

OSCAR LIBERATO BARDANÇA JÚNIOR

**PLANOS DE BENEFÍCIOS: ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO SOCIAL DA
INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2004**

OSCAR LIBERATO BARDANÇA JÚNIOR

**PLANOS DE BENEFÍCIOS: ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO SOCIAL DA
INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

**FLORIANÓPOLIS
2004**

OSCAR LIBERATO BARDANÇA JÚNIOR

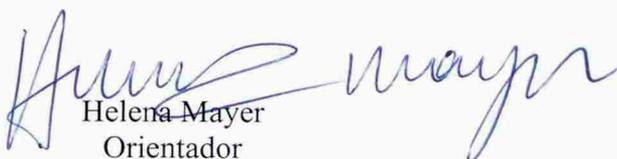
PLANOS DE BENEFÍCIOS: ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO SOCIAL DA
INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 23 de Novembro de 2004.



Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Helena Mayer
Orientador



Dante Marciano Girardi
Membro



Guilherme Silveira Correia
Membro

Dedico esta monografia às pessoas que não se acomodaram nas dificuldades da vida, que fizeram da luta por seus objetivos um exemplo para a humanidade.

Pessoas que todos os dias ao acordar dizem não ao preconceito, a intolerância, a miséria alheia, seja ela, física ou da alma.

Dedico esta monografia as pessoas que duvidaram que eu seria capaz, porque ao proferirem tais palavras, suas dúvidas se transformaram em certeza na minha mente, no meu coração, e não imaginavam o quanto isso alimentava minha vontade de vencer.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS, por estar sempre comigo nos momentos mais difíceis, onde por muitas vezes pensei em desistir, trazendo-me de volta para o caminho da paz e da vitória.

A minha mãe Laura, razão do meu viver. Ao meu pai Oscar, mesmo distante tem certeza que orou para que eu concretizasse meu objetivo.

Aos meus familiares, por entenderem minhas ausências em muitos momentos.

A minha orientadora Professora Helena Mayer, que conseguiu em pouco tempo, fazer eu retornar ao rumo do trabalho e conseguir concluí-lo.

Alguns amigos especiais, como: Rodrigo Lins Teixeira, amigo, irmão, incentivador, que muito me ajudou para entrar na faculdade. A Ricardo Augusto Zimmermann, que por diversas vezes foi meu parceiro nos trabalhos acadêmicos, e por nunca ter negado sua ajuda em vários momentos em que eu tinha dúvida. A Halana Baldissera, bibliotecária eficiente, muitas vezes ajudou com seus livros de qualidade para a conclusão da minha pesquisa.

Ao Serviço Social da Indústria – SESI/SC, empresa que liberou a realização deste trabalho, em especial aos seus funcionários da Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), por terem liberado documentos, material, e conhecimento e bate papos informais para este estudo.

A minha namorada Luana Batista Oliveira, como forma de homenagem, por ter aturado meu mau humor, choros, ausências, que mesmo não sabendo nosso futuro (espero que juntos), seu nome ficará eternizado numa etapa muito importante de minha vida.

Sei que devo ter esquecido algumas pessoas, porque várias pessoas passam por nossas vidas e deixam um pouquinho da sua essência e contribuição. Então a todos que direta e indiretamente participaram dessa vitória, o meu mais que especial, MUITO OBRIGADO.

“Se consegui enxergar mais longe, é porque estava
apoiado sobre ombro de gigantes”

Isaac Newton

RESUMO

BARDANÇA JR, Oscar Liberato. Planos de Benefícios: Estudo de Caso no Serviço Social da Indústria –SESI/SC. 77f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ORIENTADORA: Prof. Helena Mayer

Os planos de benefícios para as organizações, têm se tornado cada vez mais importantes como forma de atrair e reter talentos, e ainda como diferencial competitivo com relação aos concorrentes. Para os colaboradores, garante o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, poupando-lhes esforços e preocupação, oferecidos como parte integrante da remuneração. Neste estudo procurou-se verificar a satisfação dos colaboradores do Serviço Social da Indústria em Santa Catarina, utilizando dados da pesquisa de clima organizacional, que foi realizada em setembro de 2003, bem como apresentar a Organização, os benefícios oferecidos aos seus colaboradores como forma de complemento da remuneração, descrevendo e analisando conforme a literatura estudada e também comparando com a pesquisa salarial encomendada pela empresa em outubro de 2003. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, e quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória e descritiva. Os dados coletados são predominantemente quantitativos. Para se chegar aos resultados esperados, foi necessário, em primeiro lugar, realizar-se a fundamentação teórica dos seguintes assuntos: benefícios: definição, tipos e objetivos. Após esta etapa, partiu-se para ao estudo de caso, caracterização da empresa, suas áreas, políticas gerais, a gestão Socialmente Responsável e apresentação dos benefícios oferecidos. Após partiu-se para análise da pesquisa de clima organizacional e finalizando com a combinação dos benefícios do SESI com os oferecidos no mercado e na literatura. Pode-se concluir que o pacote de benefícios estudados da empresa atende a necessidade da maioria dos colaboradores da Organização, e que a empresa em questão oferece uma grande variedade de benefícios, de acordo com o que é encontrado na literatura e também no mercado. Vale ressaltar que o trabalho trata dos benefícios que complementam a remuneração do colaborador, ou seja o salário ganho pela função exercida, mais benefícios, que somados totalizam a remuneração do colaborador. Para a organização, ao conhecer a satisfação dos seus colaboradores, ou possíveis faixas de desgostos, pode trabalhar ações corretivas, planos de ações para verificar o que pode ser feito para melhor atender seu público interno, e não correr o risco de perder seus talentos para outras organizações. Para estes casos recomenda-se a adoção de planos flexíveis, que são aqueles em que o profissional pode optar pelo benefício que mais o convém.

Palavras-chave: benefícios, remuneração, satisfação.

Quadros

Quadro 1 – Relação estabelecida entre profissional e empresa.....	12
Quadro 2 – Origens do crescimento dos programas de benefícios	18
Quadro 3 – Origens do crescimento dos programas de benefícios para Chiavenato	19
Quadro 4 - Valores dos benefícios segundo FLIPPO.....	22
Quadro 5 – Objetivos Econômicos, segundo Chiavenato	23
Quadro 6 – Benefícios concedidos a executivos	28
Quadro 7 – Necessidades e Benefícios Econômicos	29
Quadro 8 – Régua de Avaliação.....	32
Quadro 9 – Parâmetro e Estratégias	33

Índice de Figuras

Figura 1 – Relação de dependência empresa, mercado, profissional nos anos 60/70.	16
Figura 2 – Relação de dependência empresa, mercado, profissional nos anos 70/80.	17
Figura 3 – Relação de dependência empresa, mercado, profissional no cenário atual.	18
Figura 4 – Principais atribuições de um Setor de Benefícios	23
Figura 5 – Unidades Regionais SESI – Serviço Social da Indústria de SC.	34
Figura 6 – Organograma da Organização SESI – Serviço Social da Indústria de SC.	41
Figura 7 – Logotipo da Responsabilidade Social SESI – Serviço Social da Indústria de SC.	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tipos de benefícios espontâneos, segundo MARRAS (2002).....	26
Tabela 2 – Ressarcimento dos valores do plano de saúde único.....	47
Tabela 3 – Valores dos subsídios	48
Tabela 4 – Classificação benefícios do SESI conforme Chiavenatto (1999) e Marras (2002).....	49
Tabela 7 – Perfil dos Pesquisados – Características Funcionais	52
Tabela 8 – Perfil dos colaboradores – Comparativo com Mercado	53
Tabela 9 – Médias consolidadas.....	54
Tabela 10 – Média do indicador por sexo	55
Tabela 11 – Média do indicador por idade.....	56
Tabela 12 – Média do Indicador por escolaridade	56
Tabela 13 – Média do indicador por área de negócio.....	57
Tabela 14 – Média do indicador por cargo.....	57
Tabela 15 – Média do indicador por tempo de trabalho.....	57
Tabela 16 – Número de sugestões por unidade regional.....	58
Tabela 17 – Aspectos a melhora/ Questão discursiva	58
Tabela 18 – Bechmarck Interno e Externo por regional.....	59
Tabela 19 – Benchmark por área de negócio	60
Tabela 20 – Média das Questões	61
Tabela 21 – Classificação por parâmetro de análise.....	61
Tabela 22 – Média do indicador por regional	62
Tabela 23 – Nível de satisfação do indicador.....	62
Tabela 24 – Amostragem pesquisa salarial sistema FIESC	63
Tabela 25 – Análise benefícios SESI/ Pesquisa de Mercado	64

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivo Geral	14
1.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Crescimento dos programas de benefícios	18
2.2 Definição do Plano de Benefícios	19
2.3 Objetivos dos planos de Benefícios.....	20
2.4 Tipos de Benefícios	24
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 Técnicas de coleta de dados	31
3.3 Análise e interpretação dos dados	31
3.4 Metodologia da Pesquisa de Clima	31
3.5 Limitações da pesquisa.....	33
4. ESTUDO DE CASO	34
4.1 Natureza.....	35
4.2 Áreas.....	35
4.3 Histórico	39
4.4 Políticas Gerais.....	40
4.5 Organograma	41
4.6 A Gestão Socialmente Responsável do SESI.....	41
4.7 Benefícios oferecidos pela empresa	46
5. ANÁLISE DOS DADOS	50
5.1 Distribuição por unidade	50
5.2 Características Pessoais	51
5.3 Características Funcionais	52
5.4 Perfil dos colaboradores	53
5.5 Resultado da pesquisa de Clima Organizacional SESI setembro/2003.....	53
5.6 Média Consolidada das Unidades Regionais	54
5.7 Características pessoais (sexo, idade, escolaridade).....	55
5.8 Características funcionais (Negócio, Cargo e Tempo de trabalho).....	56
5.9 Análise da questão discursiva.....	58
5.10 Tabela Integrada e Benchmark.....	58
5.11 Resultado da resposta sobre remuneração e benefícios.....	61
5.12 Análise dos benefícios do SESI, em comparação com pesquisa de mercado.	63
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

1. INTRODUÇÃO

O ser humano exerce um papel de grande importância nas organizações. Nunca isso foi tão levado a sério como na atualidade. O mercado torna-se cada vez mais competitivo e as tecnologias, em padrões normais, são acessíveis a todos. Desta forma, onde buscar o diferencial competitivo em relação à concorrência?

Como nunca, o talento para as organizações pode ser um diferencial para o mercado. A busca por estes talentos, em escassez no mercado, gera uma concorrência acirrada entre as empresas.

Conforme Franco (2001, p. 49) “Do mesmo modo que, em determinado momento, as empresas tiveram de se abrir ao consumidor, ouvi-lo, respeitar sua opinião e colocá-lo no centro da cena, agora estão fazendo isso com o profissional”. O autor ainda propõe o quadro abaixo, fazendo a seguinte citação: “É possível falar em parceria, pois a relação estabelecida não é de subordinação, mas de objetivos comuns”.

Quadro 1 – Relação estabelecida entre profissional e empresa

Economia passada	Economia Atual
Funcionários	Investidor
Assalariados	Participação nos lucros
Lealdade à empresa	Lealdade ao trabalho
Aprendizado individual	Formas sociais de aprendizado
Condições de trabalho rígidas	Condições de trabalho flexíveis
Avaliação impositiva	Autogestão
Remuneração por tempo	Recompensa por resultados
Informação controlada	Livre acesso à informação
Sucesso individual	Sucesso da equipe

Fonte: FRANCO, Simon. *O Profissionalista: Você no mercado de trabalho do século XXI*. São Paulo: Editora Futura, 2001. p. 49.

A necessidade de se ter políticas de recursos humanos para manter esse profissional, dar condições de desenvolvimento, e qualidade de vida é papel vital para a instituição.

Em virtude disso, notamos o papel essencial da área de recursos humanos para as organizações, não com uma visão antiga de contar cabeças, e sim como geradora de lucros.

Neste estudo, analisaremos os plano de benefícios do SESI – Serviço Social da Indústria, uma instituição que possui suas ações centradas no exercício da Responsabilidade Social e na busca da qualidade de vida para os trabalhadores da Indústria catarinense, como forma de retenção dos talentos e satisfação dos mesmos.

Sendo uma instituição que trabalha pelo bem estar social, o SESI tem uma grande preocupação com a qualidade de vida dos seus próprios colaboradores, e a área de Recursos Humanos tem um papel importantíssimo neste contexto.

Os benefícios sociais são algumas regalias oferecidas pelas organizações aos seus funcionários como forma de complemento de seu salário. Os benefícios podem variar desde algumas necessidades básicas e obrigatórias por lei como férias e aposentadoria, até os benefícios recreativos, como clubes e áreas de lazer.

CHIAVENATO (1999) define os benefícios sociais como as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados como uma condição de emprego, independentemente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta, que é o salário específico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.

O crescimento da concorrência e da competitividade do mercado faz com que as empresas, cada vez mais, procurem diferenciais para criar vantagem competitiva. Esses diferenciais devem levar em conta não apenas os clientes externos da organização, mas também os seus clientes internos, que devem ser sempre valorizados.

Além disso, o mercado exige por parte das empresas, o exercício da responsabilidade social como fator primordial para a sua sobrevivência. Algumas questões éticas como a preocupação com o meio ambiente, e com a saúde dos empregados estão se tornando cada dia mais importantes, não apenas no mundo empresarial, mas também no dia a dia das pessoas. Por esse motivo, a concessão de um bom plano de benefícios por parte da empresa torna-se de fundamental importância, pois mostra o seu lado humano e sua preocupação com seus recursos humanos. E isto permite a realização deste estudo, que tem o seguinte problema de pesquisa:

“O plano de benefícios do SESI no estado de Santa Catarina, atende as necessidades de seus colaboradores?”

1.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é identificar como a empresa faz uso do plano de benefícios e analisar se os benefícios oferecidos estão de acordo com as reais necessidades de seus funcionários.

1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a organização a ser estudada, SESI – Serviço Social da Indústria,
- Analisar o plano de benefícios da organização.
- Identificar e analisar a satisfação dos colaboradores em relação ao plano de benefícios

1.3 Justificativa

A crescente concorrência entre as empresas no mundo cada vez mais conectado, tem feito as empresas prestarem mais atenção no seu capital intelectual. Profissionais cada vez mais capacitados, e apreciados pelo mercado podem causar uma enorme perda para a empresa, quando da saída dos mesmos.

Neste contexto, muitas organizações para tentar manter estes profissionais, têm aumentado suas cargas de benefícios, como complemento da sua remuneração, e também para melhorar a satisfação interna dos mesmos.

