muito acima do esperado	<input type="checkbox"/> Acima do esperado	<input type="checkbox"/> Dentro do esperado	<input type="checkbox"/> Abaixo do esperado	<input type="checkbox"/> Muito abaixo do esperado
--	--	---	---	---

b) Plano de saúde:

<input type="checkbox"/> Muito acima do esperado	<input type="checkbox"/> Acima do esperado	<input type="checkbox"/> Dentro do esperado	<input type="checkbox"/> Abaixo do esperado	<input type="checkbox"/> Muito abaixo do esperado
--	--	---	---	---

c) Seguro de vida:

<input type="checkbox"/> Muito acima do esperado	<input type="checkbox"/> Acima do esperado	<input type="checkbox"/> Dentro do esperado	<input type="checkbox"/> Abaixo do esperado	<input type="checkbox"/> Muito abaixo do esperado
--	--	---	---	---

d) Participação nos lucros:

<input type="checkbox"/> Muito acima do esperado	<input type="checkbox"/> Acima do esperado	<input type="checkbox"/> Dentro do esperado	<input type="checkbox"/> Abaixo do esperado	<input type="checkbox"/> Muito abaixo do esperado
--	--	---	---	---

e) Vale Transporte:

<input type="checkbox"/> Muito acima do esperado	<input type="checkbox"/> Acima do esperado	<input type="checkbox"/> Dentro do esperado	<input type="checkbox"/> Abaixo do esperado	<input type="checkbox"/> Muito abaixo do esperado
--	--	---	---	---

2.10 Os benefícios que a ALFA disponibiliza atualmente estão atendendo às suas necessidades?

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

2.11 A Participação nos Lucros e Resultados é paga com base na nota da avaliação de desempenho. Sobre o formato utilizado para mensurar esta avaliação, você:

<input type="checkbox"/> Concordo totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

2.14 As empresas têm se preocupado cada dia mais com a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores. Pensando nisto, há um investimento em programas voltados para a saúde conforme listagem abaixo. Dentre eles, qual você considera mais importante ou satisfatório? (Marque apenas uma das opções)

- 1.() Academia de ginástica na empresa
- 2.() Massagens (Laboral, Shiatsu, etc)
- 3.() Vacinas diversas
- 4.() Terapias alternativas
- 5.() Ambulatório médico para atendimento assistencial
- 6.() Campanhas específicas de saúde
- 7.() Espaço destinado para descanso

2.15 Faça aqui as observação ou comentários que achar pertinentes e que contribua para o enriquecimento da pesquisa._____

