
	<b>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE</b> CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
---	--	---

### INDICAÇÃO DE MONOGRAFIA PARA BANCA

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico...Margara Candido machado....., no desenvolvimento de sua monografia intitulada Análise do pacote de benefícios oferecidos por uma indústria cerâmica de Criciúma localizada na região da AMREC. bem como indico a monografia para análise da banca examinadora.

Criciúma, 16 de Maio de 2016.

  
\_\_\_\_\_  
Cristiane Dias

### FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

<b>Acadêmico</b>	MORGANA CANDIDO MACHADO
<b>Título</b>	ANÁLISE DO PACOTE DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS POR UMA INDÚSTRIA CERÂMICA DE CRICIÚMA LOCALIZADA NA REGIÃO DA AMREC.
<b>Professor Avaliador</b>	CRISTIANE DIAS

### PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
<b>I. Título e resumo:</b> O texto apresenta-se bem dividido com: título, resumo, <i>title</i> , <i>abstract</i> Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência do artigo? Resumo: O resumo não excede 250 palavras? O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente? O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves?	(1,00 ponto)	
<b>II. Introdução:</b> A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados? Os objetivos do estudo são claramente apresentados? A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas?	(3,00 pontos)	
<b>III. Fundamentação Teórica</b> O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado? As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas? Faz citações clássicas e atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(5,00 pontos)	
<b>IV. Estrutura e Referências</b> A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto?	(1,00 ponto )	
<b>TOTAL</b>		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

## PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PESO</b>	<b>NOTA</b>
<b>I. Procedimentos metodológicos</b> A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas? Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados? Apresenta claramente o tipo de pesquisa, amostra, seleção dos sujeitos, instrumentos de coleta e tratamento de dados e limitações do método?	(3,00 pontos)	
<b>II Apresentação e Análise dos dados</b> Apresenta as descobertas do estudo? Os resultados estão claros? Os resultados mais importantes estão realçados? Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e ou figuras? Os resultados são analisados à luz do referencial teórico?	(4,00 pontos)	
<b>III. Considerações Finais</b> Interpreta os resultados e discute suas implicações? As conclusões são claras? Os objetivos foram alcançados? As questões de pesquisa foram respondidas? Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros?	(2,00 pontos)	
<b>IV. Estrutura e Referências</b> A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto? Contém bibliografia clássica e referências atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(1,00 ponto)	
<b>TOTAL</b>		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PARECER

#### 1. **Importante:**

- A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada se o trabalho estiver **totalmente apto** a ser apresentado, atendendo satisfatoriamente **a todos os critérios** do item 1, sem que necessite novas alterações.
- A 2ª alternativa, **CONDICIONALMENTE APROVADO**, deve ser assinalada se o trabalho **atender satisfatoriamente a maioria dos critérios do item 1** e tiver **condições de ser aprovado** posteriormente, após a nova avaliação. Esta alternativa deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua apresentação ou que não demandem extensas alterações**. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução**. Caso a situação seja duvidosa, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.
- A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação.  
Ao avaliador, **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros.

Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

<b>Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:</b>
<b>Introdução:</b>
<b>Fundamentação Teórica</b>
<b>Procedimentos metodológicos:</b>
<b>Apresentação dos dados e Análise dos Dados</b>
<b>Conclusões</b>

**PARECER  
FINAL**

Pela aprovação sem alterações

Pela aprovação, desde que siga as  
alterações sugeridas

Pela reprovação.

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**MORGANA CANDIDO MACHADO**

**ANÁLISE DO PACOTE DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS POR UMA INDÚSTRIA  
CERÂMICA DE CRICIÚMA LOCALIZADA NA REGIÃO DA AMREC**

**CRICIÚMA, 2016**

MORGANA CANDIDO MACHADO

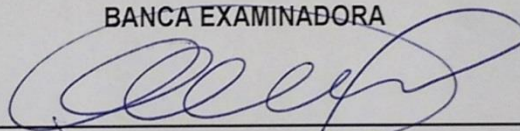
ANÁLISE DO PACOTE DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS POR UMA  
INDÚSTRIA CERÂMICA DE CRICIÚMA LOCALIZADA NA REGIÃO DA  
AMREC

Monografia apresentada para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração,  
no curso de Administração de Empresas  
com linha de formação específica em  
Comércio Exterior, da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

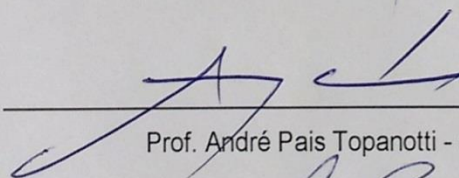
Orientador(a): Cristiane Dias

Criciúma, 20 de Junho de 2016.

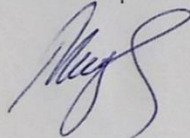
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Cristiane Dias - (Especialista) - Orientadora



Prof. André Pais Topanotti - (Mestre)



Prof. Nelson Savi - (Mestre)

CRICIÚMA, 2016

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, que estão presentes em todas as escolhas da minha vida, não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus sonhos se tornem realidade.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, coragem e dedicação nessa trajetória da minha vida, e pelas oportunidades ao longo desse caminho percorrido.

Aos meus pais, Adair Inácio Machado e Adriana Vianna Candido Machado que me apoiaram ao longo dessa caminhada. Agradeço toda a paciência, amor, carinho e atenção em todos esses anos de faculdade, apoiando as minhas escolhas e acreditando no meu potencial.

Agradeço também ao meu namorado Paulo Henrique de Andrade Ritter que esteve comigo com todo o carinho, dedicação e muita paciência, me auxiliando nos momentos difíceis e me dando força para continuar.

A minha orientadora Cristiane Dias, que esteve comigo neste momento tão importante, me apoiando, ensinando e contribuindo com o meu trabalho, com toda dedicação.

## RESUMO

Machado, Morgana Candido. **Análise do pacote de benefícios oferecidos por uma indústria cerâmica de Criciúma localizada na região da AMREC.** 2016. 58 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Os benefícios oferecidos por uma organização são considerados fatores motivacionais, pois visam promover aos profissionais e seus familiares melhores condições de vida e um sentimento de bem estar. Atualmente, as empresas buscam cada vez mais conceder meios de motivação aos seus funcionários, através de benefícios que oferecem bons resultados para o empregado e o empregador. Neste caso, o presente estudo propôs como objetivo principal apresentar o desempenho do pacote de benefícios oferecidos na gestão motivacional dos profissionais de uma indústria cerâmica de Criciúma localizada na região da AMREC. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e estudo de caso, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada por profissionais do setor administrativo da empresa em estudo, composta por 100 profissionais. O estudo caracterizou-se por coleta de dados secundários, técnica de coleta de dados e análise dos dados qualitativa. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário aplicado via *e-mail*, enviado diretamente para os profissionais de todo o administrativo da empresa. Analisou-se que apesar de a organização em estudo oferecer um grande pacote de benefícios, os profissionais pesquisados estão pouco satisfeitos com algumas dessas vantagens, apesar de apontarem o problema com muita transparência, os mesmos já propõem soluções e ideias para que finalize todo o problema, trazendo para a organização propostas de melhorias.

**Palavras-chave:** Benefícios. Recursos Humanos. Gestão. Motivação

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Pirâmide de Maslow - Hierarquia das Necessidades	21
Figura 2 - Fluxograma com os cinco processos de gestão de pessoas.	25

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Benefícios da Administração de RH.....	24
Quadro 2 - Erros evitados com o auxílio da Administração de RH.....	24
Quadro 3 - Estruturação da população alvo .....	37
Quadro 4 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra. ....	38
Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Explicação sobre os benefícios. ....	44
Gráfico 2- Frequência de utilização do plano de saúde. ....	45
Gráfico 3 - Atendimento de necessidades na utilização do plano de saúde. ....	45
Gráfico 4 - Expectativas em relação a refeição. ....	46
Gráfico 5 - Atendimento das necessidades em relação ao plano odontológico. ....	47
Gráfico 6 - Informações sobre os benefícios. ....	47
Gráfico 7 - Identificação de novos benefícios. ....	48
Gráfico 8 - Benefícios recebidos e utilizados pelos colaboradores. ....	49
Gráfico 9 - Grau de satisfação em relação aos benefícios. ....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO .....	19
<b>2.1.1 Conceitos de administração .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 A Escola das Relações Humanas .....</b>	<b>20</b>
2.2 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	22
<b>2.2.1 O Departamento Pessoal .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2 A Administração de Recursos Humanos .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3 A Gestão de Pessoas.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4 A Gestão por Competências .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.5 A Estratégia em Gestão de Pessoas .....</b>	<b>28</b>
2.3 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS .....	29
<b>2.3.1 Política de Cargos e Salários .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2 Aspectos de Remuneração .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3 Benefícios Sociais.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.4 Responsabilidade Social .....</b>	<b>32</b>
<b>3 PROCESSOS METODOLOGICOS .....</b>	<b>33</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	33
<b>3.1.1 QUANTO A ABORDAGEM: QUALITATIVA .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.2 QUANTO AOS FINS: DESCRITIVA .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.3 QUANTO AOS MEIOS DE INVESTIGAÇÃO: ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>34</b>
3.2 DEFINIÇÃO DO OBJETO E DO CONTEXTO DE ESTUDO .....	34
<b>3.2.1 O CONTEXTO DA EMPRESA.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2 A EMPRESA .....</b>	<b>35</b>
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	38
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>40</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>56</b>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....57

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por grandes mudanças na gestão, devido à competitividade e o crescimento do número de concorrentes no mercado, as empresas devem buscar estratégias que as diferenciem das outras, buscando a motivação de seus colaboradores de forma visível.

A rotatividade nas empresas pode estar ligada a uma oferta de salário melhor no mercado, talvez ainda não seja visível entre os profissionais à importância dos benefícios dentro de uma organização, e o quanto ela pode satisfazer o profissional.

Hoje, uma das alternativas que as empresas devem procurar para se manter no mercado é o investimento em gestão de pessoas, ou seja, a valorização do profissional, essa ação se torna um grande diferencial competitivo, pois são as pessoas que fazem a empresa girar e se tornar fonte de lucro.

A empresa em estudo atua desde a década de 40 no mercado, é líder em Revestimentos Cerâmicos, e desde então vem seguindo seu avançado programa de expansão, que obteve algumas mudanças estruturais ao longo do tempo e construção de novas unidades industriais por todo o território nacional.

A organização conta com um plano de benefícios completo para garantir o bem estar dos profissionais, além de atuar ativamente com estratégias em gestão de pessoas, que visam motivar e capacitar seus profissionais.

Atualmente a empresa conta atualmente com cinco unidades industriais, 12 regionais de revenda, três *show-rooms* e um escritório corporativo, empregando mais de 2.600 pessoas, com uma produção anual de trinta milhões de metros quadrados de revestimentos cerâmicos, atuando tanto no mercado nacional, como internacional, exportando seus produtos para todo o continente, totalizando mais de 50 países.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em função da globalização as organizações vêm enfrentando um grande número de concorrentes, diretos e indiretos, porém todos com capacidades cada vez mais tecnológicas de introduzir seus produtos e serviços no mercado, isso faz com que o fluxo de mudanças nas empresas ocorra frequentemente.