Para a empresa os benefícios auxiliam na atração e retenção dos profissionais, já que em nosso país a carga tributária é enorme, ou seja, um aumento no salário aumentaria em muito os custos, e por muitas vezes tornaria o negócio das empresas inviável. Tendo como grande atrativo à possibilidade de satisfazer suas necessidades e ainda ter a vantagem de não ser taxado pelo imposto de renda.

Sendo assim, para mostrar o que as organizações estão oferecendo a seus funcionários, esta pesquisa será realizada na Empresa SESI – Serviço Social da Indústria, mostrando e analisando os seus benefícios indiretos, ou seja, aqueles que complementam a remuneração dos colaboradores onde as justificativas do estudo seguem demonstradas abaixo.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.97) a justificativa “deve demonstrar a importância da problemática, com a apresentação das razões em defesa do estudo, da relação do tema/problema com o contexto social, da justificação no plano teórico e prático, da

fundamentação da viabilidade da pesquisa e das referências aos possíveis aspectos inovadores do trabalho”.

Já para Richardson (1999), a justificativa pode conter alguns dos itens que são apresentados abaixo, mesmo não existindo nenhuma regra rígida quanto a sua seqüência.

Alguns aspectos abordados pelo autor são: modo como foi escolhido o fenômeno para ser pesquisado e como surgiu o problema levantado; apresentação das razões em defesa do estudo; relação do problema estudado com o contexto social; possíveis contribuições do estudo para conhecimento humano e para a solução do problema em questão; fundamentação da viabilidade da execução da proposta de estudo; referência aos possíveis aspectos inovadores do trabalho; considerações sobre a escolha do local que será pesquisado.

Levando-se em conta que a instituição presta serviço na área de lazer, saúde, farmácia, consultoria social, e que tenha no seu slogan, a marca da responsabilidade social, e sendo o público interno, um dos *stakeholders* envolvidos, o tema proposto é muito importante para avaliar se os benefícios atendem o público interno da empresa.

Com relação a aspectos inovadores, por mais que trabalhos de recursos humanos sejam desenvolvidos, a originalidade do tema não se esgota, devido ao mercado competitivo em que as organizações estão inseridas, onde a busca de maneiras de atrair e reter seus talentos são diários.

A presente pesquisa torna-se um instrumento importante, na medida em que as análises efetuadas a partir do levantamento de dados contribuem para o alcance do objetivo do estudo.

O estudo é viável, pois se trata de um trabalho acadêmico com o prazo de entrega adequado para a execução de todas as partes que compõem a pesquisa, além de ter um baixo custo e ser de relevância para os a sociedade em geral.

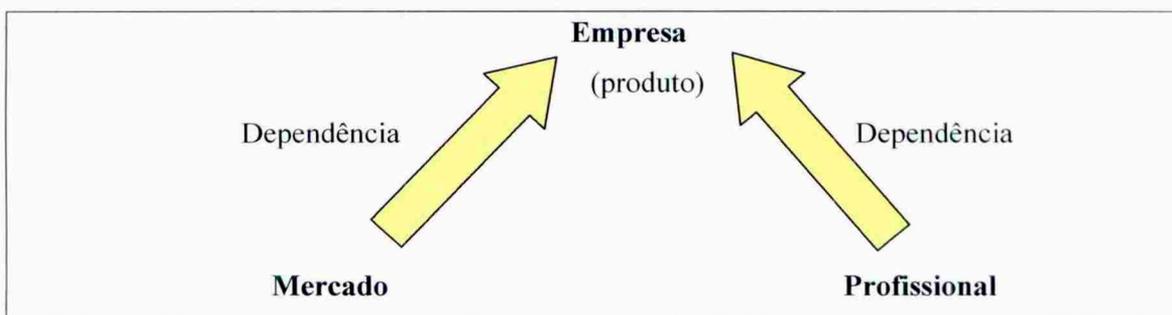
É importante também ressaltar que, na busca de dados já pesquisados, ou seja dados secundários, em monografias desta instituição, poucos estudos continham alguma citação sobre o tema proposto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As relações de trabalho ao longo dos anos vêm passando por profundas mudanças. Como verifica-se nas figuras abaixo, pode-se acompanhar as relações de dependência entre empresa, mercado e profissional, destacando o chamado profissional no centro da cena.

Segundo Franco (2001) nos anos 60/70, nesse cenário, tanto o mercado quanto os profissionais, possuíam estreita dependência da empresa. As empresas com uma concorrência muito menor do que a existente hoje, ditavam e definiam quase que totalmente o que as pessoas deveriam consumir, ou seja, produziam suas mercadorias e as lançavam de acordo com suas próprias estruturas, idéias e limitações, conforme mostrou a figura 1.

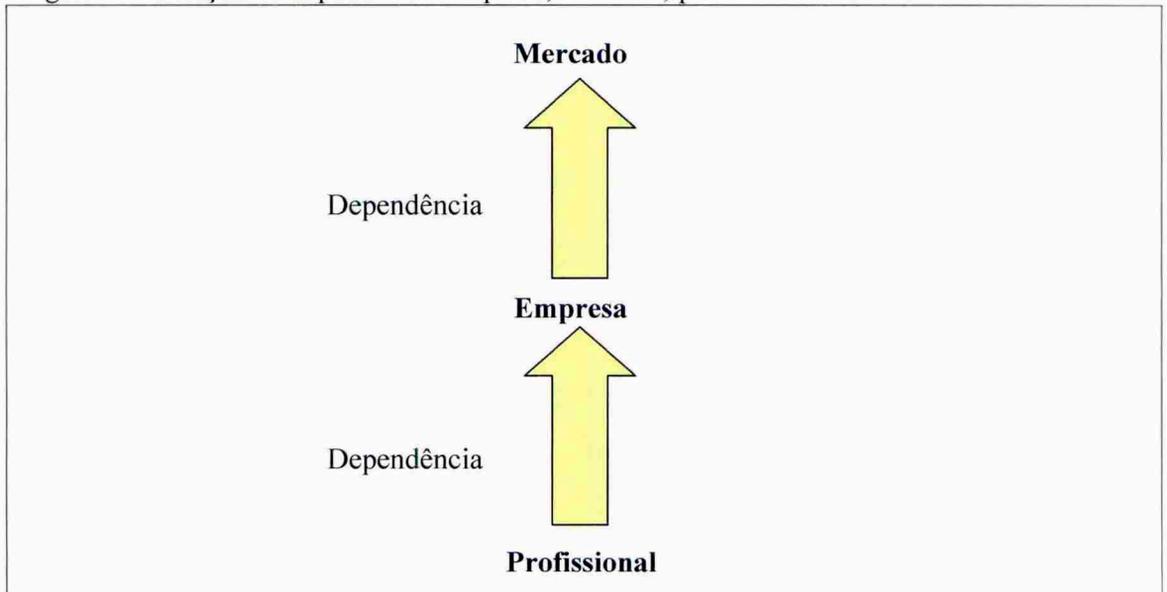
Figura 1 – Relação de dependência empresa, mercado, profissional nos anos 60/70.



Fonte: FRANCO, Simon. *O profissionalista: Você no mercado de trabalho do século XXI*. São Paulo: Editora Futura, 2001. p. 26.

Já nos anos 70/80, Franco (2001) comenta que, a internalização acelerada na busca de novos mercados, abriu espaço para o surgimento das multinacionais. As grandes empresas conseguiram o barateamento dos seus custos, através das mudanças nos seus processos, onde passaram a produzir em diversos países. Com isso as multinacionais passaram a preocupar-se com os desejos e necessidades dos seus clientes, espalhados pelo mundo, e suas culturas. Neste contexto houve, segundo o autor, uma revolução na relação entre mercado e empresas, ou seja, as empresas passaram a ser dependentes do mercado. O relacionamento empresa e profissional permaneceu o mesmo, numa situação de grande dependência. A figura 2 abaixo, ilustra as mudanças ocorridas na relação de dependência neste período.

Figura 2 – Relação de dependência empresa, mercado, profissional nos anos 70/80.

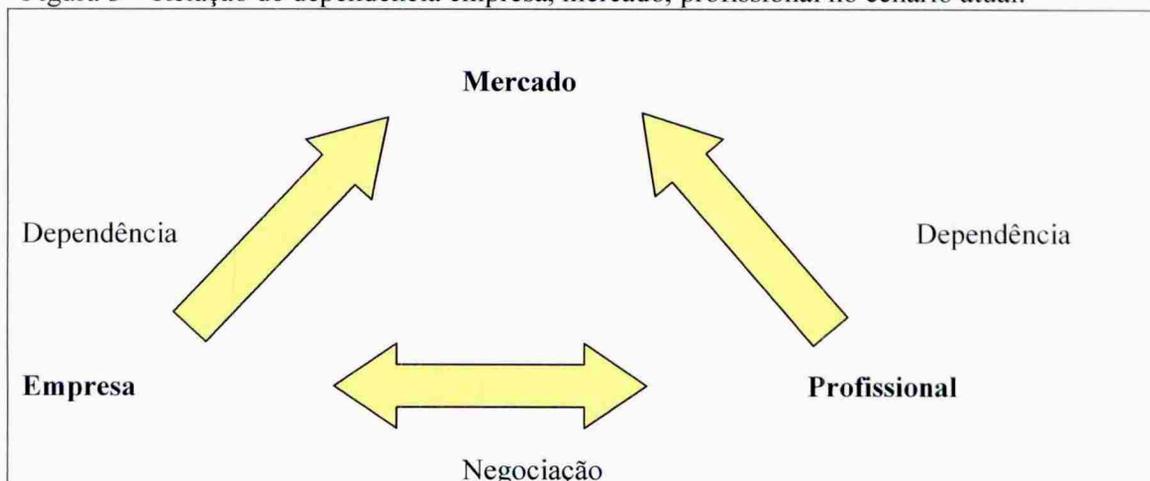


Fonte: FRANCO, Simon. *O profissionauta: Você no mercado de trabalho do século XXI*. São Paulo: Editora Futura, 2001. p. 28.

Finalizando, Franco (2001, p. 28), faz a seguinte colocação sobre o cenário atual, “uma das principais características da globalização foi o imenso crescimento do fluxo de informação e a aceleração dos processos de produção e de comercialização”. Com os recursos disponíveis atualmente, os altos executivos podem, mesmo não estando fisicamente nas empresas, ou até mesmo no país, administrar empresas no outro lado do mundo, alcançando gradativamente os resultados desejados.

Ainda neste aspecto, o autor comenta que a globalização colocou o profissional no centro das atenções em relação às empresas, ou seja, impôs um grau de homogeneidade nas relações de dependência, onde qualquer profissional, com conhecimentos, habilidades requeridas pelo mercado, vai poder negociar seu trabalho com diversas empresas em torno do mundo. Assim, o foco continua sendo o mercado, no mesmo contexto ao lado da empresa, sob a direção do mercado, está o profissional. A figura 3 abaixo, ilustra as mudanças ocorridas na relação de dependência neste período.

Figura 3 – Relação de dependência empresa, mercado, profissional no cenário atual.



Fonte: FRANCO, Simon. *O professionauta: Você no mercado de trabalho do século XXI*. São Paulo: Editora Futura, 2001. p. 31.

2.1 Crescimento dos programas de benefícios

Segundo Flippo (1972), a vida do empregado estava sendo consumida pela empresa, mas nem sempre porque este a desejava. Com a influência do governo e sindicatos, os profissionais passaram a esperar e exigir uma maior quantidade de benefícios e serviços por parte do empregador.

Ainda segundo o autor (1972, p.595) “já não trata mais de benefícios iniciados por um empregado benevolente e paternal, mas um requisito que lhe é imposto pelo governo, pela competição ou pelos sindicatos”. Aponta também, alguns motivos, ou origens, para o crescimento acelerado dos programas de benefícios:

Quadro 2 – Origens do crescimento dos programas de benefícios

Origens do crescimento dos programas de benefícios
1. Atitude modificada do empregado
2. Exigências dos sindicatos
3. Requisitos impostos pelo governo
4. Competição que força outros empregados a conceder benefícios semelhantes a fim de atrair e manter a mão de obra
5. Os altos impostos a que estão sujeitas as empresas também estimulam a oferta de benefícios, já que estes podem ser deduzidos das obrigações tributárias

Fonte: Flippo, Edwin B. *Princípios de Administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1972. p. 595.

Já para Chiavenato (1999), as origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais se devem as seguintes causas demonstradas no quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Origens do crescimento dos programas de benefícios para Chiavenato

Origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios segundo Chiavenato
1. Competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, seja para traí-los ou para mantê-los
2. Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais
3. Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho
4. Exigências da legislação trabalhista e previdenciária
5. Impostos atribuídos às organizações, que passaram a localizar e explorar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias
6. Necessidade de contribuir para o bem estar dos funcionários e da comunidade

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto . **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 272.

Decenzo e Robbins (1999, p. 208), comentam que o surgimento dos planos decorrem de aspectos como “A legislação federal, os sindicatos trabalhistas e as mudanças na força de trabalho levaram ao crescimento nas ofertas de benefícios”.

2.2 Definição do Plano de Benefícios

Segundo Marras (2002, p.137), “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do emprego”.

Para Chiavenato (1991, p.249),

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parciais ou totalmente pela empresa: contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Ainda sobre este aspecto Fey (1997, p. 26) comenta que:

“no lugar de um aumento salarial real, ou seja, acima da inflação, as empresas estão propondo os benefícios, prêmios de desempenho (geralmente um abono) e a participação nos lucros e resultados da empresa. Isto ocorre porque, com a estabilização da economia e a concorrência com os produtos importados, as empresas estão impossibilitadas de repassar aos preços dos produtos os valores reais aplicados nos salários”.

Flippo (1972), define os planos de benefícios, como sendo aqueles que contribuem para a manutenção do moral do empregado.

Já Carvalho (1989, p. 29) comenta que, “além de pagar salários condizentes com o mercado de trabalho, as empresas devem buscar novas formas de fixar seus funcionários no emprego traduzidas em benefícios extras”.

Para Dessler (2003, p.207), “benefícios é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar na empresa (remuneração indireta), independente da legislação”.

2.3 Objetivos dos planos de Benefícios

Para Marras (2002, p. 137), “Um programa de benefícios atende normalmente a dois objetivos: o da organização e o dos indivíduos”.

Ainda para o autor, “os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg)¹ e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, entre outros. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho”.

Já o atendimento das necessidades dos indivíduos parte do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários, ao mesmo tempo em que carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração.

Ainda pode atender as necessidades intrínsecas, e extrínsecas do indivíduo.

Para Marras (2002, p. 138), as necessidades intrínsecas, de caráter psicológico, ou seja, nascem e florescem no interior do indivíduo, sendo também chamadas de endógenas. São as necessidades que as pessoas têm de relacionamento, de status, entre outras, também identificadas de necessidades sociais. Podem ser administradas pelas empresas através de políticas sociais, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento desse tipo de necessidades de acordo com o ambiente organizacional, a atual realidade da empresa e a intensidade das necessidades sentidas.

Já as extrínsecas segundo o mesmo autor, referem-se a satisfação de valores físicos, ou seja, têm origem no mundo externo, e também são chamadas de exógenas. Satisfeitas pela organização através de pacotes de benefícios, que são somados ao salário, totalizando a

¹ Professor Frederick Herzberg (1959), no seu livro *THE motivation to work* (motivação para o trabalho), foi quem mais ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho. Fatores Higiênicos segundo Herzberg: Supervisão, Políticas empresarias, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração, vida pessoal.

remuneração do mesmo. Como exemplo pode-se citar: incentivos financeiros, serviços, seguros, entre outros.

Segundo Chiavenato (1991), a recompensa quando bem dosada e aplicada serve como reforço positivo do comportamento. O sistema mais utilizado é a remuneração, o principal mecanismo de trocas da moderna sociedade.

Já para Aquino (1992, apud FEY 1997, p.26), “os benefícios devem ser cuidadosamente estudados, de modo a corresponder à necessidade do empregado. Porém, quando recebe um benefício, o trabalhador precisa participar com algo para sentir seu valor. Caso contrário, será o primeiro a criticar o benefício concedido”.

Ainda segundo Fey (1997, p. 26), “outro fato relevante, é que o benefício só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar sua continuidade. Se por alguma razão, resolver retirá-lo, as conseqüências podem ser enormes, talvez até maiores do que se nunca as tivesse concedido”.

Para Werther e Davis (1983, apud FEY 1997, p.26), “os objetivos e serviços extras ajudam o empregador a satisfazer numerosos objetivos diferentes como reduzir fadiga, desencorajar inquietação trabalhista, satisfazer os objetivos dos empregados, auxiliar no recrutamento, reduzir a rotatividade dos empregados e minimizar os custos de horas extras”.

Pode-se analisar este sistema sob dois pontos de vista: o de quem remunera (a empresa) e o de quem é remunerado (empregado, autônomo ou terceirizado). Para as empresas, a remuneração atrai e mantém pessoas altamente qualificadas; recompensa os serviços prestados; motiva desempenhos futuros; assegura uma equidade salarial do ponto de vista interno e externo da organização; além de buscar atender as normas legais, pré-estabelecidas por sindicatos, acordos, CLT e outros. Se bem gerenciada esta questão gera no mínimo três efeitos práticos nas pessoas: a recompensa proporciona um sentimento de segurança, é uma fonte de reconhecimento e atua como objetivo a ser atingido pelo “colaborador”.

Para Chiavenato (1991), existem quatro características básicas que as recompensas precisam incorporar: **a importância** – a recompensa precisa ser importante e relevante para cada pessoa; **flexibilidade** – se as recompensas forem rígidas, torna-se difícil variá-las de acordo com o desempenho das pessoas, prejudicando a equidade e a motivação; **frequência** – as melhores recompensas são aquelas que podem ser dadas com frequência sem perderem a sua importância e por último a **visibilidade**, que serve para reforçar a relação entre desempenho e recompensa, que constitui uma forte ponte motivacional.

Os salários pagos em relação ao cargo ocupado costumam representar apenas a parcela do pacote de recompensas que as empresas oferecem ao seu pessoal. A remuneração é feita

através de muitas formas além do pagamento em salário. Considerando que parte da remuneração é feita através de benefícios e serviços sociais.

Flippo (1972), diz que naturalmente, esses programas servem para criar e estimular o moral e portanto pode ser classificado sob a função de integração, e ainda manter a uma atitude favorável do empregado em relação ao seu trabalho e ao seu ambiente de trabalho.

Decenzo e Robbins (199), comentam que a ausência de benefícios e serviços adequados para os empregados contribui para a insatisfação geral, com absenteísmo e rotatividade crescentes.

Ainda segundo o autor, entre os valores conseguidos com os rendimentos dos planos de benefícios que a empresa concede pode-se destacar:

Quadro 4 - Valores dos benefícios segundo FLIPPO

Valores dos benefícios
1. Produtividade aumentada
2. Recrutamento mais eficaz
3. Melhoria do moral e da lealdade
4. Menos turnover e menos absenteísmo
5. Boas relações públicas
6. Redução na influência dos sindicatos, quer existam realmente ou existam em estado potencial
7. Redução na ameaça de intervenção governamental

Fonte: Flippo, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1972. p. 595.

Os benefícios sociais são todas as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados e constituem a chamada remuneração indireta.

Finalizando Fey (1997, p. 28) comenta o seguinte:

“Assim, os benefícios e serviços aos empregados são um componente da remuneração que vêm crescendo rapidamente. Os empregadores têm procurado expandi-los a fim de desencorajar a inquietação da mão de obra, responder às pressões do emprego e permanecer competitivos no mercado de trabalho. Os empregados têm desejado obter benefícios e serviços por meio de seu empregador por causa dos baixos custos, vantagens tributárias e proteção contra a inflação”.

Para Chiavenato (1999), os pacotes de benefícios devem atender a três objetivos: individuais, econômicos e sociais.

- a) **Objetivos individuais:** São aqueles que procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva.

- b) **Objetivos econômicos:** São aqueles que funcionam como elemento de atração e de retenção de pessoal, o quadro abaixo mostra, o que este objetivos procuraram atender.

Quadro 5 – Objetivos Econômicos, segundo Chiavenato

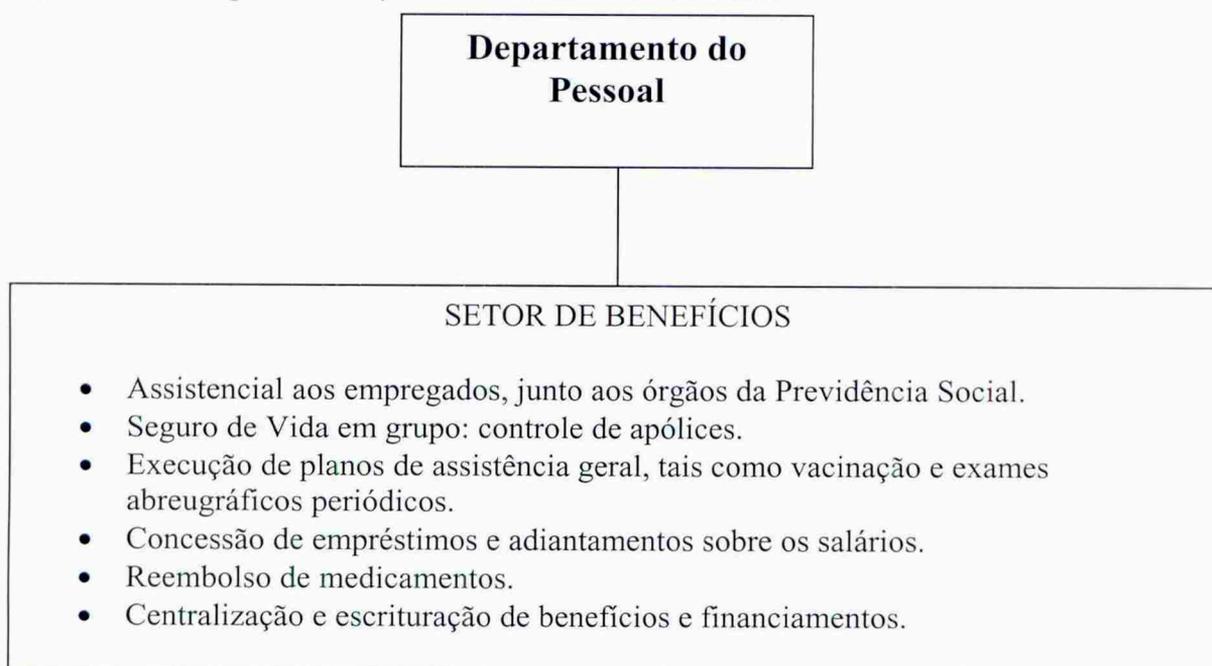
Objetivos Econômicos, segundo Chiavenato
1. Reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas
2. Apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos
3. Reduzir a rotatividade do pessoal e fixar as pessoas na empresa
4. Reduzir o absenteísmo
5. Melhorar a qualidade de vida das pessoas
6. Minimizar o custo das horas trabalhadas

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto . **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 272.

- c) **Objetivos sociais:** São Aqueles procuram preencher lacunas ou carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança etc.

Ao demonstrar a principais atribuições de um setor de benefícios, Ferreira (1986), propõe a seguinte figura:

Figura 4 – Principais atribuições de um Setor de Benefícios



Fonte: FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal:** relações industriais. São Paulo: Editora Atlas, 1986. p. 283.

2.4 Tipos de Benefícios

Existe uma grande variedade de benefícios sociais, o que torna um pouco difícil a sua classificação. CHLAVENATO (1999) classifica-os quanto à sua exigibilidade legal, quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos.

a) Quanto à sua exigibilidade legal

Existem alguns benefícios que são garantidos por lei pela Constituição Brasileira. Alguns deles são pagos pela própria empresa (Benefícios espontâneos) e outros são pagos pelos órgãos previdenciários (Benefícios Legais). Os principais benefícios legais são:

- Aposentadoria; concedida aos colaboradores depois de completarem um tempo de serviço, ou completarem uma idade limite. No Brasil, essa idade limite é de 70 anos para homens, e 65 para mulheres.
- Férias; direito do colaborador a gozar um mês de férias, depois de um período de 12 meses trabalhados, com remuneração de 30% do seu salário.
- 13º Salário; direito do trabalhador a receber um salário a mais do que os 12 de que ele já tem direito no ano.
- Seguro desemprego, concedido às pessoas que foram demitidas das empresas sem motivo aparente (sem justa causa), pode variar de 3 (três) a 6 (seis) meses.
- Pagamento de hora-extra no mínimo 50% maior que o salário normal, direito do colaborador a receber pela hora a mais trabalhado, depois de cumpridas sua jornada de trabalho diária.

Por outro lado, existem benefícios que são oferecidos de maneira espontânea pelas empresas. Estes benefícios têm uma grande importância, não apenas pelas facilidades que oferecem aos empregados, mas também pelo fato de serem uma forma da empresa demonstrar sua preocupação com seus recursos humanos. Os mais comuns benefícios espontâneos são:

- Vale transporte; usada para o colaborador para se locomover de casa para o serviço, do serviço para casa, pode ser descontado até 6% do seu salário.

- Vale refeição ou alimentação; valor subsidiado pela empresa para o almoço do colaborador, ou para ser usada para compras no supermercado. Algumas organizações possuem refeitório próprio.
- Planos de aposentadoria privada, parcela de contribuição descontada mensalmente para complementar a aposentadoria paga pelo Órgão Previdenciário do governo para equiparação quando da aposentadoria.
- Convênios de assistência médica, convênios feitos com planos de saúde para atendimento dos colaboradores, com valores subsidiados parcial, ou totalmente pela organização.

b) Quanto à sua natureza

Os benefícios podem ser pagos em dinheiro como um complemento do salário, chamados de benefícios monetários (13º salário, férias, gratificações, etc), ou podem ter a forma de serviços ou facilidades para os funcionários, os chamados de benefícios não monetários (programas de ginástica na empresa, clube, refeitório, horário móvel ou flexível etc).

c) Quanto aos seus objetivos

Quanto aos objetivos, Chiavenato (1999) classifica os benefícios em assistenciais, recreativos e supletivos. Assistenciais segundo Chiavenatto (1999, p.273) “são os benefícios 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”. Os principais benefícios assistenciais são: Assistência médica, assistência odontológica, serviço social, escola para os filhos dos funcionários.

Recreativos para Chiavenatto (1999, p.273) “ são os serviços e benefícios que visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso diversão, recreação, higiene mental ou lazer”. Os principais benefícios recreativos são: Clube, áreas de lazer nos intervalos do trabalho, atividades esportivas.

Supletivos para Chiavenatto (1999, p. 273) “São serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida”. Os principais planos supletivos são: estacionamento, refeitório, transporte, horário flexível.

Já para Marras (2002), os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser divididos em: benefícios compulsórios, e benefícios espontâneos.

a) Benefícios compulsórios

São aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho. Por exemplo: complemento de auxílio-doença, 13º salário, salário-família, férias, salário-maternidade etc.

b) Benefícios espontâneos

São aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais.

Marras (2002), mostra na tabela abaixo, uma pesquisa realizada pela Marras& Associados – Consultoria em Administração em dezembro de 1999, os benefícios espontâneos mais encontrados no mercado.

Tabela 1 – Tipos de benefícios espontâneos, segundo MARRAS (2002)

Tipo de benefício	% de incidência na amostra
Restaurante	100
Seguro	100
Assistência médica	100
Festas para empregados	75
Transporte	70
Cesta básica	60
Seguro de acidentes pessoais	60
Veículo designado	58
Clube para empregados	58

Pagamento de quilometragem	55
Assistência odontológica	50

Fonte: MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002. p. 139.

Outros benefícios espontâneos segundo Marras (2002) são: empréstimo subsidiado, seguro de vida, complementação da aposentadoria, gratificações salariais, viagens de recreio, assistência odontológica, convênios (com farmácias, supermercados etc), cooperativas de crédito, cooperativas de consumo, estacionamento para automóvel, cota de clube, banco de horas, horário móvel, áreas de lazer nos recintos da empresa, creche para filhos de funcionários, escolas próprias da empresa para filhos de funcionários, subsídio à educação (pagamento parcial ou total de estudos em escolas e universidades), subsídio ao desenvolvimento pessoal (pagamento de cursos de treinamento do interesse do empregado), assistência social às famílias dos empregados, assistências psicológica ao empregado e seus familiares, check-up anual, reembolso alimentação (ticket-refeição).

Outra classificação citada por Marras (2002. p. 138.) é com relação aos planos flexíveis de benefícios, que “são aqueles em que os empregados têm a opção de escolher entre os benefícios disponíveis aqueles que acham mais interessantes”.

O autor sugere que este é o modelo de uma organização transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos.

Outra classificação proposta por Marras (2002) é de acordo com a conformidade dos grupos hierárquicos da estrutura organizacional (estratégico, tático e operacional), com tipos de benefícios diferenciados.

Na opinião de Marras (2002), nas camadas mais altas da organização, os executivos podem receber benefícios que pelo seu poder de atração chegam a ser tão importantes no conjunto quanto o próprio salário nominal, tendo como grande atrativo a possibilidade de satisfazer suas necessidades e ainda ter a vantagem de não ser taxado pelo imposto de renda .