Torna-se necessário analisar se os benefícios oferecidos pela empresa em estudo consegue ser satisfatório o suficiente e se o mesmo alcança a motivação necessária, pois um funcionário motivado é aquele que vai obter uma melhoria continua e chegar a um nível de excelência.

Quando se fala em benefício, logo se imagina algo que venha a beneficiar um profissional, porém acredita-se que não há influência na empresa. Entretanto, se for colocado tais aspectos na balança pode pesar muito mais do que a própria remuneração final.

Portanto, este trabalho se desenvolve sob a ótica da seguinte questão: **Qual o desempenho do pacote de benefícios oferecidos na gestão motivacional dos profissionais de uma indústria cerâmica de Criciúma localizada na região da AMREC?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar o desempenho do pacote de benefícios oferecidos na gestão motivacional dos profissionais de uma indústria cerâmica de Criciúma localizada na região da AMREC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa que é objeto de estudo, com ênfase em sua experiência relacionada ao processo de gestão de pessoas.
- Apresentar o pacote de benefícios que é oferecido pela empresa aos seus funcionários.
- Conhecer a percepção dos funcionários sobre o pacote de benefícios da empresa.
- Apresentar ações que possam ratificar os pontos fortes e minimizar a incidência dos pontos fracos encontrados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No mercado atual as organizações precisam promover a motivação e satisfação de seus profissionais, porém são poucas as empresas que buscam levantar esses indicadores com o objetivo de analisar as causas de satisfações e insatisfações de seus funcionários, apresentando as melhorias necessárias.

Este trabalho terá uma importância significativa para a empresa em estudo, pois irá à busca de resultados através de dados, tendo em vista à opinião dos profissionais, e com base nessas informações a empresa poderá estar trazendo uma oportunidade de mudança e uma nova visão sobre a questão.

Em função de estar inserido na organização, conseguimos observar a necessidade de ir à busca da opinião dos profissionais, visando melhorias contínuas na empresa.

Este tipo de estudo é uma forma para que a organização possa identificar oportunidades de melhorias em relação aos benefícios dos funcionários, pois verificando as causas que estejam prejudicando a visão de satisfação dos mesmos, a empresa pode oferecer produtos e serviços de maior qualidade que visam atingir a vida profissional e pessoal de seus profissionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os próximos títulos do capítulo procuram relacionar informações em relação à finalidade da pesquisa, tal como entendimento do tema com base em alguns autores.

### 2.1 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

O estudo da administração é um desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas através de esforços organizados (KWASNICKA, 1989).

As organizações estão vivenciando uma experiência inédita, graças aos acontecimentos históricos da era pós-moderna: as mudanças drásticas nas áreas econômica, tecnológica e de mercado (MARRAS, 2003).

#### 2.1.1 Conceitos de administração

No final do século XIX iniciou o surgimento das teorias e práticas administrativas, introduzidas juntamente com o surgimento de grandes organizações, trouxeram em sua complexidade, diversas complicações e desafios (CHIAVENATO, 2005).

A administração, como assinalou Fayol (*apud* MAXIMIANO, 2004) é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos, individuais, familiar, grupal, organizacional ou social, conforme segue citando o autor:

No limiar do século XXI, mudanças em todos os tipos de ambientes, competitivos, tecnológicos, econômicos e sociais levaram ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Essas inovações na teoria e na prática são chamadas novos paradigmas da administração.

A administração é o processo de tomar decisões e colocá-las em prática em meio à utilização de recursos. Considerando que o processo administrativo é formado por quatro principais processos: Planejamento, organização, execução e controle. No início do século XXI ocorreram mudanças nos ambientes competitivos, tecnológicos, econômico e social, que levaram a origem de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Essas inovações receberam o nome de novos paradigmas da administração (MAXIMIANO, 2004).

Chiavenato (1983) explica que mediante as mudanças e incertezas atravessadas, a administração se tornou uma das principais áreas da atividade humana, e possui como tarefa básica fazer as coisas através de pessoas, em busca de um mesmo objetivo.

### **2.1.2 A Escola das Relações Humanas**

As bases do movimento surgiram através da necessidade de considerar o valor dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Temas como liderança, motivação, comunicação e tipos de supervisão passaram a ser considerados.

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. O líder tem a função de unir os elementos do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos do grupo. A liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz sabe a melhor maneira de motivar os elementos do grupo e/ou equipe.

O mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade. Sem liderança, as organizações correm o risco de vagar ao léu e sem uma direção definida. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações (CHIAVENATO, 2005).

Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos.

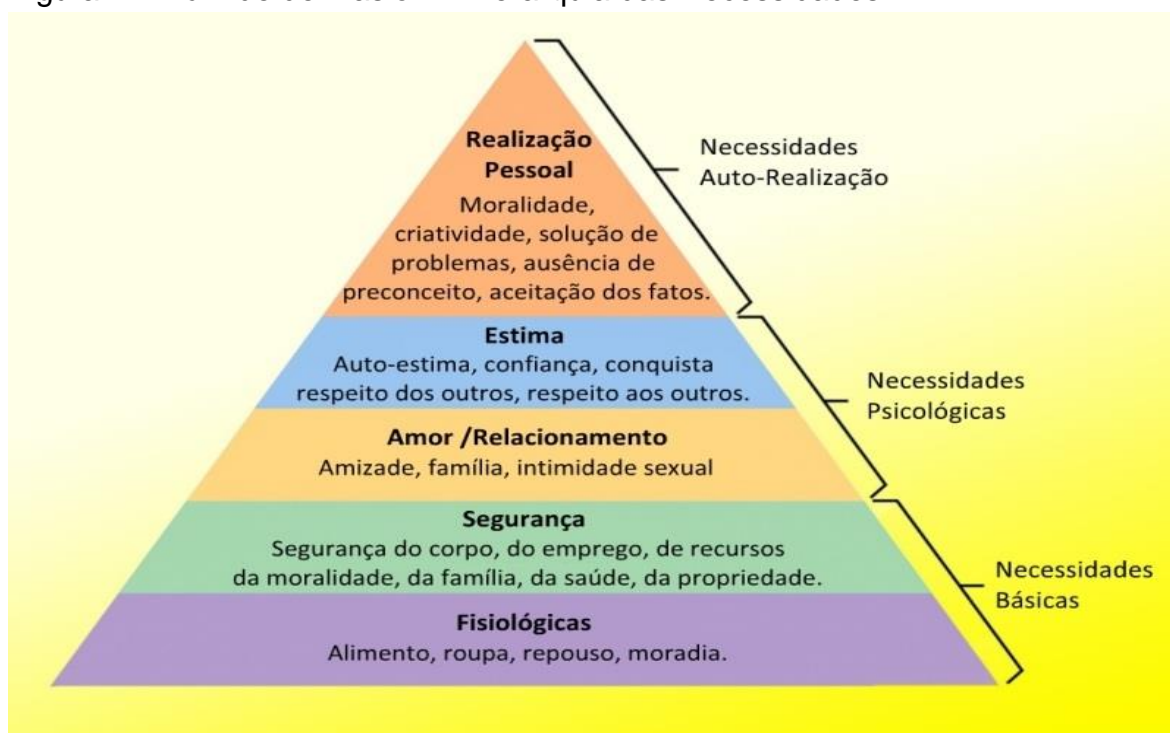
Devido à diversidade interpessoal e interdepartamental, existem vários climas internos manifestando-se concomitantemente na organização. A realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, pode trazer subsídios para a análise das diferentes subculturas normalmente presentes na maioria das organizações (OLIVEIRA, 1994).

A Pirâmide de Maslow ou a Hierarquia das Necessidades de Maslow é um conceito criado pelo psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional.

De acordo com a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada auto realização plena. O esquema descrito na figura 01,

Pirâmide de Maslow trata justamente da hierarquização dessas necessidades ao longo da vida do ser humano.

Figura 1- Pirâmide de Maslow - Hierarquia das Necessidades



Fonte: CHIAVENATO (2004)

Explicando melhor o que está disposto na figura 01 pode-se, segundo o autor, afirmar o seguinte:

- **Necessidades fisiológicas:** está à base da Pirâmide, onde estão as necessidades básicas de qualquer ser humano, como a fome, a sede, a respiração, a excreção, o abrigo e o sexo, por exemplo.
- **Necessidades de segurança:** é o segundo nível da hierarquia, onde estão os elementos que fazem os indivíduos se sentirem seguros, desde a segurança em casa até meios mais complexos, como a segurança no trabalho, segurança com a saúde (planos de saúde) e etc.
- **Necessidades sociais:** é o terceiro nível da Pirâmide. Neste grupo estão as necessidades de se sentir parte de um grupo social, como ter amigos, constituir família, receber carinho de parceiros sexuais e etc.
- **Necessidades de Status ou Estima:** é a quarta etapa da Pirâmide de Maslow, que agrupa duas principais necessidades - a de reconhecer as próprias capacidades e de ser reconhecido por outras pessoas, devido a capacidade de adequação do indivíduo. Ou seja, é a necessidade que uma

pessoa tem de se orgulhar de si própria, sentir a admiração e orgulho de outros indivíduos, ser respeitada por si e pelos outros, entre outras características que envolvam o poder, o reconhecimento e o orgulho, por exemplo.

- **Necessidades de auto realização:** este é o topo da Pirâmide, quando o indivíduo consegue aproveitar todo o potencial de si próprio, com auto controle de suas ações, independência, a capacidade de fazer aquilo que gosta e que é apto a fazer, com satisfação.

Segundo França (2007) o ser humano é fruto da sociedade e da cultura em que está inserido, e é por meio de relações entre seus semelhantes que o ser humano sobrevive. A comunicação é uma base essencial para a produtividade nas empresas, pois nenhum grupo existe sem comunicação, pois é necessário possuir a troca de informações entre os membros. É através da comunicação que as informações podem ser trocadas e compreendidas.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A evolução da gestão de pessoas explorada historicamente passou a ter uma presença relevante no mundo organizacional a partir da Revolução Industrial, devido ao crescente aumento da necessidade de pessoal nas empresas. No decorrer da década de 1980, as organizações buscam novos instrumentos e conceitos de gestão (DUTRA, 2002).

A gestão de pessoas propõe a cooperação das pessoas nas organizações que visam alcance dos objetivos individuais e organizacionais. A gestão é constituída através da evolução das áreas de administração de pessoal, relações industriais e recursos humanos (GIL, 2001).

### 2.2.1 O Departamento Pessoal

O Departamento Pessoal é parte integrante da estrutura organizacional das empresas, é o setor que lida exclusivamente com todos os processos burocráticos no que diz respeito aos funcionários, onde suas principais responsabilidades são, contratações, desligamentos, controle de ponto, férias, concessão de licenças, afastamento médico, 13º salário e da folha de pagamento em geral, entre outros.

França (2007) entende que decidir sobre a contratação e demissão de um funcionário não são processos isolados, definidos entre quatro paredes. O destino dos profissionais que fazem parte do quadro de funcionários é conduzido com base em princípios de responsabilidade entre o empregado e o empregador.

O Departamento Pessoal é um dos subsistemas da administração de RH que tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática, exigida pelas praticas administrativas e legislações. (MARRAS, 2005).