No quadro abaixo, alguns exemplos citados pelo autor de benefícios flexíveis para executivos :

Quadro 6 – Benefícios concedidos a executivos

Benefícios para executivos
Automóvel para uso próprio 24 horas, com todas as despesas pagas (combustível, seguro, etc)
Segundo automóvel para a família
Cartão de crédito
Aluguel de residência
Pagamento de empregadas domésticas
Pagamento de vigias (para a residência)
Viagem de férias ao exterior, extensivo à família
Plano de complementação de aposentadoria
Bônus anual
Ações da companhia
Valor mensal pago a título de benefício

Fonte: MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002. p. 140.

Ainda segundo o autor, além dos citados, o executivo pode ter direito a receber pacote idêntico ao oferecido ao pessoal gerencial (tático, do meio da pirâmide), os benefícios mais comuns para este nível são: plano especial de assistência médica, seguro de acidentes pessoais, refeitório e menus especiais, estacionamentos reservados, horários flexíveis. Já para o nível operacional, oferecem um plano básico, composto por: refeitório ou ticket-refeição subsídios, plano standart de assistência médica, seguro de vida em grupo, transporte subsidiado, cesta básica.

Flippo (1972), classifica os benefícios em três tipos básicos: econômicos, recreativos, e facilitadores.

- a) Econômico, são aqueles que visam prover certa segurança econômica adicional acima e além do pagamento-base e dos bônus e pagamentos de incentivos. Pode-se citar como exemplo: pensões, seguro de vida, serviços de previdência, saúde e acidentes, cooperativas de crédito.

O quadro abaixo proposto Flippo (1972), indica as necessidades financeiras e apresenta um exemplo correspondente de um programa de benefícios que auxiliará a satisfazer aquelas necessidades:

Quadro 7 – Necessidades e Benefícios Econômicos

Origem da necessidade econômica	Programa de benefícios econômicos aos empregados
Aposentadoria	Pensões públicas e privadas
Morte	Seguro de vida
Doença	Seguro de saúde e contra acidentes
Dívidas	Cooperativa de crédito

Fonte: Flippo, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1972. p. 600.

- b) Recreativos, são aqueles que visam primeiramente a diversão e outras atividades sociais. O autor cita: esportes, acontecimentos sociais, como bailes e piqueniques, grupos de interesse especial, como representações teatrais, vôo e determinados passatempos.
- c) Facilitadores, são conveniências de que o empregado ordinariamente necessita e procuraria por si mesmo se não fossem proporcionados pela firma. Exemplos citados pelo autor: serviços médicos, habilitação, cantinas, lojas da empresa, desconto em compras, consultoria legal e financeira, educação e bibliotecas.

3. METODOLOGIA

Este trabalho pretende analisar o plano de benefícios em uma empresa prestadora de serviços e analisar a relação entre as suas variáveis. Este estudo foi realizado na Empresa SESI – Serviço Social da Indústria de SC, com SEDE localizada na Rodovia Admar Gonzaga, 2765, no Bairro Itacorubi, na cidade de Florianópolis – SC, no período compreendido entre agosto de 2004 a novembro de 2004. Por este motivo, ela pode ser classificada, quanto aos fins, descritiva.

Descritiva, pois segundo Vergara (1997, p.45), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Para Barros e Lehfeld (1986, p.52), “a pesquisa descritiva pode ser entendida como aquela onde o pesquisador procura conhecer e interpretar o âmbito de estudo, sem nele interferir para modificá-lo, ou seja, descrever e narrar o que acontece”. Assim, a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Os dados para a realização da pesquisa serão coletados em uma única empresa caracterizando, portanto, um estudo de caso. Segundo Gil (1994, p.38), um “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Vergara (1997) descreve o estudo de caso como “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Chizzotti (2001, p.102), justifica a utilização deste tipo de pesquisa dizendo que “o caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção”.

De acordo com Rudio (1978, p.45), a pesquisa descritiva pode ter caráter qualitativo ou quantitativo. Será qualitativa quando, utiliza-se de palavras para descrever o fenômeno e quantitativa quando é expressa mediante símbolos numéricos. Para Chizzotti (2001, p.104), a pesquisa qualitativa objetiva, em geral, provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisadores dos seus problemas e das condições que os geram.

Este estudo terá uma abordagem predominante quantitativa, já que pretende verificar a satisfação dos colaboradores da organização com relação aos benefícios oferecidos.

3.1 Técnicas de coleta de dados

Os dados coletados podem ser classificados em primários e secundários. Entendeu-se como fontes primárias os dados coletados diretamente na unidade pesquisada. As fontes secundárias são constituídas por informações contidas na literatura existente, relatórios de pesquisas anteriores, documentos organizacionais.

Na primeira parte da pesquisa, foi feita uma revisão bibliográfica dos temas em estudo. Esta etapa do trabalho possibilitou a realização da segunda parte, que consiste na coleta e análise dos dados.

O instrumento de coleta de dados abrange dados secundários, os quais foram obtidos através de pesquisa documental, bibliográfica e observação. O trabalho também foi guarnecido por informações obtidas na Coordenadoria de Recursos Humanos. Foram analisados materiais como: relatórios, Pesquisa de Clima Organizacional SESI realizada em setembro de 2003, sob a forma de censo, contando com a participação de 86% dos 1956 colaboradores da organização, pesquisa salarial realizada pelo sistema FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, em outubro de 2003, com 66 instituições (28 indústrias, 17 escolas, 8 universidades, 2 federações, 2 prefeituras, 3 da área de serviços, 6 clubes recreativos) sobre salário e benefício, IN – Instrução Normativa, documentos internos entre outros.

3.3 Análise e interpretação dos dados

Para LAKATOS e MARCONI (1991), a análise e interpretação de dados, constitui-se no núcleo central da pesquisa. A análise de dados foi descritiva, correlacionada com a teoria, portanto, baseando-se na fundamentação teórica e nos autores referenciados.

De acordo com os autores acima citados, a interpretação é a atividade intelectual que procura dar significado às respostas, vinculando os fatos observados ao conhecimento.

Na análise dos documentos, procurou-se os materiais que tinham relevância com o objetivo do trabalho.

3.4 Metodologia da Pesquisa de Clima

Para verificar a percepção dos colaboradores da organização, foram utilizadas as questões 50, 51 e 52, referentes ao tópico Remuneração e Benefícios da pesquisa de clima realizada na organização em setembro de 2003.

A pesquisa realizada é de natureza quantitativa, com abordagem de análise qualitativa, visando estabelecer a compreensão e inter- relação dos resultados.

Foi aplicada sob forma de censo a fim de possibilitar a participação efetiva dos colaboradores, abrangendo todas as unidades – Sede (DR), Unidades de Operações Sociais (UOS) e os negócios existentes – Social, Farmácia e Alimentação. Desta forma, a população potencial considerou o público de 2.265 colaboradores (base: setembro, 2003), sendo 306 estagiários.

O instrumento de pesquisa (questionário) priorizou fatores considerados como inibidores de satisfação organizacional, totalizando 65 perguntas, sendo uma discursiva. Os indicadores pesquisados foram: relacionamento Interpessoal, Comunicação Organizacional, Imagem da Empresa, Estilo de Gestão, Desenvolvimento Profissional, Remuneração e Benefícios, Saúde e Segurança e Programas de Qualidade.

Outras características do Instrumento de pesquisa foram ausência de identificação pessoal e a classificação das respostas numa escala crescente com avaliação de 1 a 10, conforme metodologia adotada e ilustrada na figura 1. Para este estudo foi levado em consideração apenas o indicador Remuneração e Benefícios, que fazem parte dos objetivos específicos deste trabalho.

Quadro 8 – Régua de Avaliação

Muito Ruim	Ruim	Ruim	Regular	Regular	Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Ótimo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

 Nível 1 - Manter / Aprimorar - média igual ou superior a 8

 Nível 2 - Reavaliar / Melhorar - média entre 6 a 7,9

 Nível 3 - Prioridade de Ação - média igual ou inferior a 5,9

Fonte: Metodologia da Consultoria Social SESI-SC

Em função das características de localização e necessidades dos negócios do SESI, foram adotadas duas modalidades de aplicação: em sub-grupos com presença do consultor ou de forma individual², com devolução do questionário em envelope direcionado à consultoria. Porém, visando garantir um padrão único de comunicação, nas duas modalidades houve o repasse inicial de todas as informações necessárias através dos consultores responsáveis.

² Este procedimento foi adotado em toda a rede de farmácia e serviço de alimentação

A consolidação dos dados foi feita através do software Sphinx, um sistema de concepção de pesquisas e análise estatística. Para as informações quantitativas foi utilizado o sistema de digitação acoplado ao software Sphinx, assegurando-se confiabilidade e agilidade. A questão discursiva foi digitada e posteriormente realizada análise de conteúdo, relacionando o perfil dos pesquisados dentro de categorias específicas.

A análise foi realizada pela média atribuída aos indicadores, de forma individual e consolidada, bem como através da classificação em parâmetros de satisfação e estratégias de intervenção, conforme ilustração no quadro abaixo:

Quadro 9 – Parâmetro e Estratégias

Classificação da Resposta	Parâmetro	Estratégia
Entre 08 e 10	Satisfeito	Manter / Aprimorar
Entre 06 e 07	Insatisfeito	Reavaliar / Melhorar
Entre 01 e 05	Muito insatisfeito	Prioridade de Ação

Fonte: Metodologia da Consultoria Social SESI-SC

3.5 Limitações da pesquisa

Com relação aos documentos da empresa podemos dizer que não foi encontrada nenhuma dificuldade de acesso aos mesmos.

Na análise de dados secundários, procurou-se monografias que tratavam do assunto, e pouca coisa foi encontrada nas bibliotecas procuradas (UFSC, UNISUL, ÚNICA).

Por se tratar de uma pesquisa de predominantemente quantitativa, as interpretações não são inesgotáveis no conteúdo abordado, podendo ser objeto para futuras investigações.

4. ESTUDO DE CASO

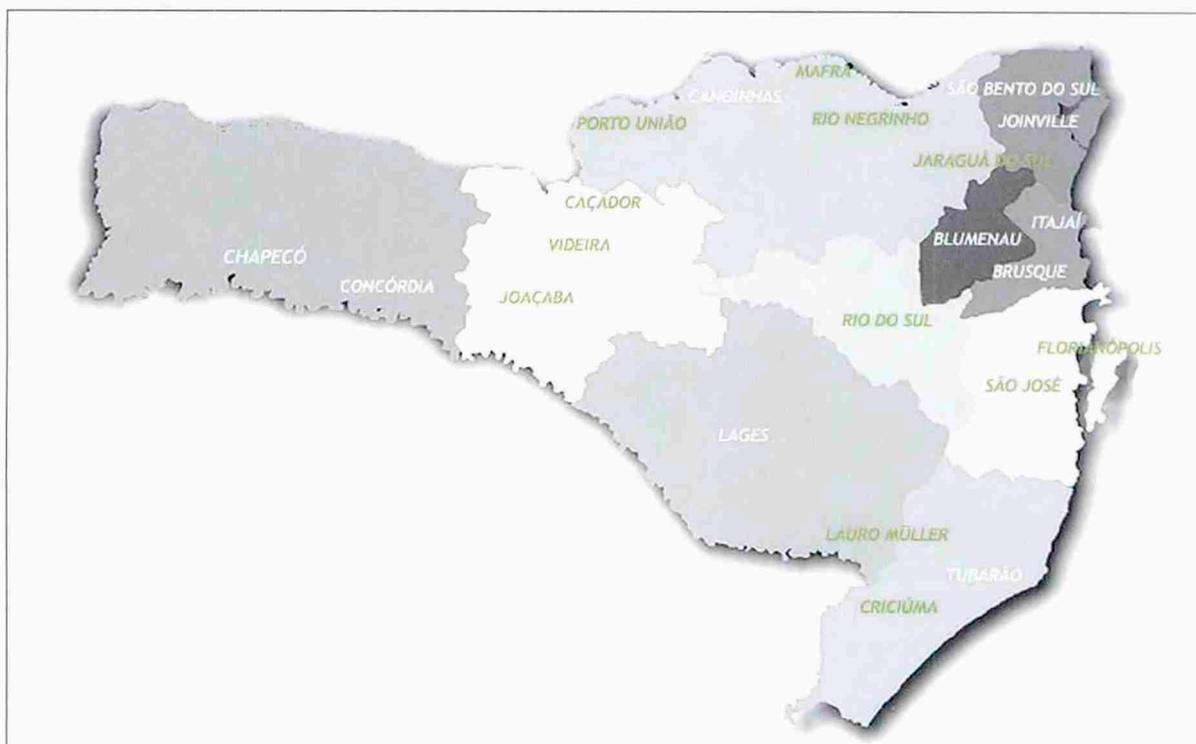
Segundo dados da Organização, o Serviço Social da Indústria, SESI é constituído por um Departamento Nacional, localizado em Brasília, os Departamentos Regionais nas capitais dos Estados e os Centros de Atividades.

Em Santa Catarina, o SESI possui, além do Departamento Regional, que fica localizado na Rodovia Admar Gonzaga, 2765 - 2º Andar – Itacorubi – Km 2,7, CEP: 88034-001, Florianópolis – SC , Fone: 231 4300, 11 Unidades Regionais, 21 Unidades de Operações Sociais, 4 Centros Esportivos, 77 farmácias e 65 cozinhas industriais.

O número total de funcionários diretos no estado de Santa Catarina é 2287, 670 colaboradores indiretos (terceirizados, contratados, estagiários), 293 municípios atendidos, 3270 empresas como clientes ativos (números de outubro de 2004).

Sendo considerada, portanto, uma empresa de grande porte pela classificação do SEBRAE.

Figura 5 – Unidades Regionais SESI – Serviço Social da Indústria de SC.



Fonte: Disponível em www.sesisc.org.br. Acesso em 26/10/2004.

4.1 Natureza

a) Jurídica

Do ponto de vista jurídico, as atividades do SESI são classificadas como outras atividades associativas, pois o SESI não se encaixa em nenhuma das classificações existentes.

b) Econômica

Economicamente, não existe uma classificação exata para o SESI, por se tratar de uma empresa única no Brasil com muitas particularidades.

É uma organização sem fins lucrativos e possui isenção de impostos, com exceção de suas atividades comerciais (farmácias e cozinhas).

4.2 Áreas

O SESI presta serviços nas áreas de Educação, Saúde, Alimentação, Lazer e Consultoria Social, sempre voltados para o desenvolvimento da indústria, o bem estar dos trabalhadores e da comunidade em geral.

a) Educação

Historicamente as escolas do SESI foram criadas com o objetivo de atender e manter em segurança as crianças enquanto seus pais trabalhavam nas indústrias. Paulatinamente, foi sendo agregada, a esse objetivo inicial, a preocupação com o desenvolvimento e a aprendizagem da criança, motivando a implementação de uma prática pedagógica que aliasse cuidado e educação. Essa agregação de um enfoque educacional resultou na produção de materiais pedagógicos próprios, no investimento em formação dos profissionais diretamente envolvidos com a educação infantil e na construção de um modelo de educação que é referência no País.