Os profissionais de recursos humanos estão, portanto, deixando de ser apenas um instrumento administrativo, para participarem efetivamente com a qualidade de compromisso entre as pessoas, o trabalho e o projeto de vida (FRANÇA, 2007).

Ferreira (1969) afirma que o departamento de pessoal é o órgão que realiza uma politica eficaz e coerente, incrementando as relações no trabalho e proporcionando, através dos profissionais, através dos objetivos econômicos e sociais a qual a empresa se propõe.

### **2.2.2 A Administração de Recursos Humanos**

Para Chiavenato (1999), a Administração de Recursos Humanos é baseada no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de proporcionar o desempenho eficiente de pessoas, e ao mesmo tempo em que a organização desenvolve o meio que permite as pessoas a alcançar os objetivos individuais pertencentes direta e indiretamente com o trabalho.

Grande parte das organizações de grande e médio porte localizadas no Brasil possuem departamentos de recursos humanos, essa adesão está relacionada ao interesse de estarem atualizadas. O surgimento da administração de recursos humanos teve origem a partir dos conceitos da teoria geral dos sistemas e gestão de pessoal (GIL, 2001).

Primeiramente, é preciso considerar que a moderna administração mostra-se muito menos rígida em relação às funções desempenhadas no âmbito das empresas. Preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais questionados. Organogramas são flexibilizados até o implosivo. Inovação torna-se uma palavra bem recebida em muitas empresas. E até trabalhar sem chefe já constitui uma realidade em algumas delas (GIL 1994, p.27).

Chiavenato (1999) ainda afirma que a Administração de Recursos Humanos é importante para os administradores, pois auxilia no gerenciamento das

empresas, e quando utilizada beneficia toda a organização, além do desenvolvimento de seu capital humano ter um melhor desempenho. Portanto, o gestor terá em seu dia a dia uma maior facilidade na tomada de decisão como (DESSLER, 2003, P. 2) conforme tabela abaixo:

Quadro 1 - Benefícios da Administração de RH

Conduzir análise de cargos (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário)
Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos
Selecionar candidatos
Orientar e treinar novos funcionários
Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários)
Oferecer incentivos e benefícios
Avaliar o desempenho
Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando)

Fonte: Elaboração própria a partir de Dessler (2003).

A Administração de Recursos Humanos irá auxiliar o administrador a não cometer erros no gerenciamento, como:

Quadro 2 - Erros evitados com o auxílio da Administração de RH

Contratar a pessoa errada para o trabalho
Ter um alto índice de rotatividade
Deparar-se com funcionários que não dão o melhor de si
Levar sua empresa ao tribunal por ações discriminatórias
Permitir que a falta de treinamento arruíne o efetivo de seu departamento
Estabelecer alguma prática de trabalho injusto

Fonte: Elaboração própria a partir de Dessler (2003).

Lucena (1995) entende que a área de recursos humanos representa o principal influente da organização a ser mobilizado com eficiência para a utilização dos demais recursos organizacionais e para efetuar resultados positivos.

### 2.2.3 A Gestão de Pessoas

O conceito de gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

A globalização domina o horizonte competitivo. O conceito não é novo, mas sim a intensidade do desafio a ser enfrentado. Implica novos mercados, produtos, novas mentalidades, competências e maneiras de pensar sobre os negócios (ULRICH, 2003).



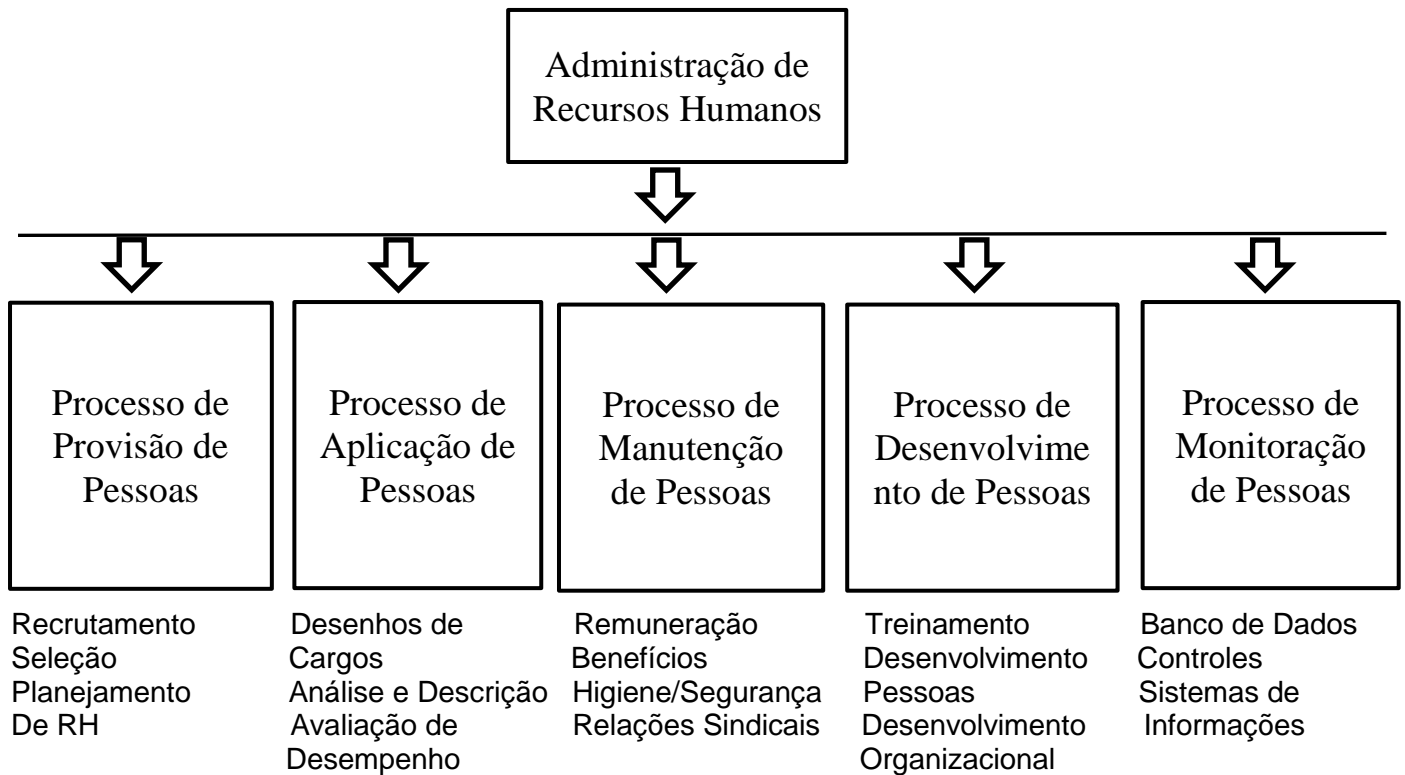
Segundo Dutra (2002) pode-se conceituar gestão de pessoas um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. À empresa, cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que possuem de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

Gil (2001) confirma esse conceito afirmando que gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

A gestão de pessoas até o presente momento tem se focalizado mais no controle dos recursos humanos do que em seu desenvolvimento. Este fato vem provocando uma série de equívocos que geram áreas de atrito entre as organizações e seus recursos humanos. Estes equívocos criam, obviamente, distorções na compreensão das expectativas e necessidades das pessoas em relação a empresa e geram dificuldades para que a empresa clarifique e comunique suas expectativas em relação as pessoas (DUTRA, 1996, p 137).

Chiavenato (1999) resume isso, afirmando que a moderna gestão de pessoas consiste em diversas atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar, etc. Ele ainda cita os cinco processos básicos de gestão de pessoas abaixo e que são mostrados na figura 02.

Figura 2 - Fluxograma com os cinco processos de gestão de pessoas.



Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (1999).

Explicando melhor o que está disposto na figura 02 pode-se, segundo o autor, afirmar o seguinte:

- **Processo de provisão de pessoas:** são aplicados para incluir novas pessoas na organização. Podem ser designados como processos de agregar pessoas ou suprimento de pessoas, também incluem recrutamento e seleção de pessoas;
- **Processos de aplicação pessoas:** são utilizados para projetar as atividades que as pessoas irão desenvolver na empresa, além de orientar e acompanhar o desempenho de cargos, nesse processo também inclui análise e descrição de cargos, além de orientação e avaliação do desempenho;
- **Processo de manutenção de pessoas:** são os processos utilizados para estimular as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais; são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas que satisfaçam as atividades das pessoas, envolvendo administração de disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

- **Processo de desenvolvimento de pessoas:** são utilizados para qualificar o desenvolvimento profissional e pessoal, inclui treinamento, desenvolvimento de pessoas, programas de mudanças, desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
- **Processo de monitoração de pessoas:** processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas, verificando os resultados, envolve também banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Dutra (1996) afirma que a administração de Carreiras é, nos dias de hoje, a resposta ideal para as necessidades da empresa moderna na gestão de recursos humanos. De um lado, incentiva as pessoas a pensar em suas carreiras e em seu desenvolvimento pessoal e profissional. De outro lado, propõe a empresa os conceitos e estratégias para integrar o conjunto de políticas e práticas de administração de pessoas.

#### 2.2.4 A Gestão por Competências

Em primeira análise e com o objetivo de nivelar conceitos, podemos definir que gestão por competências é identificar as competências de que uma função precisa; Identificar competências que o colaborador possui; Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o profissional (LEME 2002).

Conforme explicam Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências se propõe a buscar esforços para o planejamento, desenvolvimento, captação e avaliação nos diferentes níveis da organização, individual, grupal e organizacional.

Existem duas principais correntes que caracterizam a competência. A primeira representada principalmente por autores norte-americanos: entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma determinada situação. A segunda representada especialmente por autores franceses: associa a competência as realizações das pessoas em determinado contexto, ou seja, aquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Rebaglio (2001) ressalta que as competências podem ser categorizadas em:

- **Básicas:** são relacionadas a cultura organizacional e demonstradas nos currículos de todos os profissionais da empresa.

- Diferenciadoras: são os comportamentos de maior frequência nos profissionais excelentes e que se distinguem dos profissionais proficientes.
- Estratégicas: são as competências percebidas como essenciais para viabilizar a visão estratégica da organização.

Zarifian (2001) compreende que a competência é a atitude de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. Para isto, é necessário conhecimento, possibilitando agir em uma determinada situação e o exercício reflexivo a fim de que o sujeito utilize suas aprendizagens em favor das situações.

Em gestão por competências, o primeiro passo é saber quais os requisitos da função, que podem ser técnicos ou comportamentais (LEME, 2012).

Para Zarifian (2003), competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma, a medida que a diversidade das situações aumenta. O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento e formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências.

### **2.2.5 A Estratégia em Gestão de Pessoas**

Nos últimos anos, gerentes e profissionais de RH vêm buscando maneiras mais eficientes de desenvolver seu trabalho. Empresas como Johnson & Johnson que optaram pelo método de reengenharia (reestruturação de processos) obtiveram um sucesso significativo investindo na questão de remuneração, benefícios, relação entre funcionários e serviço de prevenção a acidentes (ULRICH, 2003).

A gestão de pessoas tem caráter dinâmico, flexível, proativo, enfatiza visão estratégica, pessoas e processos organizacionais, atuando como agente de transformação e inovação (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Girardi (2009) a gestão de pessoas agrega as organizações competitividade, atuando com processos adequados e voltados para o desenvolvimento das pessoas. De acordo com esse contexto, gerar competitividade para a organização e desenvolvimento dos indivíduos representa um desafio para a gestão de pessoas.