Educação Escola atende crianças em creches, pré-escolas e ensino fundamental, em período parcial ou integral;

- Educação de Jovens e Adultos é um programa desenvolvido com base em duas metodologias para trabalhadores da indústria que por quaisquer razões, não concluíram os seus estudos no ensino fundamental e no ensino médio. Telecurso 2000 e Ensino Modularizado. Anualmente, cerca de 30 mil trabalhadores são beneficiados em todo Estado.

- Programa Largada 2000 (parceria com o Instituto Ayrton Senna); voltado a adolescentes de 14 a 19 anos, programa desenvolvido em parceria com a indústria, nas escolas da rede pública estadual e municipal.
- SESI Indústria de Talentos identifica e apóia estudantes com potencial na área da ciência e da tecnologia.
- UNISESI (Educação Continuada)

A UniSESI foi criada ao final de 2001, no Centro Esportivo Bernardo Werner, no SESI de Blumenau, inicialmente com o objetivo de oferecer qualificação profissional na área do Esporte. Depois do primeiro ano de atuação, uma pesquisa sobre a demanda dos cursos constatou que a estrutura física e de pessoal envolvida na UniSESI poderia ser empregada também no desenvolvimento de cursos em outras áreas, de acordo com as necessidades das indústrias, e também no atendimento da demanda de qualificação do Sistema SESI.

Com base nesta pesquisa e seguindo a tendência das empresas, de assumirem o compromisso com a educação e o desenvolvimento de seus funcionários, o foco de atuação da UniSESI, até então conhecida como Universidade do Esporte, foi alterado no início deste ano. Atualmente a UniSESI é a Universidade da Indústria, uma instituição de ensino itinerante, com sede no Campus de Blumenau, voltada à educação continuada visando desenvolver competências no setor Industrial e Esportivo da Região Sul. Sua nova missão é oferecer soluções na identificação, desenvolvimento, acompanhamento e mensuração de competências dos profissionais do setor industrial catarinense, do Sistema SESI e do setor Esportivo, na perspectiva da formação continuada.

Os níveis de ensino vão desde a formação complementar em nível médio e profissional, pós-graduação (especialização e mestrado), até cursos de aperfeiçoamento. Estes cursos são estruturados através de palestras, seminários, workshops, clínicas e outras atividades relacionadas à pesquisa. Nesta perspectiva, com o objetivo de criar um sistema educacional verdadeiramente orientado para o mercado, surge a possibilidade de celebração de parcerias estratégicas de aprendizagem entre a UniSESI com outras instituições de ensino e com empresas do setores que atende.

b) Saúde

Cuidar da saúde dos trabalhadores significa cuidar da saúde da organização. O SESI oferece diversos serviços nas áreas de Saúde e Segurança no Trabalho, Odontologia e

Prevenção, com o objetivo de garantir a qualidade de vida dos trabalhadores assegurando, ao mesmo tempo, o cumprimento da legislação.

Em Saúde e Segurança no Trabalho, o SESI desenvolve programas dedicados à redução da frequência de riscos de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho. Na área odontológica, o SESI oferece ao trabalhador da indústria e seus dependentes ampla cobertura assistencial por meio da rede de clínicas odontológicas credenciadas.

O SESI dispõe ainda de serviços de Prevenção. O Programa de Prevenção em Saúde compreende ações educativas sobre DST/AIDS, câncer de próstata, câncer de colo de útero e de mama, orientações para o planejamento familiar e avaliações do risco cardiovascular. Já a proposta do Programa de Prevenção ao Uso de Drogas é oferecer consultoria às empresas, para que os trabalhadores adquiram e mantenham hábitos saudáveis.

Produtos: Saúde e Segurança do trabalho, Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho, Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. Exames complementares, odontologia e SESIclínica.

c) Farmácias

A área de Farmácia do SESI é caracterizada por ser "100% Social", pois o seu resultado líquido é revertido para programas da Área Social do SESI/SC: Educação, Saúde, Lazer e Consultoria Social.

Com 79 farmácias em todo o estado de Santa Catarina, atende 40 municípios. É a rede que oferece o maior número de medicamentos genéricos do Estado, com uma variedade de 582 itens, gerando uma economia considerável aos seus clientes.

As ações da Área de Farmácia não estão limitadas ao repasse de recursos para os programas da Área Social. Em 2003, a campanha Natal Saúde foi destaque, beneficiando idosos com a doação de itens de higiene pessoal. O princípio da campanha é simples: o cliente da Farmácia SESI doa um item de uma lista de produtos e a mesma doa outro igual. A campanha arrecadou em 2002, 13.500 itens e 33 instituições de amparo ao idoso, indicadas pelos clientes, foram beneficiadas. Em 2003, foram 11.746 itens e 34 instituições beneficiadas. Serviços: Tele-entrega, Serviço de Manipulação, Convênios com empresas.

d) Lazer

O SESI desenvolve serviços que vão ao encontro com o conceito de lazer que trata da promoção de saúde, planejando a ocupação inteligente do tempo livre dos trabalhadores das empresas

O SESI em todas as regiões de Santa Catarina, possui uma grande capacidade instalada para a prática de esportes e atividades físicas. Essas instalações incluem ginásios, piscinas, estádios, academias e áreas sociais projetadas e desenvolvidas para que todos os trabalhadores possam aproveitar seu tempo livre com conforto e orientação técnica adequada. Cada unidade desse imenso parque esportivo está disponível também para locação pelas empresas interessadas. Além de utilizar as instalações do SESI, a empresa pode contar com profissionais de Educação Física e Lazer. Serviços: SESI Esporte, SESI Ginástica na Empresa, SESI Eventos, SESI Instalações.

e) Alimentação

Atualmente são 65 cozinhas industriais, sendo 5 ultrapassando os limites de Santa Catarina. Foram abertas para atender a empresa Sadia em Minas Gerais, Mato Grosso e Rio Grande do Sul, com fornecimento de 6.800 refeições e 1.800 lanches por dia.

No ano de 2003 foram atendidos diariamente, 51.000 trabalhadores da indústria com refeições de alta qualidade, com valor nutricional equilibrado e desenvolvido especificamente para a necessidade de cada indústria-cliente. Serviços: refeições coletivas, refeições coletivas transportadas, consultoria nutricional, serviços especiais para eventos.

f) Consultoria Social

Criada em 2001, a Consultoria Social é uma área do SESI Santa Catarina especializada em disponibilizar às empresas produtos e serviços de Responsabilidade Social e Qualidade de Vida no Trabalho por meio de estratégias que possibilitem a implantação de programas e práticas socialmente responsáveis.

A variedade e a consistência dos processos oferecidos, conferem às empresas a possibilidade de atuação social estratégica em variadas perspectivas. As metodologias utilizadas são fruto de parcerias com as mais importantes organizações ligadas à temática, e desenvolvimento próprio de instrumentos de vanguarda já consolidados e reconhecidos. Serviços oferecidos: Relatórios e Balanço Social, Inclusão de portador de deficiência e trabalhador reabilitado na empresa, Programas de Voluntariado Empresarial, Gestão de

Responsabilidade Social, Projetos Sociais, Programa de Prevenção de Uso de Drogas nas Empresas, Pesquisa de Clima Organizacional.

4.3 Histórico

a) No Brasil

O surgimento do SESI está ligado à própria história do desenvolvimento industrial e tecnológico no Brasil. A era industrial trouxe o progresso e o desenvolvimento com a geração de novas riquezas mas também, num primeiro momento, gerou problemas sociais.

A racionalização do trabalho e os conceitos de produção e produtividade passaram a envolver a mão-de-obra empregadora, que deveria dividir o mesmo espaço com as máquinas valorizando-se e competindo com ela no processo econômico e social.

A partir desta situação, surgiu em algumas pessoas do meio empresarial brasileiro uma preocupação em desenvolver um projeto consistente para harmonizar o capital e o trabalho e conseqüentemente obter uma paz social.

Destacou-se neste momento, o industrial Roberto Simonsen, então presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo a quem coube a liderança dos entendimentos para a criação do Serviço Social da Indústria, com o apoio do Presidente da Confederação Nacional das Indústrias – CNI, Euvaldo Lodi.

Assim, a 25 de junho de 1946, o Presidente da República através do Decreto-Lei 9.403, atribuiu à CNI a faculdade de criar, organizar e dirigir a nova Entidade. No dia 1º de julho o Conselho de Representantes da CNI, convocado para tomar conhecimento do ato presidencial, elaborou o regulamento da nova Instituição, fazendo-o publicar no Diário Oficial da União de 22 de julho de 1946. Em 7 de agosto do mesmo ano, o SESI é inscrito no Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

b) Em Santa Catarina

O surgimento do SESI em Santa Catarina aconteceu em 1948, na região de Criciúma após uma pesquisa elaborada pela Prefeitura Municipal de Criciúma e uma companhia carbonífera da cidade, que tinha como objetivo quantificar o operariado de baixo poder aquisitivo para implantar, a nível local, uma unidade comercial de serviços alimentícios capaz de vender os produtos a preços acessíveis ao trabalhador.

O resultados de pesquisa foram encaminhados ao SESI Nacional, juntamente com o pedido de criação de uma unidade de abastecimento. Vinte dias após, chegavam à cidade viaturas de abastecimento do SESI.

Porém o Departamento Regional do SESI em Santa Catarina só seria efetivamente criado a 6 de Dezembro de 1951, um ano depois da fundação da Federação das Indústrias de Santa Catarina – FIESC.

4.4 Políticas Gerais

O SESI tem suas políticas baseadas no exercício da Responsabilidade Social como pode ser observado na sua Missão e na sua Visão.

a) Missão do SESI

Contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício da sua responsabilidade social, prestando serviços integrados de educação, saúde e lazer com vistas à melhoria da qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável.

b) Visão do SESI

Até 2004, o SESI será reconhecido como líder na gestão e prestação de serviços sociais, com sustentabilidade política e financeira.

c) Valores

Comprometimento, Honestidade, Paixão, Inovação, Resultado.

As políticas da Área de RH do SESI são estipuladas de acordo com as políticas da Organização como um todo, e seguem os mesmos princípios de promover o bem estar social.

a) Missão do RH

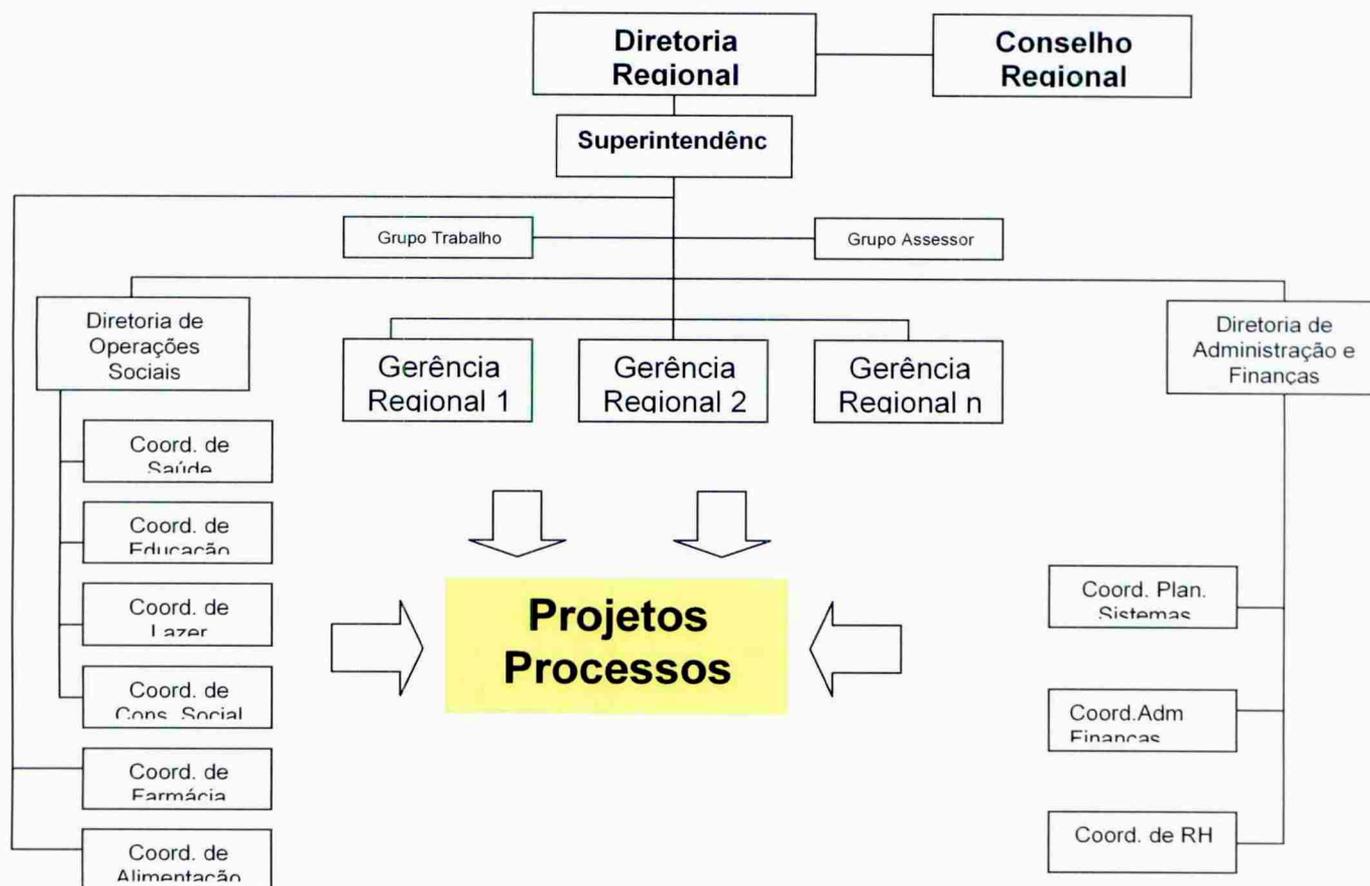
Contribuir para o alcance das estratégias da organização em parceria com as áreas de negócio através de soluções de RH inovadoras e socialmente responsáveis.

b) Visão do RH

Possuir um RH com processos otimizados sendo referência em Responsabilidade Social.

4.5 Organograma

Figura 6 – Organograma da Organização SESI – Serviço Social da Indústria de SC.



Fonte: Organização SESI – Serviço Social da Indústria de SC (2003)

4.6 A Gestão Socialmente Responsável do SESI

O SESI Santa Catarina como quer ser reconhecido como referência em prestação de serviços responsabilidade social adota em todas as suas unidades um modelo de gestão chamado Gestão Socialmente Responsável. Para a empresa é a demonstração que cada vez mais, as indústrias estão assumindo o compromisso da Responsabilidade Social em relação aos funcionários, aos clientes e à sociedade, e o SESI está na vanguarda, promovendo uma ação de forma integrada em conjunto com todos os colaboradores.

A participação de cada membro da equipe do SESI é essencial para que a Gestão Socialmente Responsável aconteça.

Figura 7 – Logotipo da Responsabilidade Social SESI – Serviço Social da Indústria de SC.



Fonte: Disponível em www.sesisc.org.br. Acesso em 26/10/2004.

Segundo Silva (2004, p. 62) “Responsabilidade social concerne em estabelecer por intermédio da ética e da moral um ambiente de trabalho propício a inovações e crescimento empresarial. Todos os benefícios gerados com a política da responsabilidade social revertem com eficiência e exatidão não só à empresa, mas também aos seus beneficiários indiretos: trabalhadores, comunidade, sociedade e fornecedores”.

O que é gestão socialmente responsável para o SESI?

Toda empresa tem como papel à geração de riquezas pela produção de bens e serviços para a comunidade com o objetivo de criar valor aos acionistas, pagar impostos, salários e outros benefícios aos seus colaboradores e ainda poder reinvestir em sua estrutura e seus negócios. A partir do momento em que ela adota uma Gestão Socialmente Responsável, passa a desenvolver todas essas ações primando sempre pela ética, a transparência, respeitando as leis, o meio ambiente, o bem-estar da comunidade, buscando a satisfação de seus clientes e colaboradores. Essas ações que têm como base valores sociais e que têm por objetivo a qualidade e eficiência, tanto dos produtos quanto das relações entre as partes envolvidas, são ações de Responsabilidade Social.

A visão do SESI é a busca crescente do reconhecimento da sociedade, e gestão e prestação de serviços sociais, com sustentabilidade política e financeira. Desta forma, deverá fazer prevalecer a valorização incessante da responsabilidade social, dentro de seus princípios éticos e morais.

Responsabilidade Social não é filantropia, não é uma ferramenta de marketing, nem o simples cumprimento de leis e regulamentos.

Por que o SESI adota esse modelo de gestão?

O SESI Santa Catarina atua em mercados competitivos e persegue resultados com profissionalismo, como qualquer outra empresa. A diferença é que o seu desempenho não é medido apenas pelo resultado financeiro dos negócios, mas também pelos investimentos em projetos sociais. É preciso estar sempre atualizados e conquistar mercado para a evolução do negócio do SESI que é trabalhar com o social, é cuidar das pessoas. O SESI deseja que todos os colaboradores exerçam a missão. Que sua equipe demonstre em todos os seus atos o que é ser Socialmente Responsável, para fortalecer ainda mais a imagem do SESI.

O que foi feito e o que está sendo realizado...

O primeiro passo foi o levantamento de diagnósticos sociais do SESI, realizado no ano passado através dos Indicadores do ETHOS, Instituto reconhecido por prestar consultoria sobre responsabilidade social. Hoje, algumas ações de Responsabilidade Social já vêm acontecendo na empresa, como o Programa de Participação nos Resultados, a gestão participativa, os investimentos na qualificação dos colaboradores, o balanço social e os preços competitivos das Farmácias do SESI.

O que está sendo planejado...

A Gestão Socialmente Responsável é um processo contínuo e permanente, que contará com várias etapas e será constantemente avaliado e monitorado. Está sendo desenvolvido e implementado o plano de ação, que estabelece uma série de atividades relacionadas em princípios internacionais de Responsabilidade Social, como a avaliação de impactos ambientais e projetos de inclusão do portador de deficiência na empresa.

Segundo documentação da empresa, foram desenvolvidas as seguintes ações, nos respectivos anos:

Plano de Ação – 2002/2003

- **Valores e Transparências**

Identificar valores através do “Projeto Valores” ,

Disseminar e internalizar

Publicar Balanço Social anualmente

- **Público Interno**

Pesquisa de Práticas de Gestão Participativa

Programa de Participação nos Resultados

Programa Inclusão do Portador de Deficiência Física

Reestruturar Programa de Medicina e Segurança do Trabalho

Aderir ao Programa Empresa Amiga da Criança - Fundação Abrinq

Vagas para filhos de colaboradores – Indústria de Talentos

Programa Jovem Aprendiz

Certificação SA8000 – Requisito discriminação

Escola de Atendentes de Farmácia

Formulação de uma Escola Serviço de Alimentação

Padronização do Recrutamento e Seleção

Programa de Estágio e Trainee

Banco de Currículos

Programa de Integração do Novo Colaborador

Reformulação da política do PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

- **Meio Ambiente**

Levantar aspectos e impactos ambientais

Implantar coleta seletiva de lixo

Utilizar materiais reciclados

- **Fornecedores**

Inserir critério de Responsabilidade Social no contrato com fornecedores

Formatar e disseminar – Requisito SA 8000 – “Trabalho Infantil” .

Apoiar os parceiros nos processos de desenvolvimento da Responsabilidade Social.

Estudar sobre os riscos potenciais das atividades

Canal de comunicação consumidores/clientes-Fale conosco/Internet

Site de Avaliação da Satisfação dos Clientes

- **Comunidade**

Desenvolver Projeto de Investimento Social Comunitário com sistema de monitoramento

Projeto Voluntariado

- **Governo e Sociedade**

Manutenção da transparência com relação a campanhas políticas, práticas anticorrupção e propina.

Apoio a Projetos Sociais Governamentais.

Participação como lideranças sociais, em conselhos e outros órgão da sociedade civil organizada.

O Objetivo para a empresa numa Gestão Socialmente Responsável, é que haja uma preocupação com todos os que trabalham na empresa, para a empresa, ou se relacionam com ela de alguma forma:

- com os colaboradores, essa preocupação se manifesta através do respeito, do bom ambiente de trabalho, da promoção da saúde e segurança, da gestão participativa, do Programa de Participação nos Resultados e da criação de oportunidades de crescimento e realização pessoal.
- com os clientes, a preocupação aparece quando se proporciona um bom atendimento, informações corretas sobre o produto e um produto seguro.
- com os fornecedores, quando eles são encarados como parceiros, quando são auxiliados no seu desenvolvimento, quando se sugere que eles adotem a Responsabilidade Social em sua gestão.
- com o meio ambiente, no tratamento de resíduos, aproveitamento das matérias-primas, reciclagem de lixo e educação ambiental.
- com a comunidade, quando se oferece produtos honestos a preços competitivos, quando se gera empregos ou quando se apóia um projeto para beneficiar a sociedade em geral.
- com o governo, pagando todos os impostos, contribuindo para a sua melhor gestão e exercendo a cidadania.

O Compromisso...

Ao implantar a Gestão Socialmente Responsável, o SESI se compromete a adotar um comportamento ético, contribuir para o desenvolvimento econômico e, ao mesmo tempo, para a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e suas famílias, e da comunidade em geral. Com a Gestão Socialmente Responsável, as ações estarão sempre alinhadas com o interesse de todos. Comunicada de forma adequada, a imagem ficará ainda mais consolidada e a sociedade saberá reconhecer e retribuir com a preferência de aos produtos e serviços do SESI.

4.7 Benefícios oferecidos pela empresa

A seguir são apresentados os principais benefícios oferecidos aos colaboradores diretos do SESI/SC, excluindo os estagiários.

a) Auxílio Creche

Auxílio concedido para colaboradores que tenham filhos entre 0 a 6 anos e 11 meses inclusive. O valor do benefício é de até meio Salário Mínimo, pago mediante apresentação de declaração de frequência da creche.

b) Auxílio Funeral

Concedido para colaborador e seus dependentes diretos (esposa (o), filho(s)). O valor do benefício é de R\$ 1.000,00 para colaborador e R\$ 500,00 para dependente direto.

c) Auxílio Excepcional

Concedido aos colaboradores que tenham filhos excepcionais. É dada uma ajuda de 1/2 salário mínimo mensal.

d) Vale Alimentação/Refeição

Recebem o Vale Alimentação ou Refeição os colaboradores com jornada igual ou superior a 6 (seis) horas diárias. O valor do vale é de R\$ 7,00 por dia útil do mês. Do valor total, 80% é subsidiado pelo SESI e 20% cabem ao colaborador. Os funcionários do Serviço de Alimentação, como alimentam-se nas próprias cozinhas não tem direito ao benefício, tendo direito ao benefício no período de férias.

e) Cartão de Compras a Crédito nas Farmácias do SESI (CARTÃO SESI)

Compras nas Farmácias do SESI até o limite correspondente ao valor de 20% do salário do colaborador, com desconto em folha de pagamento. Os funcionários recebem 4% de desconto nos medicamentos.

f) Odontologia

O SESI ofereci um plano de assistência odontológico, subsidiado em 50% pelo SESI. O atendimento é realizado por dentistas credenciados pelo SESI. O desconto do serviço odontológico é realizado em folha de pagamento.

Poderão ser incluídos no Plano os dependentes diretos do colaborador .

g) Plano de Saúde

O SESI oferece dois Planos de Saúde diferenciados aos seus colaboradores. O primeiro oferece uma cobertura parcial dos gastos mediante pagamento de uma pequena taxa, e o segundo é um Plano de Saúde completo feito através do Plano de Previdência do Sistema FIESC (PREVISC). Ambos oferecem cobertura para os dependentes dos colaboradores.

O Plano de Saúde Único prestará a seus usuários os seguintes serviços: consulta médica, exames complementares, procedimentos médicos decorrentes de internações, tomografia (poderá ser gratuita por convênio do SESI x hospital conveniado). Com cobertura para procedimentos externos e internos.

Procedimentos Externos (consultas médicas, exames, diagnóstico por imagem e cirurgias ambulatoriais). Do total das despesas efetuadas, o usuário será subsidiado, de acordo com os percentuais descritos na tabela 2 de ressarcimento, conforme descrito abaixo :

Tabela 2 – Ressarcimento dos valores do plano de saúde único

REMUNERAÇÃO	RESSARCIMENTO
Até 5 salários mínimos	60%
De 5 s.m. a 10 s.m.	50%
Acima de 10 s.m.	40%

Fonte: Manual Plano de saúde SESI

O saldo devedor, será descontado em folha de pagamento, conforme critério adotado por cada Entidade do Sistema FIESC.

Procedimentos Internos – (internações/cirurgias)

As despesas com internações/cirurgias serão ressarcidas pela Entidade a que o usuário esteja vinculado, até o limite de 15 s.m., desde que atendido os procedimentos para internação.

h) Auxílio Transferência

Concedido ao colaborado transferido por exclusivo interesse do SESI, que desempenhe Cargo de Confiança (Gerência ou Coordenador). O valor máximo do benefício é de R\$ 320,00, durante um prazo de 6 (seis) meses.

i) Incentivo ao auto-desenvolvimento

Tem o objetivo de promover o desenvolvimento institucional dos colaboradores nas áreas de seu interesse, com ressarcimento parcial das despesas com matrícula e mensalidade decorrente da participação em cursos de ensino em graduação, pós graduação e de idioma estrangeiro, compatíveis com sua atuação ou projetados para sua reconversão profissional. O percentual de ressarcimento varia de acordo com a aplicação do curso na função.

O valor do benefício é dado de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 3 – Valores dos subsídios

CURSO DE:	FORTEMENTE APLICÁVEL	RELATIVAMENTE APLICÁVEL
PÓS-GRADUAÇÃO	80 %	60 %
GRADUAÇÃO	60 %	40 %
IDIOMA	60 %	40 %

j) FIESCPrev

Plano de Previdência Privada Complementar do Sistema FIESC, oferece um conjunto de benefícios como: complementação da aposentadoria, afastamento por auxílio doença, acidente de trabalho, invalidez, pensão por morte e empréstimos. A contribuição acontece pelo desconto em folha de pagamento.

k) PPR – Programa de Participação nos Resultados

Como já foi dito anteriormente, o Programa de Participação nos Resultados do SESI Santa Catarina é um instrumento de remuneração variável, que visa a mobilização interna e o compartilhamento de responsabilidades em busca da missão e da visão da organização. O programa prevê a participação dos colaboradores nos resultados quando os desafios da organização são alcançados.

l) SESICRED

São linhas de financiamento do SESI, com crédito rápido e simplificado. Sua principal característica é o foco nas necessidades sociais e básicas dos trabalhadores, como habitação, saúde, educação e orçamento familiar).

m) Auxílio Transporte

O vale transporte é antecipação pela empresa ao empregado do Vale Transporte Coletivo. O valor descontado do empregado é até 6% do seu salário.

Tabela 4 – Classificação benefícios do SESI conforme Chiavenatto (1999) e Marras (2002)

Benefícios	Classificação Chiavenatto	Classificação Marras
Auxílio Creche	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
Auxílio Funeral	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
Auxílio Excepcional	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
Auxílio Transferência	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
Cartão de Compras Farmácia	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
Fiesc Prev – Previdência Privada	Espontâneo, supletivos	Espontâneo
Incentivo autodesenvolvimento	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
Plano de saúde	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
PPR – Plano de Participação nos resultados	Espontâneo, supletivos	Espontâneo
Odontologia	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
SESIcred – Linhas de crédito	Espontâneo, supletivos	Espontâneo
Seguro de Vida	Espontâneo, supletivos	Espontâneo
Vale alimentação/refeição	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo
Vale transporte	Espontâneo, assistenciais	Espontâneo

5. ANÁLISE DOS DADOS

A seguir analisaremos os dados retirados do relatório da pesquisa de clima do SESI, realizada em setembro de 2003.

5.1 Distribuição por unidade

Segundo dados coletados no relatório da pesquisa de clima SESI Setembro/2003 participaram da pesquisa de clima organizacional 1956 colaboradores distribuídos nas 11 Unidades de Operações Súcias (UOS) e na Sede (DR), representando 86,3% do total de colaboradores do SESI/SC. Os dados por unidade estão ilustrados na tabela a seguir.

Tabela 5 – Participantes da Pesquisa – Distribuição por Unidade

Unidade Regional	Total de Colaboradores	Total de participantes na pesquisa	% de participantes da Unidade
Blumenau	250	218	87%
Chapecó	228	199	87%
Criciúma	199	174	87%
Itajaí	162	132	81%
Jaraguá do Sul	75	73	97%
Joinville	291	265	91%
Lages	93	76	82%
Rio do Sul	60	47	78%
São Bento do Sul	298	264	88%
São José	337	242	72%
Videira	118	115	97%
Sede	154	151	98%
Total	2.265	1.956	86,3%

Fonte: Relatório SESI Clima Organizacional 2003

Importante destacar que entre os pesquisados (1.956 colaboradores), 142 são estagiários. A inclusão desta categoria assegurou a participação efetiva de todos os envolvidos nas atividades do SESI. Uma crítica quanto a participação dos estagiários é com relação as questões ligadas aos benefícios, já que os mesmos não recebem, causando um viés nos resultados.