Atualmente o trabalho é mais exigente do que nunca. Os funcionários estão sendo constantemente chamados a fazer mais, geralmente com menos

recursos. Quando as empresas deixam de oferecer carreira ou mesmo segurança no emprego, os funcionários passam a repensar sua contribuição e dedicação à empresa (ULRICH, 2003, p. 157).

A amplitude necessária das respostas de uma empresa à mudança deve se expandir à medida que aumenta o ritmo de mudança exterior a uma empresa. Podem-se identificar três tipos usuais de resposta: Iniciativas, processos e adaptações culturais (ULRICH, 2003).

ULRICH (2003) afirma que as mudanças de atitudes se concentram basicamente na implantação de novos projetos, programas ou procedimentos. Processos como, realização de uma nova estrutura organizacional, novas alternativas de atendimento, campanha de aperfeiçoamento da qualidade ou programa de redução de custos ocorrem anualmente em grande parte das organizações, esses processos fazem parte da evolução e aperfeiçoamento do gerenciamento das empresas.

## 2.3 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

### 2.3.1 Política de Cargos e Salários

A descrição de cargos é à base da administração de cargos e salários, pois é a partir da descrição que cada cargo será avaliado, conseqüentemente essa descrição deverá ser direta e clara. Já a estrutura de cargos agrega todos os cargos de forma hierárquica, relativamente ligado a cada atividade desenvolvida na organização.

A administração de cargos e salários consiste em ajustar as necessidades estruturais das organizações e as expectativas diversas dos trabalhadores, englobando em sua abordagem conceitual, as etapas de elaboração, classificação, procedimento, vantagens e desvantagens, fórmulas estatísticas e sua utilização prática em ambiente laboral (PRADO JUNIOR, 1995).

O cargo é basicamente um conjunto de responsabilidades que visam realizar a responsabilidade da instituição, ou seja, trata-se de um conjunto de funções semelhantes em relação as atividades realizadas e as especificações de cada ocupante. Pode ser definido também como um conjunto de funções aparentemente idênticas, quanto a natureza do trabalho e quanto ao nível de responsabilidade (RIBEIRO, 2008).

Lucena (1995) acrescenta que as determinações referentes a cargos e salários nas organizações, maioria das vezes é feito de forma vertical, distribuídas em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Alguns departamentos atuam exclusivamente no sistema de recompensas, remuneração, benefícios e desempenho organizacional. Porém com a transformação que vem ocorrendo nas empresas por meio de tecnologias e meios produtivos, a tendência é a diminuição de cargos, além de atuação em todos os níveis.

### **2.3.2 Aspectos de Remuneração**

É necessário diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário, pois muitas vezes são tratados como sinônimos. O salário é a parte fixa da remuneração, paga regularmente em dinheiro. A remuneração, além do salário, inclui a remuneração variável (comissões, participações em lucros) e os benefícios (plano de saúde, vale transporte, seguro de vida, etc.). E a remuneração é vista como uma forma de recompensa (FRANÇA, 2007).

A remuneração envolve muitos aspectos, tais como sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, políticos e éticos (LEME e BELCHER apud ALBUQUERQUE, 1982). Eles estão descritos a seguir:

- Aspectos sociais: O status e o prestígio do indivíduo está ligado diretamente com sua renda, que para muitos consiste unicamente no salário.
- Aspectos psíquicos: O salário é visto como um dos principais fatores para estimular a produção com eficiência.
- Aspectos organizacionais: A estrutura hierárquica é definida por meio de salários que se diferem conforme o nível de hierarquia na organização.
- Aspectos econômicos: Para o profissional o salário é um dos princípios básicos de consumo, já para o empresário representa custos, sujeito a mudanças devido à mão de obra no mercado.
- Aspectos institucionais: Os salários estão relacionados com a legislação trabalhista e também com os acordos coletivos feitos por determinados sindicatos, além dos direitos dos trabalhadores.
- Aspectos políticos: Organizações, sindicatos e empregados exercem seus poderes para influenciar nos salários.

- Aspectos éticos: O salário definido para o trabalhador deve ser justo e estar de acordo com a função exercida.

É por isso que a remuneração precisa ser bem administrada, acarretando um bom relacionamento entre a empresa e o empregado. A gestão da remuneração constitui-se, assim, numa das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas. E essa complexidade torna-se mais evidente com as incessantes mudanças ambientais e organizacionais que acabam gerando impactos no sistema de remuneração, que compreende políticas, componentes, instrumentos de gestão, etc (FRANÇA 2007, p.66).

Segundo Hipólito (2002) a remuneração por competências é uma análise da organização, levando em consideração seus valores, visão de futuro e orientações estratégicas, são definidas então, as competências necessárias para que os profissionais mantenham a empresa competitiva ao longo do tempo. Cada competência é descrita por meio de complexidades e responsabilidades de cada cargo, e para cada nível é definido uma faixa salarial.

### **2.3.3 Benefícios Sociais**

Os benefícios sociais são definidos como facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados para satisfazê-los de forma com que sintam-se despreocupados e livres de esforços (CHIAVENATO, 2004).

Apesar de que no Brasil os primeiros benefícios oferecidos em função da preocupação com a atração de mão-de-obra e redução dos índices de rotatividade, hoje essa realidade é completamente diferente, em função de que os benefícios são compreendidos como um conjunto da função social da empresa e como política de manutenção e prevenção das condições de trabalho (CHIAVENATO, 1992).

O sentido dos benefícios está em atender as necessidades reais dos trabalhadores. Segundo Marras (2000), essas necessidades podem ser classificadas em:

- intrínsecas: florescendo no interior do indivíduo e sendo em geral de caráter psicológico, as necessidades intrínsecas podem ser supridas através de valores culturais, políticas, práticas gerenciais e outras formas que favoreçam o atendimento desse tipo de necessidade de acordo com o tipo de ambiente;
- extrínsecas: tendo origem no mundo externo ao indivíduo, geralmente satisfazem os fatores físicos por meio de pacotes de benefícios que, juntamente com o salário, são percebidos pelos funcionários como sua remuneração total.

Conforme Chiavenato (1999) os benefícios tradicionais são definidos como pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos profissionais, como por exemplo: saúde e segurança, planos de educação, previdência complementar, etc. Já os flexíveis, podem ser considerados como uma evolução da prática tradicional, pois se trata de disponibilizar opções mais amplas de benefícios aos profissionais, no qual estes optam por aqueles que melhor atendem sua necessidade de acordo com uma pontuação previamente definida.

#### **2.3.4 Responsabilidade Social**

As organizações socialmente responsáveis buscam ir além do limite do desenvolvimento do profissional, é necessário que a empresa vá à busca do bem estar do profissional dentro e fora da empresa, melhorando o dia-a-dia do trabalhador (ASSIS, 2005).

Há uma forte tendência de que as organizações precisam responsabilizar-se por valores éticos, voltados para a proteção do meio ambiente, o comprometimento com a comunidade e o respeito aos seus profissionais. Diante disso, clientes, comunidades e funcionários estão sendo reconhecidos como membros da empresa, auxiliando nos resultados (GIL, 2001).

Nos países desenvolvidos e agora também no Brasil, cada vez mais ganha vigor e atualidade a discussão sobre o papel das empresas como agentes sociais no processo de desenvolvimento. Torna-se fundamental que as empresas assumam não só o papel de produtoras de bens e serviços, mas também o de responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores (SUCUPIRA 1999).

A Responsabilidade Social atua como responsável por atividades beneficentes voltadas para o bem estar do profissional, de forma com que envolva a sociedade de forma objetiva (CHIAVENATO, 2000).

O autor em outra obra afirma que a organização só se torna eficaz e bem sucedida quando é capaz de alcançar seus objetivos e atender as necessidades ambientais e sociais, portanto estas responsabilidades só serão devidamente entendidas quando descritas por lei, atendendo as necessidades da organização e da sociedade (CHIAVENATO, 2004).



### **3 PROCESSOS METODOLOGICOS**

Este capítulo irá apresentar os procedimentos metodológicos utilizados como ferramenta na pesquisa e levantamento de dados da empresa pesquisada.

A metodologia é o estudo para abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos. A metodologia não procura soluções, mais escolhe as maneiras de encontra-las, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos e vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas (BARROS, 2000)

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Neste conteúdo será definido o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para se chegar aos objetivos gerais e específicos do estudo. É necessário orientar-se sobre os mais adequados procedimentos para efetivar o trabalho com qualidade (VIANNA, 2001).

A pesquisa tem por finalidade a descoberta de uma série de novos conhecimentos deste presente trabalho, utilizando métodos qualitativos, quanto aos fins descritivos.

Pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 1987).

Segundo Salomon (1977) a pesquisa está associada a atividade científica que se concretiza no trabalho científico, onde o trabalho científico passa a constituir a solidificação da atividade científica.

##### **3.1.1 QUANTO A ABORDAGEM: QUALITATIVA**

A pesquisa em questão será realizada através de uma abordagem qualitativa, pelo fato de não poder ser mensurada em números quantitativos.

A presente pesquisa apresentara uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa não busca a generalização. Assim, a análise dos dados tem por objetivo interpretar os dados do problema em estudo, e relacionar as diversas categorias estudadas, com o propósito de conhecer o objeto de estudo (OLIVEIRA , 2000).

Segundo Oliveira (2000) a técnica qualitativa sempre foi considerada exploratória, auxiliando na pesquisa científica. Considerando um novo modelo da

ciência, com visão holística, o método qualitativo se insere dentro de uma nova concepção teórica na medida, processamento e análise dos dados.

### **3.1.2 QUANTO AOS FINS: DESCRITIVA**

Na pesquisa descritiva não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto da pesquisa, procura descobrir a frequência com que esse fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, e relações com outros fenômenos.

Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática (ANDRADE, 2007).

Cervo e Bervian (2002) afirmam que a pesquisa descritiva procura conhecer as distintas situações que ocorrem em meio a diversos aspectos do comportamento humano, individualmente ou com diversas pessoas.

### **3.1.3 QUANTO AOS MEIOS DE INVESTIGAÇÃO: ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa realizada através de avaliação de dados coletados em documentos e depoimentos orais registrados pelo pesquisador ou pelo próprio entrevistado.

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de realizar pesquisa (YIN, 2005)

## **3.2 DEFINIÇÃO DO OBJETO E DO CONTEXTO DE ESTUDO**

### **3.2.1 O CONTEXTO DA EMPRESA**

Santa Catarina é líder na fabricação de cerâmica para revestimento no Brasil, e é no Sul do Estado que fica o grande polo deste setor econômico. De acordo com a Fiesc, o Estado conta com 710 indústrias, e a produção média das empresas na região é de 143 milhões de metros quadrados. A região de Criciúma é hoje o maior polo de produção do Sul do Brasil.

A indústria cerâmica brasileira tem grande importância para o país, tendo participação no PIB da ordem de 1,0%. O Brasil conta com uma população em torno de 180 milhões de habitantes que geograficamente estão mais concentrados nas regiões sul e sudeste.

Essas regiões também têm maior número de habitantes nas zonas urbanas, fator importante na análise da distribuição das empresas do setor cerâmico e no estudo dos hábitos de consumo e necessidades básicas da população. No Brasil convencionou-se definir o setor cerâmico em segmentos que se diferenciam pelos produtos obtidos e mais precisamente pelos mercados que estão inseridos.

O município de Criciúma desde meados do século XX é conhecido como a “capital do carvão”, esse reconhecimento se deu devido à presença das empresas mineradoras que exploravam jazidas de carvão que se tornaram o carro-chefe da economia do município.

Com o acúmulo de capital ocorrido com a extração do carvão alguns processos foram desenvolvidos e a diversificação da economia no município cresceu.

Outras atividades que até então estavam pouco presentes no cotidiano social, como os setores da cerâmica, vestuário, calçados, plástico e a indústria metalúrgica passaram a ganhar espaço. Essas atividades, até então ofuscadas pelo sucesso que representava a mineração, com a crise da mineração, esses outros segmentos passaram a ganhar seu espaço e a compor com mais expressão a economia da região, um deles é o segmento cerâmico.

A empresa em estudo é uma companhia aberta que produz e comercializa porcelanatos e revestimentos cerâmicos. Hoje a empresa é líder em seu segmento, e possui o maior portfólio de porcelanatos do mercado nacional.

### **3.2.2 A EMPRESA**

A história da empresa do ramo de revestimentos cerâmicos objeto do estudo tem suas origens na década de 40 (quarenta), quando o empresário fundador iniciou as atividades no setor extrativo de carvão mineral, na bacia carbonífera de Santa Catarina.

Em 08 de junho de 1966, por iniciativa do filho do empresário fundador, a primeira unidade industrial do grupo foi construída em Criciúma, sendo chamada de

Cerâmica X S/A, onde os primeiros azulejos saíram da linha de produção em 11 de abril de 1971.

Desde então, a empresa vem seguindo seu arrojado programa de expansão, que passou pela aquisição e construção de novas unidades industriais por todo o território nacional.

A empresa tem uma produção anual de 30 milhões de metros quadrados de revestimentos cerâmicos, atuando tanto no mercado nacional, como internacional, exportando seus produtos para todo o continente, totalizando mais de 50 países.

No final do ano de 2012, uma parte da empresa foi vendida para um grupo independente com atuação especializada em serviços de gestão de investimentos alternativos e assessoria financeira, com o objetivo de gerar valor ao longo prazo para seus investidores e clientes.

Designer, tecnologia e alta performance refletem os produtos que a Cerâmica oferece. A empresa sempre produz e lança coleções pensadas, especialmente para atender um público eclético e de bom gosto, que procura efeitos, formas, cores e texturas diferenciadas. Isso faz com que seu portfólio de produtos seja sempre cheios de inovações e tendências reproduzidas nos Porcelanatos.

Além disso, a empresa conta com um grande pacote de benefícios, como plano de saúde, assistência odontológica, PLR, vale transporte, vale transporte, cesta básica, seguro de vida, associação e um refeitório próprio que oferece refeições em todos os horários de trabalho e balanceado por uma nutricionista.

A organização está focada também na questão Responsabilidade Social, visando o bem estar de seus profissionais e da sociedade em si, a empresa possui um programa (Junto por Nossos Filhos) que proporciona uma ajuda em dinheiro aos profissionais que possuem filhos com problemas de saúde, ex: autismo, câncer, etc, esse dinheiro é arrecadado mensalmente dos próprios profissionais que optam por oferecer esta ajuda.

A empresa oferece treinamentos e está sempre preocupada com a motivação de seus funcionários. Como exemplo, podemos citar o PLR (Participação nos Lucros e Resultados), uma premiação que é dada aos funcionários anualmente, baseada nos lucros e metas da empresa.

A empresa foi certificada no ano de 2015, pela 7ª vez como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil através de uma pesquisa de clima feita pelo Guia Você S/A Exame.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Andrade (2007) as fontes primárias são constituídas através de obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, sobre estabelecido assunto. As fontes primárias, por seu destaque, dão origem a outras obras, que vão formar uma grande literatura.

Já as fontes secundárias segundo Andrade (2007) são construídas através de determinadas fontes primárias, isto é, são fontes que analisam e interpretam as fontes primárias.

Para obter informações sobre determinado assunto ou problema é realizado uma entrevista.

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista, vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto o termo entrevistado refere-se ao ato de perceber o realizado entre duas pessoas (RICHARDSON, 1985, p.161).

Portanto, será elaborando uma entrevista semi-estruturada, com um questionário constituído de perguntas abertas e fechadas, onde será coletada a opinião dos profissionais referente aos benefícios oferecidos pela empresa em estudo.

A seguir uma síntese da estruturação da população alvo de acordo com o objetivo geral apresentado.

Quadro 3 - Estruturação da população alvo

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Apresentar o desempenho do pacote de benefícios oferecidos na gestão motivacional dos profissionais de uma indústria cerâmica de Criciúma localizada na região da AMREC.	Primeiro semestre de 2016	Empresa em estudo	Empresa em estudo	Profissionais do setor administrativo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016).

Para a definição da população participante da pesquisa, utilizou-se uma lista de e-mails dos profissionais que trabalham na área administrativa da empresa em estudo.

Definiu-se que a pesquisa seria significativa se aplicada somente aos profissionais da área administrativa, que apesar de ser uma pequena quantidade em relação a extensão da empresa, poderiam levantar uma quantidade significativa de respostas e ideias para formação do trabalho.

Segundo Barbeta (2001), no plano de amostragem o pesquisador precisa de uma lista completa dos integrantes da população-alvo em questão. Após o tamanho da população eminente, considera-se a fórmula abaixo para o cálculo do tamanho mínimo da população finita:

Quadro 4 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.

População Infinita	População Finita
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$
<p><math>N</math> = tamanho da população  <math>n</math> = tamanho da amostra  <math>n_0</math> = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra  <math>E_0</math> = erro amostral tolerável</p>	

Fonte: Adaptado de Barbeta (2001, p. 60).

Portanto, utilizando-se o número total de pesquisas enviadas (180) e com 100 respostas recebidas, o erro amostral definido para esta pesquisa foi de 6,67% conforme o cálculo apresentado na tabela acima.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Andrade (2007) inicia-se a análise através da apresentação dos dados coletados. Por meio da análise verificam-se as relações existentes entre o fator estudado e outros fenômenos, além dos limites da validade dessas relações, procuram-se também explicações sobre suas origens.

Verifica-se no quadro abaixo, a síntese referente aos procedimentos metodológicos no qual serão utilizados na realização da pesquisa, para assim alcançar os objetivos específicos.

Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de pesquisa quanto aos fins</b>	<b>Meios de investigação</b>	<b>Classificação dos dados da pesquisa</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise dos dados</b>
<b>Caracterizar a empresa</b>	Descritiva	Estudo de caso	Primária	Dados da empresa	Dados oficiais	Qualitativa
<b>Apresentar o pacote de benefícios dos funcionários</b>	Descritiva	Estudo de caso	Primária	Dados da empresa	Dados oficiais	Qualitativa
<b>Conhecer a percepção dos funcionários</b>	Descritiva	Estudo de caso	Primária	Pesquisa de campo	Levantamento de dados	Qualitativa
<b>Apresentar ações para os pontos fortes e fracos</b>	Descritiva	Estudo de caso	Secundária	Elaboração de relatórios	Relatório de resultados	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo esclarecemos os resultados obtidos por meio da pesquisa obtida na empresa em estudo, localizada em Criciúma/SC. O questionário foi aplicado por *e-mail* para todos os profissionais da área administrativa.

Com o total de 180 questionários aplicados, obteve-se o retorno de 100 questionários respondidos. Abaixo iremos apresentar uma análise detalhada dos pontos levantados na pesquisa, levando em consideração os objetivos específicos.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização em estudo é uma das maiores empresas de revestimentos cerâmicos do Brasil com sede em Criciúma, possui um faturamento anual acima de R\$ 900 milhões. Está há 47 anos no segmento, tem posição de vanguarda, sendo uma empresa que lança tendências.

A organização conta com mais de dois mil profissionais. Todos os dias a empresa busca construir um verdadeiro time de donos, atraindo, desenvolvendo e retendo os melhores profissionais, para atingir os sonhos. Pessoas é o principal alvo, por isso a empresa investe e desenvolve o time através de promoções internas, gerando oportunidades desafiadoras, além de oferecer treinamento formal e informal.

A compensação está atrelada ao resultado da empresa, de cada área e de cada profissional. Possui um sistema de PLR que chega a todos os profissionais, assim compartilha os lucros. A cultura de gestão é resumida em seus valores, sendo um pilar na diferenciação, além de produzir produtos inovadores e gerenciar marcas e equipamentos, o modo como tais coisas são realizadas é que faz a grande diferença.

### 4.2 APRESENTAÇÃO DO PACOTE DE BENEFÍCIOS

O pacote de benefícios disponibilizado na organização deve atender as necessidades fisiológicas do profissional. Pois conforme o pensamento de Chiavenato (2004) o empregado analisa os benefícios em termos de adequação as suas expectativas e necessidades pessoais.



Chiavenato (2004) afirma que os benefícios sociais possuem uma história recente e estão ligados diretamente com a conscientização em responsabilidade social empresarial.

Os benefícios sociais constituem um aspecto importante do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: assistência médico hospitalar, seguro de vida, alimentação, transporte, previdência privada, etc. (CHIAVENATO, 2004).

Os benefícios podem ser definidos de diversas formas, quanto a sua exigibilidade legal, a empresa oferece benefícios legais, os quais são exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenções coletivas entre sindicatos, dentre os oferecidos pela empresa podemos citar: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxílio doença, salário família e salário maternidade, a organização oferece também os benefícios espontâneos, que são as vantagens concedidas por mera liberdade da empresa, como por exemplo, refeições e transportes subsidiados, assistência médica e odontológica, participação dos lucros, cesta básica, convênio farmácia e associação.

Quanto a sua natureza, os benefícios podem ser divididos em monetários, que são os concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento, gerando encargos, alguns exemplos oferecidos pela organização são: férias, 13º salário e gratificações, e os não monetários, que são os benefícios não financeiros, oferecidos em forma de serviços, vantagens ou facilidades aos profissionais, como por exemplo, refeitório, associação, assistência médica e odontológica.

Quanto aos seus objetivos, os benefícios são definidos em assistências, recreativos e supletivos, os assistenciais são aqueles que visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade, como exemplo podemos citar a assistência médica e odontológica e o seguro de vida, que são oferecidos na organização, os recreativos visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer, que seria a associação que a empresa possui hoje, já os supletivos visam proporcionar aos colaboradores certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida, que podem ser citados como exemplo o transporte, restaurante e o estacionamento.

Os serviços e benefícios que a empresa em estudo oferece têm por objetivo principal dar suporte aos seus funcionários e trazer a eles um bem estar maior dentro e fora da organização.