Levando-se em conta a diversidade das atividades do SESI (cozinhas fora do estado, farmácias, farmácias 24 horas) o número de participantes foi significativo, o que demonstrou o envolvimento e o esforço da empresa para a realização da pesquisa.

5.2 Características Pessoais

Em relação às características pessoais (sexo, faixa etária e escolaridade), os dados indicam maior participação de colaboradores do sexo feminino (78,6%), na faixa etária entre 26 e 35 anos (38,7%) e com ensino médio completo (22,4%), conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Perfil dos Pesquisados – Características Pessoais

Variável	%
SEXO	
Feminino	78,6%
Masculino	20,9%
Não Responderam	0,6%
IDADE	
Entre 26 e 35 anos	38,7%
Entre 20 e 25 anos	28,9%
Entre 36 e 45 anos	21,4%
Entre 46 e 55 anos	5,9%
Menos de 20 anos	3,7%
Mais de 55 anos	0,6%
Não Responderam	0,9%
ESCOLARIDADE	
Ensino médio completo	27,4%
Terceiro grau incompleto	19,5%
Terceiro grau completo	13,0%
Pós-graduação completa	12,8%
Ensino médio incompleto	8,5%
Ensino fundamental completo	7,3%
Ensino fundamental incompleto	6,5%
Pós-graduação incompleta	3,9%
Não responderam	1,0%

Fonte: Relatório SESI Clima Organizacional 2003

Como as atividades do SESI, na sua maioria envolvem profissões (educação, cozinhas, farmácias), onde comprovadamente o número de mulheres é maior, e sendo estas atividades do SESI com maior número de funcionários, notamos que a empresa com grande predomínio de mulheres.

Vale destacar também aqui que 49,2% do quadro de funcionários, tem nível superior, ou está buscando esta qualificação, o que totaliza 962 funcionários dos respondentes. E apenas

13,8% , ou seja 270 funcionários do que responderam a pesquisa, estão no nível de primeiro grau ou abaixo

5.3 Características Funcionais

Dentre os aspectos funcionais (área de trabalho, cargo e tempo de trabalho), a pesquisa possibilitou identificar maior incidência de colaboradores ligados as Unidades de Operação Social (UOS) (36,8%), no cargo (função) operacional (50,7%) e com até dois anos de trabalho no SESI (40,6%).

Tabela 7 – Perfil dos Pesquisados – Características Funcionais

Variável	%
ÁREA DE TRABALHO	
Unidade de Operações Social (UOS) Centros Esportivos	36,8%
Farmácia	33,1%
Serviço de Alimentação	21,6%
Sede	7,1%
Não Responderam	1,4%
CARGO	
Operacional	50,7%
Técnico	24,1%
Administrativo	10,8%
Estagiário	7,3%
Superintendente, Diretores, Gerentes, Coordenadores	5,5%
Não Responderam	1,6%
TEMPO DE TRABALHO	
Até 2 anos	40,6%
Entre 2 e 5 anos	28,9%
Entre 6 e 10 anos	17,2%
Entre 11 e 15 anos	7,2%
Entre 16 e 20 anos	2,9%
Há mais de 20 anos	2,0%
Não responderam	1,2%

Fonte: Relatório SESI Clima Organizacional 2003

Pode-se verificar que como 50,7% estão em cargo operacional, onde naturalmente a rotatividade é maior, isso influencia no tempo de trabalho dos profissionais, onde 40,6% tem até dois anos na empresa.

5.4 Perfil dos colaboradores

É expressivo o percentual de mulheres que participaram da pesquisa, o que confirma a presença feminina na empresa. Também se percebe uma população jovem, com 67,7% com idade entre 20 e 35 anos e apenas 6,5% dos respondentes com idade superior a 46 anos. Em relação à escolaridade, há um bom nível, porém cabe ressaltar a presença de 13,8% de colaboradores com ensino fundamental completo ou menos.

Dentre as características funcionais, os colaboradores das áreas de negócio Social e Farmácia tiveram maior participação na pesquisa, um resultado previsível em função do número total de colaboradores existentes nestas áreas.

Em relação ao cargo, 7,3% dos colaboradores pesquisados são estagiários. Dentre as lideranças é importante notar que praticamente todos os ocupantes de cargos gerencias (diretoria, gerencias e coordenações) responderam a pesquisa.

Analisando-se o perfil dos colaboradores do SESI/SC com dados disponíveis de outras empresas (10 melhores Empresas para Trabalhar, edição 2003), é possível comparar idade, escolaridade e tempo de casa. Estas informações, embora utilizadas apenas como recurso paralelo de análise, indicam que o colaborador do SESI/SC apresenta similaridade com aqueles de empresas de referência, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Perfil dos colaboradores – Comparativo com Mercado

Comparativo com Mercado (*)	
Faixa Etária entre 26 a 35 anos	
10 melhores	SESI/SC
24%	38%
Ensino Médio Completo ou menos	
10 melhores	SESI/SC
69%	50%
Terceiro Grau Completo	
10 melhores	SESI/SC
13%	13%
Tempo Médio de Casa até 5 anos	
10 melhores	SESI/SC
64%	69%

Fonte: Relatório SESI Clima Organizacional 2003

(*) Considera o % de participantes da pesquisa

5.5 Resultado da pesquisa de Clima Organizacional SESI setembro/2003.

Os resultados são apresentados através de 2 sub-grupos de análise:

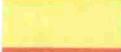
Avaliação Segmentada, apresenta as médias por indicador;

Avaliação Consolidada, apresentando os resultados das unidades, regionais, a média geral dos indicadores e índice de satisfação geral (ISG);

a) Avaliação Segmentada

Os resultados são apresentados através de tabelas com médias das questões e o grau de satisfação decorrente, destacando-se a estratégia de intervenção dentro da metodologia adotada:

Régua de Avaliação

	Nível 1 - Manter / Aprimorar - média igual ou superior a 8
	Nível 2 - Reavaliar / Melhorar - média entre 6 a 7,9
	Nível 3 - Prioridade de Ação - média igual ou inferior a 5,9

Quadro 9 – Parâmetros e Estratégias

Classificação da Resposta	Parâmetro	Estratégia
Entre 08 e 10	Satisfeito	Manter / Aprimorar
Entre 06 e 07	Insatisfeito	Reavaliar / Melhorar
Entre 01 e 05	Muito insatisfeito	Prioridade de Ação

5.6 Média Consolidada das Unidades Regionais

Os resultados consolidados em relação às regionais representam uma fonte para análise e intervenção, sem desvincular do contexto corporativo. Considerando-se a média consolidada dos indicadores percebe-se que a unidade Regional de Chapecó apresenta a melhor avaliação de satisfação, seguida pela de São José. Em contrapartida, Joinville e a Sede/ DR possuem a menor avaliação, conforme ilustra na tabela 9.

Tabela 9 – Médias consolidadas

Unidade Regional	Média Consolidada
Chapecó	7,5
São José	7,4
Videira	7,3
Lages	7,3

Criciúma	7,3
Itajaí	7,2
Jaraguá do Sul	7,1
Blumenau	7,1
São Bento do Sul	7,0
Rio do Sul	6,9
Sede/DR	6,7
Joinville	6,6

Fonte: Relatório SESI Clima Organizacional 2003

Este resultado leva em conta a média dos 8 indicadores da pesquisa (Imagem da Empresa, Programas de Qualidade, Saúde e Segurança, Comunicação Organizacional, Estilo de Gestão, Desenvolvimento Profissional, Relacionamento Interpessoal, Remuneração e Benefícios), serve para o pesquisador conhecer melhor a empresa estudada. Para este estudo levaremos em conta apenas a questão sobre benefícios, que esta dentro do indicador Remuneração e Benefícios.

Apenas 4 unidades (São Bento do Sul, Rio do Sul, Sede/DR, Joinville), ficaram abaixo da média corporativa que foi 7,1. Dentro da metodologia da pesquisa, ficando dentro da estratégia de intervenção, nível 2, reavaliar / melhorar.

A média consolidadas dos indicadores corporativos ficaram com uma média final de 7,1, dentro da metodologia aplicada na pesquisa, ficando dentro do nível estratégico 2 – reavaliar / melhorar. O índice de satisfação geral foi de 49%, insatisfeito 30%, muito insatisfeito 19% e 2% não responderam.

5.7 Características pessoais (sexo, idade, escolaridade)

Tabela 10 – Média do indicador por sexo

Sexo	RB
Masculino	6,3
Feminino	6,8
Média	6,6

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Nesta tabela pode-se verificar que apesar dos homens na organização serem apenas 20,9% dos respondentes da pesquisa (Conforme tabela 6), ou seja, 409 funcionários, são eles que possuem uma avaliação mais criteriosa sobre o indicador.

Tabela 11 – Média do indicador por idade

Idade	RB
Menos de 20 anos	6,5
Entre 20 e 25 anos	6,6
Entre 26 e 35 anos	6,6
Entre 36 e 45 anos	6,8
Entre 46 e 55 anos	7,0
Mais de 55 anos	6,9
Média	6,6

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Pode –se verificar na tabela 11 que os funcionários com menos de 20 anos, que são 3,7% dos respondentes da pesquisa (conforme tabela 6), são os que avaliaram o indicador de maneira mais criteriosa.

Tabela 12 – Média do Indicador por escolaridade

Escolaridade	RB
Fundamental incompleto	7,0
Fundamental completo	6,8
Médio incompleto	6,8
Médio completo	6,7
Terceiro grau incompleto	6,4
Terceiro grau completo	6,5
Pós-graduação incompleta	6,6
Pós-graduação completa	6,6
Média	6,6

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Há indicação que os colaboradores com idade entre 46 e 55 anos, do sexo feminino e com menor escolaridade apresentam maior média de satisfação em relação aos fatores avaliados no clima organizacional.

5.8 Características funcionais (Negócio, Cargo e Tempo de trabalho)

Há indicação que os colaboradores do serviço de alimentação e farmácia, na função de direção (diretoria, gerências e coordenações) e com mais de 20 anos de trabalho no SESI apresentam maior média de satisfação em relação aos fatores avaliados no clima organizacional. Comparando–se a média do indicador, a maior variação ocorre na variável negócio, conforme dados da tabela 13 abaixo:

Tabela 13 – Média do indicador por área de negócio

Negócio	RB
Farmácias	6,7
Serviço de alimentação	7,0
Unidade Operações Sociais	6,5
SEDE/DR	5,9
Média	6,6

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Pode-se verificar no Serviço de Alimentação onde estão as pessoas com menor escolaridade, a média do indicador foi mais alta. O que mostra uma tendência da pesquisa que excetuando o nível de gerência que são apenas 5,5 % dos colaboradores que responderam a pesquisa (conforme tabela 7), as pessoas com mais escolaridade possuem avaliação mais criteriosa com relação ao indicador (conforme tabela 12).

Tabela 14 – Média do indicador por cargo

Cargo	RB
Direção, Gerentes, Coordenadoria	7,1
Administrativo	6,6
Técnico	6,6
Operacional	6,7
Estagiário	6,2
Média	6,6

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Na tabela 14 pode-se notar uma a pior avaliação dos estagiários da organização, sendo uma falha considerar estes para este indicador já que os mesmos não participam do programa de benefícios da empresa.

Tabela 15 – Média do indicador por tempo de trabalho

Tempo de trabalho	RB
Até 2 anos	6,7
Entre 2 e 5 anos	6,5
Entre 6 e 10 anos	6,5
Entre 11 e 15 anos	7,1
Entre 16 e 20 anos	7,1
Há mais de 20 anos	7,4
Média	6,6

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Pode-se verificar na tabela 15 que os colaboradores com menos tempo de empresas possuem uma avaliação mais criteriosa, em contrapartida os funcionários mais antigos possuem uma melhor avaliação para o indicador.

5.9 Análise da questão discursiva

A tabela abaixo demonstra a participação dos colaboradores na questão 65 discursiva. Foram 1322 sugestões ou comentários, representando 68% de participação. Os dados quantitativos por unidades estão na tabela 16 abaixo.

Tabela 16 – Número de sugestões por unidade regional

São Bento	Jlle	São José	Blu	Cric	Cha	Itajai	Sede	Videira	Lages	Jaraguá do Sul	Rio do Sul
199	195	154	143	117	115	103	87	83	51	49	26

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Levando-se em conta que a questão 65 perguntava: Na sua opinião o que deveria melhorar na empresa? Do total de 1322 demonstrados na tabela 16, 12% faziam referência a Benefícios conforme se demonstra na tabela 17 abaixo.

Tabela 17 – Aspectos a melhorar/ Questão discursiva

Aspectos a melhorar	Número	%
Dar cestas básicas	42	2%
Desconto na Farmácia	40	2%
Plano de saúde/UNIMED	38	2%
Benefícios	30	2%
Vale transporte /Veículos	30	2%
Ticket Alimentação	30	2%
Total sobre 1956	210	12%

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Verificou-se nas sugestões da questão discursiva que 12% das questões diziam respeito a benefícios, deste dar cestas básicas e vale transporte (vale gasolina), a empresa não oferece aos seus colaboradores. Os demais já são oferecidos pela empresa.

5.10 Tabela Integrada e Benchmark

A consolidação das questões na pesquisa de Clima Organizacional permite estabelecer uma análise comparativa de resultados, buscando-se referências de benchmark. É, certamente, uma importante ferramenta para o posicionamento em relação ao mercado, favorecendo a criação de estratégias dentro do foco como prioritário pela organização.

Para realizar este exercício de benchmark foram utilizados dois parâmetros de comparação:

Benchmark interno: a melhor média por questão e por indicador dentro de cada unidade;

Benchmark externo: comparação com as médias obtidas em estudos semelhantes, extraídas do banco de dados do Great Place to Work Institute; essas práticas referem-se as dez empresas que se destacam como modelos de gestão interna, cujo perfil inclui diferentes ramos de atividade, porte e localização (ano 2003).

É importante destacar que nem todas as questões avaliadas possuem parâmetros em outros estudos, por representarem situações específicas da empresa ou do modelo de pesquisa adotada.

A tabela 16 abaixo, ilustra-se os dados referentes ao indicador Remuneração e Benefícios, de cada regional, foco deste trabalho.