**Assistência médica:** O plano de assistência médica da empresa em estudo é administrado por uma única empresa (Unimed), é valido em todo o território nacional, é subsidiado em 60% pela empresa e os 40% restantes são pagos pelo funcionário, além do valor pago mensalmente pelos profissionais, na realização de alguns exames é cobrada uma coparticipação de 20%, além de R\$ 10,00 por cada consulta, todos esses valores são descontados diretamente em seus holerites. O plano não possui carência para quem inicia na empresa, porém se o empregado optar por obter o plano após o 1º mês de trabalho entrará com carência de até seis meses, dependendo o procedimento que irá realizar. O plano pode ser estendido a dependentes, porém o mesmo irá pagar o valor integral, pois a empresa não subsidia os 60% nesses casos.

**Assistência odontológica:** O Plano de assistência odontológica é administrado por uma única empresa (Anjo Dental), o valor pago mensalmente é de R\$ 42,80 sem subsidio da empresa, o plano é exclusivo do profissional, mas como o plano de saúde, também possui a opção de inclusão de dependentes, porém o valor de R\$ 42,80 será pago para cada dependente que será incluso, o plano cobre apenas procedimentos básicos como consultas e limpezas, o restante dos procedimentos terá que ser feito por conta do profissional.

**Vale Transporte:** O vale transporte oferecido pela empresa em estudo é fornecido através de cartão/passe, dependendo da localidade em que a pessoa reside, o desconto é igual para todos, 6% do salário base, além de ser flexível e de fácil acesso a todos os profissionais. A recarga é feita mensalmente para quem possui cartão e os passes são entregues no departamento pessoal dos dias 12 á 20 de cada mês.

**Vale Refeição/Refeitório:** A empresa em estudo possui um refeitório próprio, que oferece refeições balanceadas por uma nutricionista em todos os horários, o refeitório possui uma estrutura com o tamanho ideal para alocar a quantidade de funcionários. Os profissionais recebem um vale refeição mensal que contém 25 vales para utilizar no refeitório, ele custa para o empregado R\$ 33,20 mensais, que seria 20% do valor total da refeição, os outros 80% é subsidiado pela empresa, portanto os profissionais pagam em média R\$1,32 de refeição por dia.

**Cesta Básica:** A cesta básica oferecida pela empresa em estudo é no valor de R\$ 52,80, essa quantidade é depositado em um cartão, que funciona basicamente como um cartão de débito, porém é de uso exclusivo em mercados, o mesmo não pode ser utilizado em posto de gasolina, restaurantes, etc. O valor é depositado todo 5º dia útil de cada mês e pode ser acumulado por até três meses, porém só tem direito a esse benefício o profissional que trabalhar durante todo o mês, não possuir falta injustificada ou estiver de atestado por mais de 15 dias.

**Convênio Farmácia:** A empresa em estudo é conveniada com apenas uma farmácia da região (Sesi) e o convênio para os profissionais é feito através de um cadastro feito pela empresa através de um sistema do Sesi, no cadastro é informado um limite que é definido através do salário do profissional, após esse cadastro o funcionário recebe um cartão e pode utilizar até o valor do limite, o cartão não possui custos, apenas será descontado o que o profissional utilizar durante o mês, funciona basicamente como um cartão de crédito.

**Associação:** A associação possui uma lanchonete e oferece aos profissionais lanches e refeições com um valor acessível e um campo de futebol, além disso a associação possui outros benefícios, o profissional pode se tornar “sócio” pagando uma mensalidade de R\$ 15,00 e pode comprar na associação para descontar em folha de pagamento, fazer reservas da associação para eventos (festas em geral, jogos de futebol) sem custo algum, e em algumas datas comemorativas como natal, páscoa, dia dos pais, dia das mães, a associação oferece brindes aos profissionais associados.

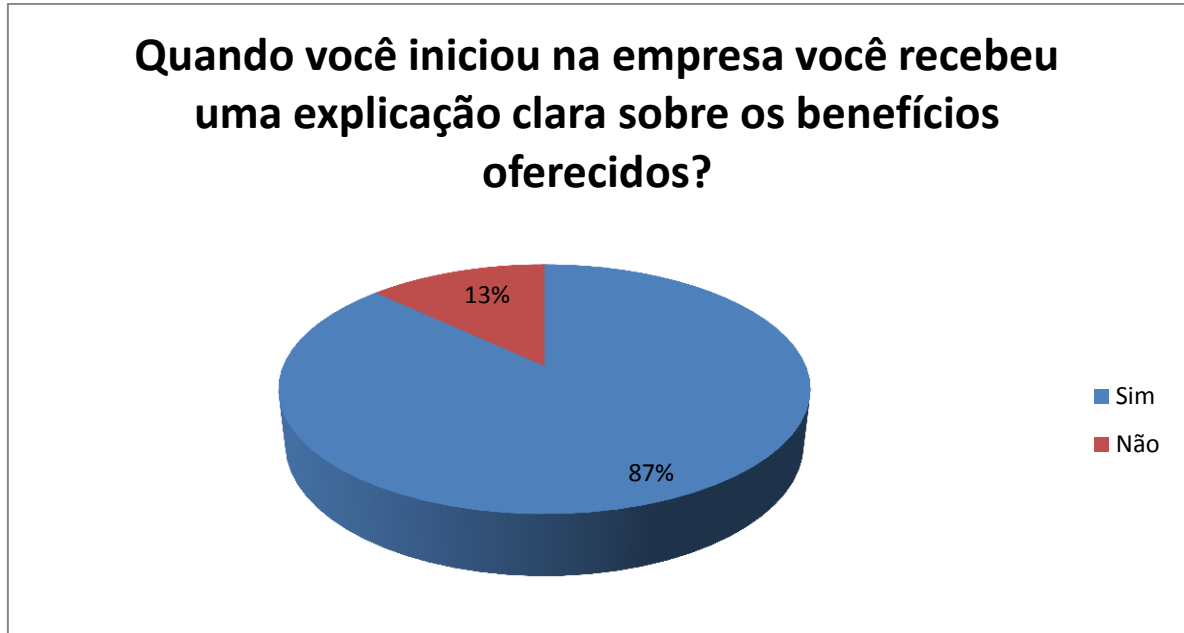
**PLR:** O PLR (Participação dos Lucros e Resultados) é pago aos funcionários anualmente, geralmente no mês de Abril, o valor é diferenciado para cada funcionário, pois leva em consideração o salário de cada profissional, juntamente com o *feedback* feito anualmente e o RO (Resultado Operacional) da empresa, todos esses quesitos se juntam e formam um valor final.

#### 4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa sobre os benefícios oferecidos em uma empresa do ramo cerâmico de criciúma foi realizada com os profissionais dos setores administrativos, dentre os 180 funcionários que receberam o questionário, apenas 100 responderam.

Abaixo serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada para alcançar os resultados de acordo com os objetivos apresentados no trabalho.

Gráfico 1 - Explicação sobre os benefícios.

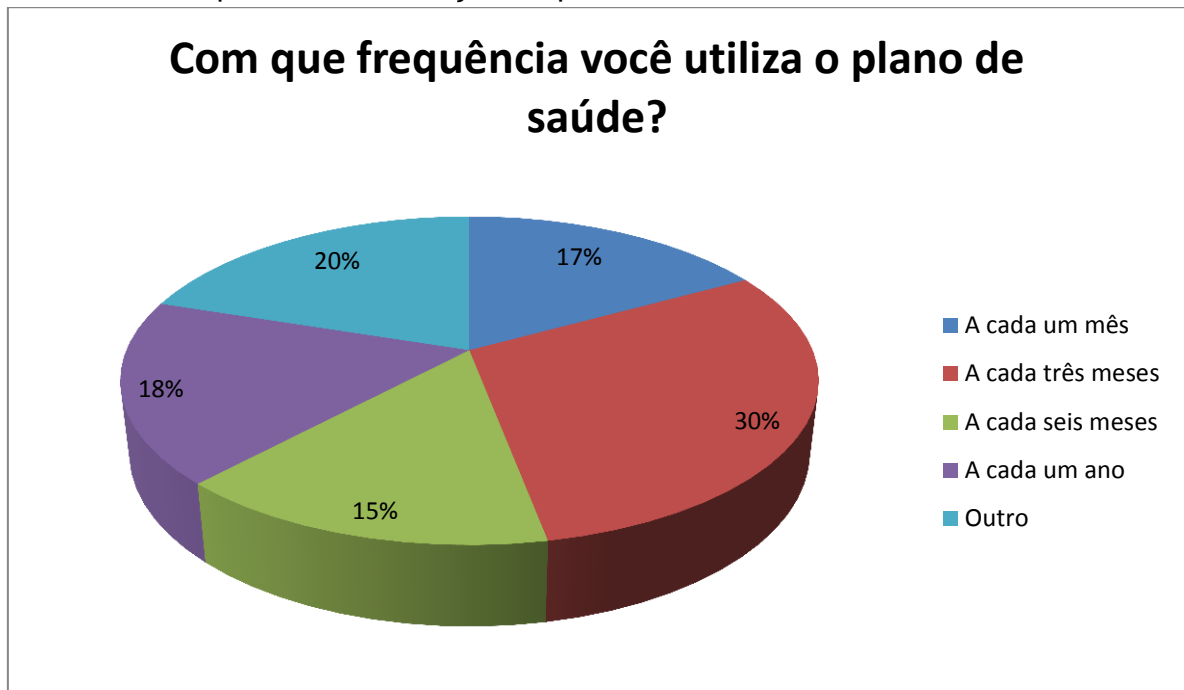


Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

É necessário entender todo o processo, desde a entrada do empregado na organização. No processo de admissão/integração devem ser esclarecidas todas as dúvidas para que não haja problemas futuros.

Através desta pergunta, foi possível identificar que alguns profissionais não receberam as informações adequadas quando iniciaram na organização, pois ainda possuem dúvidas sobre os benefícios, não entendem claramente as regras de cada um, e com isso acabam se tornando insatisfeitos.

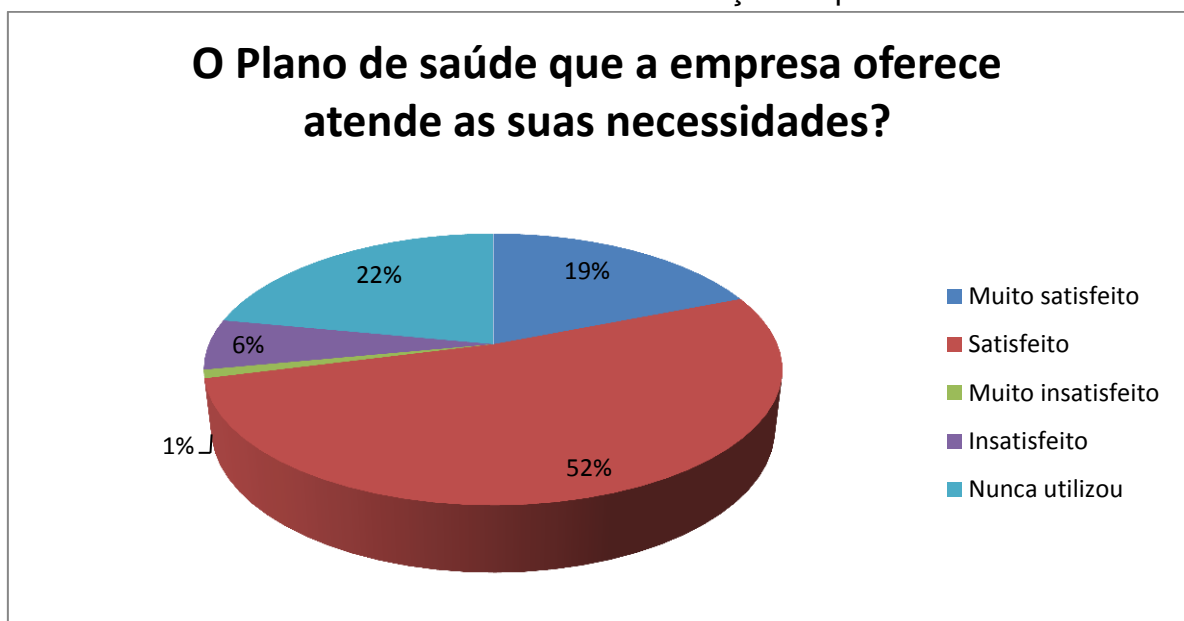
Gráfico 2- Frequência de utilização do plano de saúde.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Por meio desta pergunta conseguimos identificar que a maioria dos profissionais utiliza o plano de saúde com pouca frequência, porém foi verificada uma insatisfação em relação à empresa administradora do plano, pois alguns profissionais alegam uma espera significativa para a realização de consultas, no entanto essa carência é suprida pelo bom atendimento oferecido pela empresa dirigente.

Gráfico 3 - Atendimento de necessidades na utilização do plano de saúde.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Em relação a outros benefícios, o plano de saúde vem satisfazendo os profissionais pelo fato de ser o melhor plano de saúde da região, portanto alguns funcionários não possuem, pois o valor está acima da expectativa de alguns profissionais na questão familiar, diante disso alguns preferem ir à busca do benefício nos próprios hospitais ou outros convênios.

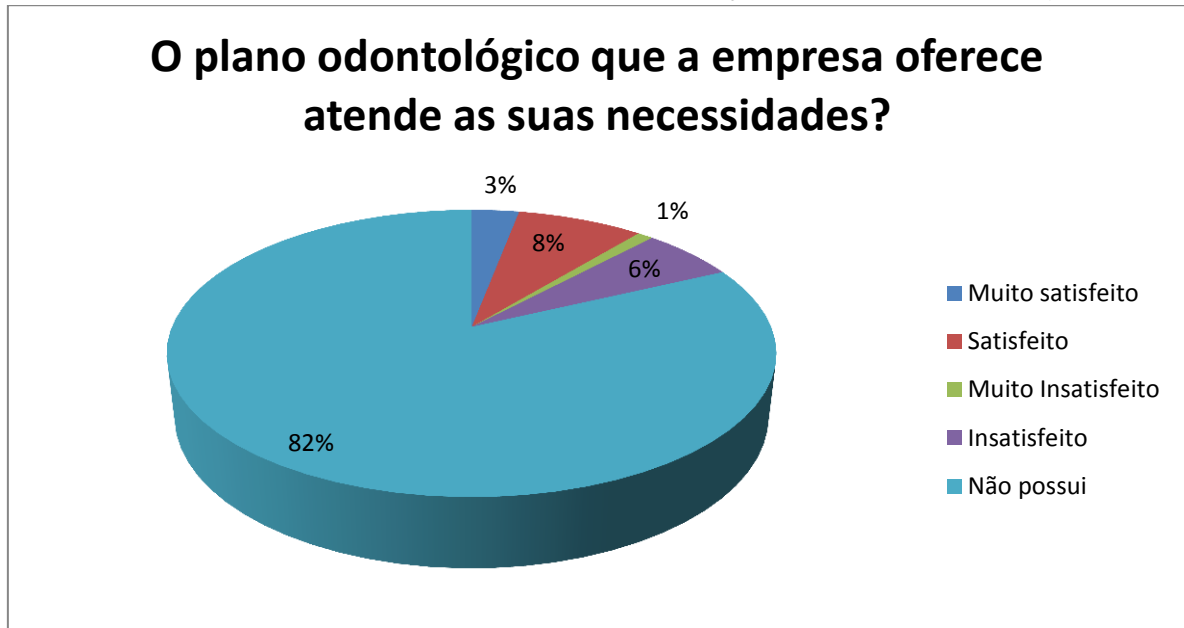
Gráfico 4 - Expectativas em relação a refeição.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A refeição é o principal problema encontrado hoje em relação aos benefícios, houve variadas reclamações em relação ao ambiente, a preparação do alimento, o trajeto para chegar ao refeitório e a qualidade da refeição fornecida, este problema vem se tornando cada vez mais frequente e insatisfazendo cada dia mais os profissionais.

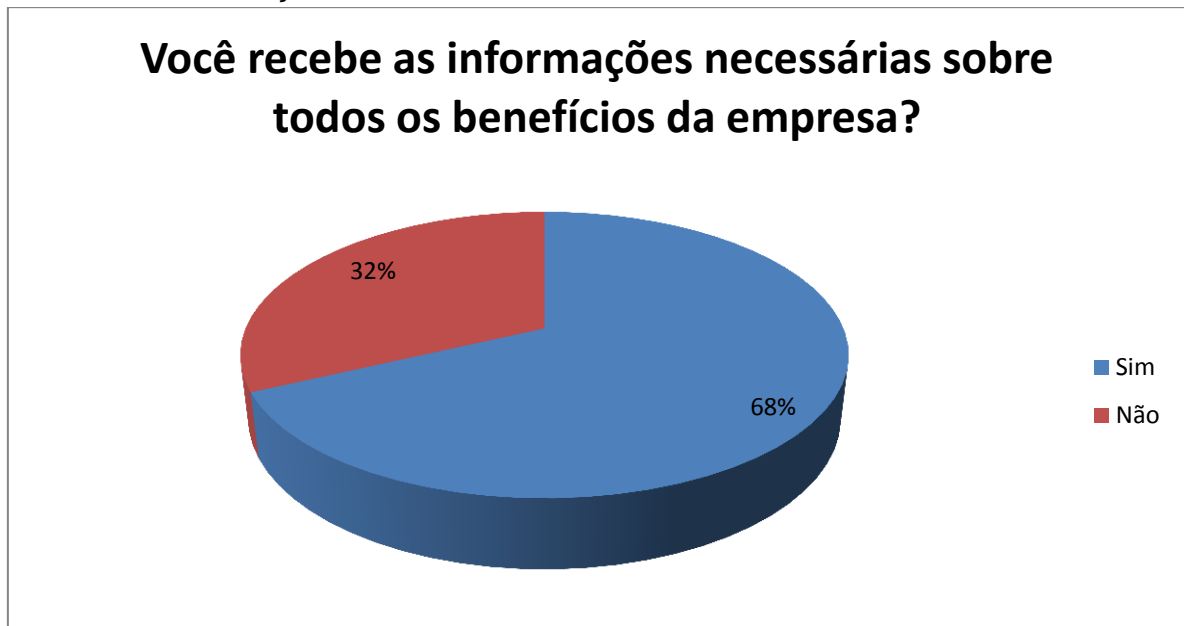
Gráfico 5 - Atendimento das necessidades em relação ao plano odontológico.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Esta pergunta realizada na pesquisa nos permitiu perceber que muitos profissionais não possuem conhecimento sobre este benefício, o que nos proporciona a visibilidade de melhorias na questão de divulgação e informação sobre os serviços oferecidos.

Gráfico 6 - Informações sobre os benefícios.

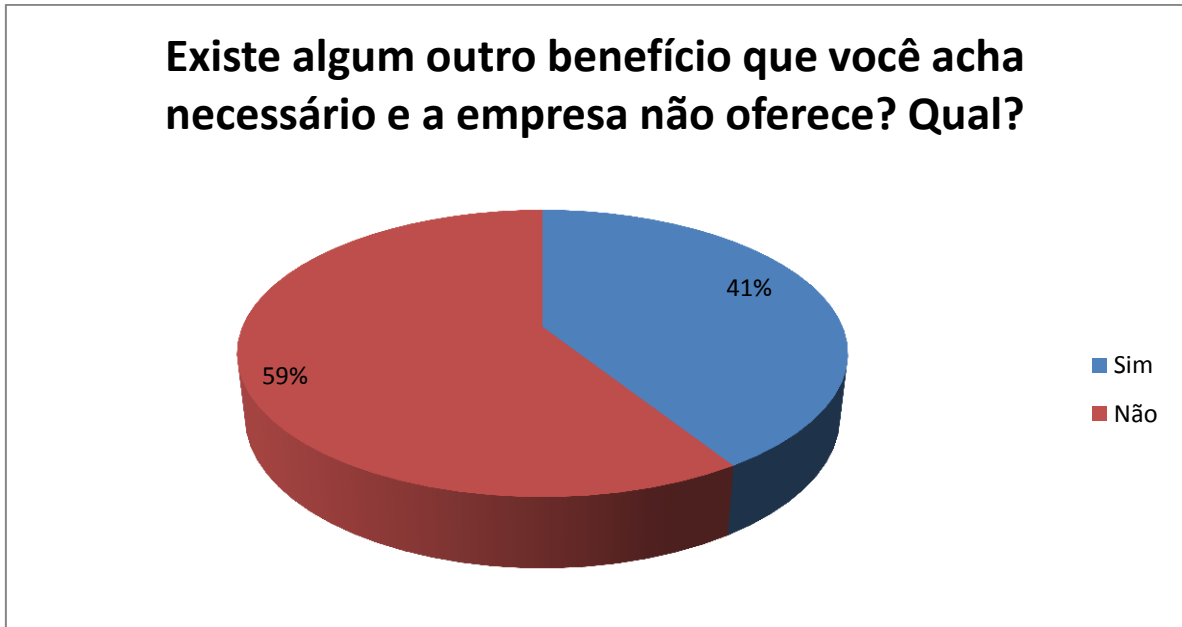


Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

É essencial manter os profissionais informados sobre os benefícios, pois pode haver novos serviços oferecidos e os profissionais não são comunicados de

forma adequada. Foi possível perceber que alguns funcionários não estão devidamente informados sobre os benefícios, ainda possuem dúvidas, por isso torna-se necessário uma melhor divulgação.