Tabela 18 – Benchmark Interno e Externo por regional

Questão	Blu	Cco	Cri	Itj	Jgs	Jlle	Lgs	Rsl	SBS	Sjs	Vid	Sede	Geral	Benchmark Interno	Benchmark Externo
50	6,1	6,4	5,8	5,9	6,0	5,7	5,9	5,2	6,2	5,9	6,1	5,6	5,9	6,4	6,3
51	6,2	6,5	6,0	6,1	5,9	6,1	6,2	5,4	6,4	6,4	6,3	5,9	6,2	6,5	
52	8,2	7,9	7,8	7,6	8,5	7,5	8,2	8,2	8,1	8,0	8,2	6,6	7,8	8,5	
Média	6,8	6,9	6,5	6,5	6,8	6,4	6,8	6,3	6,9	6,8	6,9	6,0	6,6	6,9	

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Legenda das Regionais:

Blu: Blumenau

Cco: Concórdia

Cri: Criciúma

Itj: Itajaí

Jgs: Jaraguá do Sul

Jlle: Joinville

Lgs: Lages

Rsl: Rio do Sul

SBS: São Bento do Sul

Sjs: São José

Vid: Videira

Pode-se verificar que a questão 52 que trata sobre benefícios, e que a parte principal deste trabalho, obteve uma média geral de 7,8, e que o benchmark interno de 8,5 da unidade de Jaraguá do Sul. Servindo de comparação para a empresa, e que estratégias, plano de ação vai tomara para tentar igualar o resultado das outras unidades a esta.

Tabela 19 – Benchmark por área de negócio

Questão	UOS	FM	SA	SEDE	Geral	BI	BE
50	5,9	5,9	6,3	5,5	5,9	6,3	6,3
51	6,0	6,3	6,7	5,6	6,2	5,7	
52	7,7	8,0	8,3	6,5	7,8	8,3	
Média	6,5	6,7	7,0	5,9	6,6	7,0	

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Legenda das áreas de negócios:

UOS: Unidade de Operações Súcias

FM: Farmácias

SA: Serviço de Alimentação (Cozinhas)

BI: Benchmark Interno

BE: Benckmark Externo.

Já na tabela 17 verifica-se a melhor avaliação para a questão 52 no Serviço de alimentação, onde a avaliação foi 8,3, servindo de parâmetro para empresa buscar melhorias.

5.11 Resultado da resposta sobre remuneração e benefícios

O indicador Remuneração e Benéficos compreende fatores relacionados à compensação financeira e aos diferenciais oferecidos aos funcionários, de caráter assistencial ou social.

Média 6.6.

Tabela 20 – Média das Questões

Questão	Média
Benefício oferecido pela empresa em comparação com outras empresas	7,8
Salário é adequado em comparação ao cargo e outras empresas	6,2
Salário Levando em conta a sua função	5,9

Tabela 21 – Classificação por parâmetro de análise

Muito Insatisfeito (%)	Insatisfeito (%)	Satisfeito (%)	Não responderam (%)
28,8%	30,2%	39,4%	1,5%

Estratégia de Intervenção

Nível 2 - Reavaliar / Melhorar

Pode-se verificar que o fato de 60%, ou seja 1174 colaboradores estarem insatisfeitos, ou muito insatisfeitos com o indicador, mostra a necessidade da empresa avaliar suas políticas de remuneração e benefícios. Como pode-se constatar pelos autores citados na pesquisa (Chiavenato, Marras, Flippo, entre outros) fatores como falta de motivação, rotatividade, comprometimento, fadiga, entre outros, podem aparecer, e atrapalhar o público interno e a própria organização.

Os resultados do indicador remuneração e benefício, mostra a unidade SEDE/DR como as piores notas, conforme ilustra a tabela 22.

Tabela 22 – Média do indicador por regional

Unidade / Indicador	RB
Blumenau	6,8
Chapecó	6,9
Criciúma	6,5
Itajaí	6,5
Jaraguá do Sul	6,8
Joinville	6,4
Lages	6,8
Rio do Sul	6,3
São Bento do Sul	6,9
São José	6,8
Videira	6,9
SEDE / DR	6,0

Fonte: Relatório Pesquisa de Clima, SESI setembro/2003

Legenda:

RB: Remuneração e Benefícios

Tabela 23 – Nível de satisfação do indicador

Questão	Muito insatisfeito	Insatisfação	Satisfeito	Não Resposta	Média da questão
1. Salário levando em conta sua função	40,1%	33,7%	25,5%	0,6%	5,9
2. Levando em consideração seu cargo, seu salário é adequado em comparação com outras empresas	36,6%	32,3%	30,3%	0,8%	6,2
3. Benefícios oferecidos pela empresa em comparação com outras empresas	9,8%	24,7%	62,4%	3,1%	7,8

Fonte: Pesquisa salarial Sistema FIESC, outubro/2003

A avaliação positiva nesta questão indica que os colaboradores percebem o plano de benefícios da empresa como um diferencial em relação ao mercado. Representa uma boa oportunidade para a atração e retenção de talentos, podendo ser interpretado como um importante fator de remuneração interna.

5.12 Análise dos benefícios do SESI, em comparação com pesquisa de mercado.

Para este comparativo foi utilizada pesquisa salarial encomendada pelo sistema FIESC – Federação das Indústrias de Santa Catarina em outubro de 2003, realizada pela PARRA Centro de Recursos Humanos Ltda. A pesquisa realizou-se distinguindo as seguintes regiões: Sul Catarinense, Grande Florianópolis, Oeste Catarinense, Vale do Itajaí e Norte Catarinense, conforme tabela 10 abaixo, com 66 empresas, divididas em diversas categorias, pode-se verificar a amostragem da pesquisa.

A pesquisa teve 38.051 salários pesquisados, com os seguintes cargos e quantidades respectivas: 40 área comum; 4 área de lazer; 8 área de saúde; 28 área de educação e formação profissional; 1 área consultoria social. Alguns destaques da pesquisas são: 63% das empresas aplicam o PPR – Plano de Participação nos Resultados, destas, o valor médio distribuídos em 2002 é equivalente a 1,2 salários nominais, 7% das empresas estão implantando.

Com relação as política de benefícios pode-se destacar:

Assistência médica – 67% tem plano de assistência médica, destas 2/3 dos custos são cobertos pelas empresas; 40% utilizam UNIMED; 1/3 reembolsam 50% dos medicamentos; 1/3 reembolsam 30% dos medicamentos.

Assistência Odontológica – 44% tem plano de assistência odontológica cobrindo em média 70% dos custos.

Tíquete Alimentação – 25% das empresas concedem tíquetes de alimentação.

Seguro de vida – 78 % das empresas pagam seguro de vida dos seus funcionários.

Auxílio Creche – 52% das empresas tem o benefício de auxílio creche.

Cesta básica – 15% das empresas doam cestas básicas a seus funcionários.

Previdência Privada – 52% das empresas participam na contribuição de previdência privada.

Subsídio Educação – 78% pagam em torno de 50% dos custos.

Tabela 24 – Amostragem pesquisa salarial sistema FIESC

Empresas	Nº pesquisadas
Indústrias	28
Escolas	17
Universidades	8
Federações	2
Prefeituras	2
Serviços	3
Clubes / Recreativos	6
Total	66

Fonte: Pesquisa salarial Sistema FIESC, outubro/2003

Para a organização esta pesquisa foi relevante, devido a suas várias áreas de atuação, podendo assim verificar se seus benefícios estão de acordo com mercado em cada área oferece. A seguir, propomos na tabela 25 um check list comparativo entre os benefícios da organização em estudo e a pesquisa salarial do Sistema FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

Tabela 25 – Análise benefícios SESI/ Pesquisa de Mercado

Benefícios	SESI	Empresas pesquisa de mercado
Auxílio Creche	O valor do benefício é de até meio Salário Mínimo, pago mediante apresentação de declaração de frequência da creche.	52% das empresas tem o benefício de auxílio creche.
Auxílio Funeral	O valor do benefício é de R\$ 1.000,00 para colaborador e R\$ 500,00 para dependente direto.	Não foi citado na pesquisa
Auxílio Excepcional	½ salário mínimo mensal para colaborador.	Não foi citado na pesquisa
Vale Alimentação/Refeição	R\$ 7,00 por dia útil trabalhado	25% das empresas concedem tíquetes de alimentação.
Cartão de Compras nas Farmácias do SESI	4% de desconto nas compras nas Farmácias do SESI, limite de compra no cartão 20% do salário do colaborador	1/3 reembolsam 50% dos medicamentos; 1/3 reembolsam 30% dos medicamentos.
Odontologia	50% subsidiada pela empresa	44% tem plano de assistência odontológica cobrindo em média 70% dos custos.
Plano de Saúde	Básico – R\$ 4,50 de mensalidade, mais participação	67% tem plano de assistência médica, destas 2/3 dos custos

	<p>nas despesas de acordo com a faixa salarial.</p> <p>Agregado – R\$ 121,85 mensal por dependente para pessoas com menos de 60 anos, acima R\$ 243,70, sem participação nas despesas</p>	<p>são cobertos pelas empresas; 40% utilizam UNIMED;</p>
Auxílio Transferência	R\$ 500,00 por 6 (seis) meses para colaboradores com cargo de chefia	Não foi citado na pesquisa
Incentivo Auto-desenvolvimento	60%, 50%, 40% subsidiado de acordo com aplicável, pouco aplicável, não aplicável com a função.	78% pagam em torno de 50% dos custos.
Previdência Privada	Funcionário contribui com no mínimo 3%, e a empresa entra com o mesmo valor contribuído	52% das empresas participam na contribuição de previdência privada.
PPR – Programa de Participação nos Resultados	De acordo com as metas atingidas pelas áreas, percentuais variáveis	63% das empresas aplicam, destas, o valor médio distribuído em 2002 é equivalente a 1,2 salários nominais, 7% das empresas estão implantando.
Cooperativa de Crédito	São linhas de financiamento do SESI, com crédito rápido e simplificado	Não foi citado na pesquisa
Seguro de Vida	100% subsidiado pela empresa	78 % das empresas pagam seguro de vida dos seus funcionários.
Cesta Básica	Não é praticado na empresa	15% das empresas doam cestas

		básicas a seus funcionários.
--	--	------------------------------

Na tabela 25 pode-se verificar se a empresa possui uma política de benefício de acordo com o mercado. Dos benefícios citados pela pesquisa salarial encomendada pelo sistema FIESC em outubro de 2003, o SESI somente não distribui cestas básicas. Já com relação à questão discursiva da pesquisa de Clima organizacional SESI setembro 2003, outro item citado foi vale transporte combustível, também não encontrada no pacote de benefícios da empresa. Pode-se verificar que a empresa em questão possui um pacote de benefícios de acordo com mercado oferece.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo procurou-se verificar a importância dos planos de benefícios. Para as organizações como forma de atração e retenção de talentos, redução da rotatividade, auxílio no recrutamento e ainda uma forma da empresa demonstrar sua preocupação com seus recursos humanos. Para os empregados, garante o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, poupando-lhes esforços e preocupação, oferecidas como parte integrante da remuneração.

O estudo de caso permitiu aliar a teoria acadêmica com a prática do dia de uma organização. No caso do SESI-SC, organização reconhecida por prestar serviços ligados a responsabilidade social, e assim comprovar o crescimento da preocupação das organizações com relação às práticas de oferecer planos de benefícios. Cabe destacar as políticas de Gestão Socialmente Responsável da Empresa, onde a empresa busca através das suas áreas de atuação cumprir seu papel com todos seus *stakeholders*, através de ações em valores éticos, sociais e ambientais, respeitando seus funcionários, fornecedores, meio ambiente, consumidores, governo, a acionistas e concorrentes.

A análise dos benefícios da empresa mostrou que a gama ofertada está de acordo com a oferta de mercado, e também com os encontrados na literatura. A exceção cabe para cestas básicas e vale combustível, citados pelos colaboradores, e que não fazem parte do programa de benefícios da empresa. Os dados da pesquisa de clima organizacional mostraram uma tendência, de avaliação mais criteriosa para os colaboradores mais instruídos. Como recomendação, caberia a empresa analisar e verificar a viabilidade de implantação de um plano flexível, que melhor se adapte a estas pessoas. Outro destaque é a similaridade do perfil dos colaboradores da organização com relação aos encontrados nas 10 melhores empresas para se trabalhar (Revista Exame), edição 2003, conforme tabela 8 deste estudo.

Ao analisar o relatório da pesquisa de clima organizacional, realizado pelo SESI em setembro 2003, podemos verificar a satisfação dos seus colaboradores com relação aos benefícios, cabe destacar a participação de 86, 3% do seu corpo funcional, ou seja 1956 colaboradores, de um total 2265, o fato de a empresa possuir atividades em várias áreas, com cozinhas que funcionam em horários noturno, farmácias 24 horas, funcionários em férias no período de aplicação da pesquisa, entre outros, pode ser justificativa para não conseguir a totalidade. Este número expressivo mostra o empenho da organização, e suas políticas transparentes.

Com relação aos resultados da Pesquisa de Clima realizada pelo SESI/SC, a questão 52, referente aos benefícios (foco deste estudo) teve como resultado final à pontuação de 7,8, dentro da escala utilizada de 01 a 10. Dentro da metodologia adotada, classifica os benefícios da empresa no Nível 2 de Intervenção – Necessidade de Avaliação / Melhoria. Em relação ao Índice de Satisfação Geral (ISG), dos 2265 funcionários da empresa em setembro de 2003, participaram 1956, onde 62,4% (1220) dos pesquisados estão no parâmetro “satisfeito”, 24,7% (483) no parâmetro “insatisfeito”, 9,8% (192) no parâmetro “muito insatisfeito”, e não responderam 3,1% (61).

Como a pesquisa tinha um enfoque quantitativo, o estudo não esgota a totalidade do tema e outras pesquisas devem ser feitas para que cada vez mais, tenha-se material para avaliar o papel dos benefícios na organização, como os custos dos benefícios influenciam no dia da organização, planos flexíveis de benefícios, benefícios alternativos, ou seja, aqueles que não fazem partes da remuneração do empregado, como ginástica, massagens, área de lazer entre outros.

Embora a maioria das reivindicações dos empregados nos últimos anos, quase sempre se situarem nas perspectivas de aumento dos salários, a tendência, tanto para a empresa, como para seus colaboradores parece caminhar para uma evolução das reivindicações ao redor das necessidades sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CARVALHO, Antônio V.. Recursos humanos: desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. Administração de recursos humanos. 6 ed. Rio de Janeiro: Copyright, 1999.
- DESSLER, Garry. Administração de recursos humanos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FEY, Claudia Cristina. Diagnóstico da área de recursos humanos: Albany Internacional Feltros e Telas Industrias Ltda.Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de pessoal: relações industriais. São Paulo: Editora Atlas, 1986. p. 283.
- FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo: Atlas, 1972.
- FRANCO, Simon. O Profissionalista: você no mercado de trabalho do século XXI. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; e colaboradores. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

SILVA, Alexandre Teotônio da. Ética e Norma de Responsabilidade Social SA 8000: Uma Abordagem do Contexto Cultural Brasileiro e do Caso SESI Serviço Social da Indústria de SC. 2004. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2004.

VERGARA, Sylvia C. Pesquisa e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SESI – SC – Serviço Social da Indústria de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. Disponível em [http\:\: www.sesisc.org.br](http://www.sesisc.org.br). Acesso em 26 de outubro de 2004.