Gráfico 7 - Identificação de novos benefícios



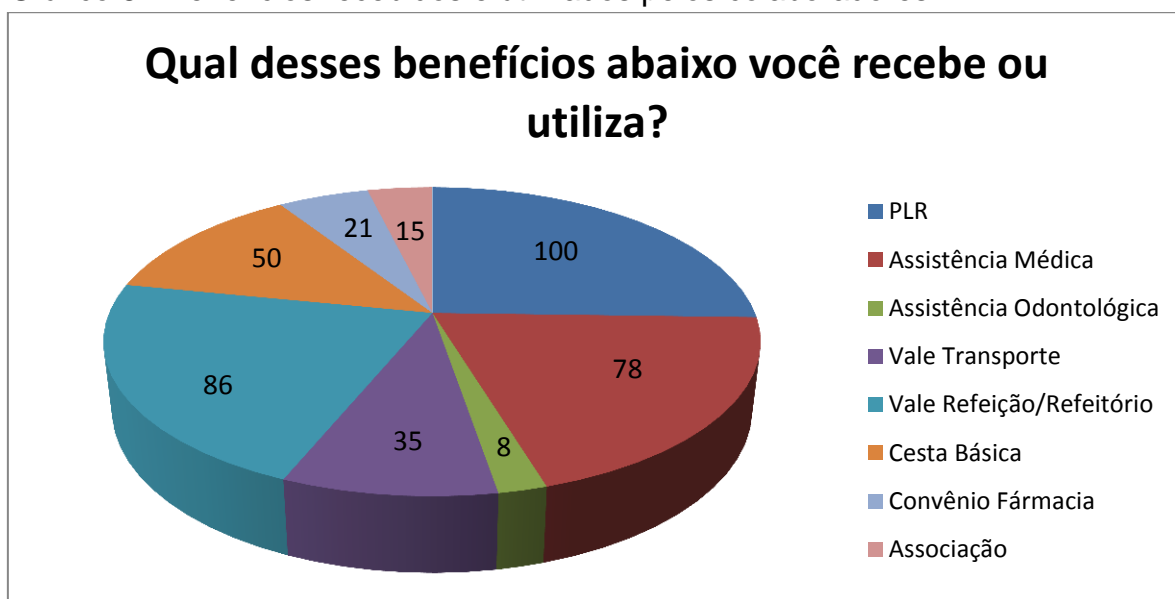
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Esta pergunta nos proporcionou novas ideias, pois muitos profissionais identificaram alguns pontos que podem ser alterados nos benefícios que já existem e novas vantagens que por mais simples que sejam, podem causar um bem estar e uma satisfação maior aos funcionários. Abaixo vamos elencar os mais solicitados na pesquisa:

- Vale refeição para almoço fora da empresa
- Plano de saúde familiar com valor acessível
- Bolsa de estudos
- Vale cultura
- Auxílio combustível
- Creche
- Ginástica laboral



Gráfico 8 - Benefícios recebidos e utilizados pelos colaboradores.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

É necessário entender os benefícios que os profissionais estão utilizando, para que possamos agir primeiramente nos utilizados com maior frequência e por uma maior quantidade de pessoas, assim então pode-se minimizar a incidência dos pontos fracos.

Gráfico 9 - Grau de satisfação em relação aos benefícios.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No contexto geral, os profissionais da empresa em estudo estão satisfeitos com os benefícios oferecidos, em razão de que são em sua grande maioria benefícios espontâneos, onde a empresa não possui obrigação de fornecê-

los. Porém alguns comentários realizados expõe que os valores pagos pelos funcionários para a utilização dos benefícios deveriam ser menores, e em geral todas as vantagens oferecidas poderiam melhorar de alguma forma.

#### 4.4 AÇÕES

Após a análise proporcionada através da pesquisa realizada, podemos identificar algumas causas de insatisfações frisada pelos profissionais e por meio destes analisar ações a serem efetuadas na organização.

Portanto, para solucionar o problema da alimentação, que hoje é um dos problemas identificados como o mais insatisfatório, o ideal seria proporcionar aos profissionais um vale refeição/alimentação.

Hoje o valor da refeição mensal para cada profissional é de R\$ 166,00, porém além da refeição é fornecida uma cesta básica no valor de R\$ 54,00, para utilizar apenas em mercados, a ideia é ao invés de oferecer esses dois benefícios citados acima, oferecer apenas um de forma mais ampla e que venha a atender todas as necessidades, que seria conceder um vale refeição no valor de R\$ 200,00 para poder utilizar em restaurantes, mercados, postos de gasolina, etc, e assim satisfazer de forma mais adequada os profissionais, sem que haja alteração nos custos.

Já para solucionar a dificuldade no repasse de informações sobre os benefícios aos profissionais, a ideia seria criar um manual de benefícios para ser entregue no processo de integração de cada profissional, especificando as regras de cada benefício, para que não haja dúvidas futuras.

Para deixa-los informados, poderia ser enviado mensalmente informações/notícias sobre os benefícios por e-mail, a cada mês relatar um benefício diferente. Isso vai auxiliar em dois pontos, para que os profissionais se mantenham informados, e para demonstrar as vantagens que a organização está oferecendo e muitas vezes são desconhecidas pelo profissional.

A proposta fundamental é realizar de forma satisfatória todas as necessidades dos profissionais, fazer com que os fatores motivacionais estejam bem estruturados, para que o profissional se mantenha na organização suprindo todas as suas necessidades.

## 5 CONCLUSÃO

A busca pela satisfação dos profissionais vem se tornando um grande desafio para as organizações nos dias atuais, a preocupação com a competitividade na venda de produtos, na qualidade das mercadorias, também ocorre com os profissionais, os desafios para manter um profissional motivado na organização são cada vez maiores.

Ao longo dos anos muitas formas de administrar pessoas foram surgindo, e as empresas precisam se adaptar com esses novos modelos de gestão e fatores motivacionais, o interesse em gente e a preocupação com o bem estar dos profissionais deve se tornar fator chave dentro de uma organização.

Diante disso, o trabalho procurou apresentar o desempenho do pacote de benefícios oferecidos na gestão motivacional dos profissionais e conforme seu objetivo geral possibilitou por meio desde identificar os pontos fortes encontrados, afim de que se possa perceber também os pontos negativos encontrados e proporcionar soluções de melhorias para a organização.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi caracterizar a empresa que é objeto de estudo, com ênfase em sua experiência relacionada ao processo de gestão de pessoas, analisou-se que a organização em estudo investe e se preocupa realmente com os profissionais, gerando oportunidades de crescimento no dia a dia, atraindo e desenvolvendo os profissionais, buscando construir um verdadeiro time de donos.

Quanto ao segundo objetivo específico, apresentar o pacote de benefícios que é oferecido pela empresa aos seus funcionários, foi possível identificar que a organização possui um grande pacote de benefícios, em sua grande maioria identificado como espontâneos, isso nos mostra que a empresa se preocupa com o bem estar dos profissionais, além disso todos os benefícios disponíveis de fácil acesso a todos os colaboradores.

O terceiro objetivo foi conhecer a percepção dos funcionários sobre o pacote de benefícios oferecidos, esse objetivo foi essencial, onde conseguimos identificar os pontos fortes e fracos, permitiu-nos perceber que os profissionais estão satisfeitos com a maioria dos benefícios, porém o quesito alimentação está deixando a desejar, tornando-se o principal foco de melhorias.

O quarto e último objetivo específico foram apresentar ações que possam ratificar os pontos fortes e minimizar a incidência dos pontos fracos encontrados, diante disso pode-se perceber que ao iniciar na empresa alguns profissionais destacaram que não receberam uma explicação clara sobre os benefícios oferecidos, outro ponto que necessita de melhorias é a parte de alimentação, foi o destaque da pesquisa, pois obteve um grande número de reclamações e sugestões de melhorias, já o plano de saúde e o PLR (Participação dos Lucros e Resultados) são os mais vistos pelos profissionais e são os pontos fortes do pacote de benefícios.

Como proposta de melhorias, uma das formas de minimizar o problema da integração dos novos profissionais, seria oferecer um “manual” de benefícios, onde explique detalhadamente todos os pontos necessários, quanto à alimentação o problema poderá ser reduzido se a organização oferecer aos profissionais do administrativo um vale alimentação no valor gasto hoje com a refeição, ao invés de oferecer a alimentação na empresa, pois muitos preferem se deslocar devido à qualidade da alimentação proporcionada.

A pesquisa limitou-se exclusivamente aos profissionais do administrativo, portanto percebe-se a possibilidade de estudos mais amplos. Como proposta para estudos futuros a partir deste tema proposto, aconselha-se uma pesquisa com todos os profissionais, buscando um resultado mais eficaz, a fim de proporcionar novas ideias e sugestões de melhorias, recomenda-se também uma pesquisa a fim de verificar a viabilidade de oferecer benefícios flexíveis aos profissionais.

Conclui-se que o tema proposto é bastante significativo para a empresa em estudo, pois permite que os profissionais estejam participando dos processos e auxiliando nas mudanças pretendidas na organização. O estudo propôs mostrar o que a organização oferece de melhor e minimizar os pontos em que os profissionais identificaram como negativo em relação aos benefícios, fazendo-os perceber que essas mudanças podem se tornar fatores motivacionais.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **Administração salarial e aspectos comportamentais em instituições de pesquisa e desenvolvimento**. 1982. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AMADO, L,C; BERVIAN, P,A. **Metodologia científica**. São Paulo, Pearson, 2002.

ASSIS, M,T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: Usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BARBETTA, P A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. rev. e amp. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001.

BARROS, A.J.S; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica: Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**. In: WOOD Jr. (org). **Gestão Empresarial – O fator humano**. São Paulo, Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 3º Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2º Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e expectativas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, P.P. **Administração de Pessoal.** São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, A.C.L. **Prática de Recursos Humanos:** Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.

GIRARDI, D. **Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas:** Consultoria interna de RH – conceitos e procedimentos. Florianópolis: Pandion, 2009.

HIPOLITO, J.A. M. **Sistema de Recompensas:** uma abordagem atual. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração:** Uma síntese. São Paulo, Atlas, 1989.

LUCENA, M.D.D. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. 7<sup>o</sup> Ed. São Paulo: Futura, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A, C, A. **Teoria Geral da Administração:** Da Revolução Urbana á Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, C.S. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa.** São Paulo: Ltda, 2000.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de Clima Interno.** São Paulo: Nobel, 1994.

PRADO JUNIOR, A.C. **Planejamento, implementando e mantendo um sistema de avaliação de cargos.** São Paulo: LTR, 1995.

REBAGLIO, M. O. **Seleção por Competências.** São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2008.

RICHARDSON, R, J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico**. 5° Ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

SUCUPIRA, J, A. **Ética nas empresas e balanço social**. Segmento/Ibase, 1999.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2003.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

YIN, R, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo das competências**. São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÉNDICE**



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Quando você iniciou na empresa você recebeu uma explicação clara sobre os benefícios oferecidos?

- SIM  
 NÃO

Com que frequência você utiliza o plano de saúde?

- A CADA UM MÊS  
 A CADA TRÊS MESES  
 A CADA SEIS MESES  
 A CADA UM ANO  
 OUTRO

O Plano de saúde que a empresa oferece atende as suas necessidades?

- MUITO SATISFEITO  
 SATISFEITO  
 INSATISFEITO  
 MUITO INSATISFEITO  
 NUNCA UTILIZEI

A refeição que a empresa fornece atende as suas expectativas?

- MUITO SATISFEITO  
 SATISFEITO  
 INSATISFEITO  
 MUITO INSATISFEITO

O plano odontológico que a empresa oferece atende as suas necessidades?

- MUITO SATISFEITO  
 SATISFEITO  
 INSATISFEITO  
 MUITO INSATISFEITO  
 NÃO UTILIZO

Você recebe as informações necessárias sobre todos os benefícios da empresa?

- SIM  
 NÃO

Existe algum outro benefício que você acha necessário e a empresa não oferece?  
Qual?

- SIM  
 NÃO

Qual?

Qual desses benefícios abaixo você recebe ou utiliza?

- PLR

- Plano de Saúde Nacional (Unimed)
- Plano Odontológico
- Vale Transporte
- Vale refeição/Refeitório
- Cesta básica
- Convenio Farmácia
- Associação

Quão satisfeito você está com os benefícios da empresa?

- ( ) MUITO SATISFEITO
- ( ) SATISFEITO
- ( ) INSATISFEITO
- ( ) MUITO INSATISFEITO