

**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ANDRÉ BILLIG TONETTO**

**A MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS**

**RECANTO MAESTRO
2015**

ANDRÉ BILLIG TONETTO

**A MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,
apresentado como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração, Curso de
Graduação em Administração, Faculdade Antonio
Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ms. Luiz Henrique Menegon Dutra

ANDRÉ BILLIG TONETTO

**A MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE BENEFÍCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ms. Luiz Henrique Menegon Dutra

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Ms. Luiz Henrique Menegon Dutra
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Profa. Ms. Pamela Amado Tristão
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Profa. Ms. Juliana Mayumi Nishi
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, 9 de janeiro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores do curso que foram tão importantes em minha vida acadêmica e que contribuíram muito na minha formação profissional e pessoal.

RESUMO

Para alcançar as metas estabelecidas, atender prazos, melhorar continuamente em qualidade, as organizações têm que manter seus colaboradores motivados e comprometidos; fieis e satisfeitos. Para tanto, uma política séria de implementação de benefícios pode manter equipes motivadas com rotatividade reduzida e um ambiente organizacional propício para o desenvolvimento tanto da empresa quanto do pessoal. Nesse ambiente globalizado, o mundo corporativo foi o setor mais atingido pelas mudanças estruturais deflagradas pelo ambiente socioeconômico que requer das empresas mudanças estruturais e constantes para atenderem consumidores exigentes com amplas possibilidades de escolha entre produtos nacionais e importados e serviços variados. A gestão de pessoas de forma mais democrática, colaborativa, humanizada, busca realizar treinamentos constantes e criar estratégias para manter uma equipe coesa, motivada e produtiva. Esse novo perfil do RH tem uma ampla gama de responsabilidades dentre as quais destaca-se a de desenvolver estratégias de compensação do comprometimento dos colaboradores por meio de pacotes de benefícios que criem diferenciais competitivos e criem vínculos estreitos com a organização que vão retornar sob a forma de produtividade, fidelidade e comprometimento em atingir as metas estabelecidas. Estas mudanças provocadas no RH foram deflagradas pela globalização que exigiu adaptações da organização no sentido de centrarem o foco sobre as pessoas e não sobre os processos; adotar uma gestão estratégica em substituição à gestão repressora. O objetivo geral desse trabalho é enfatizar a importância da motivação por meio de planos de benefícios. Como resultado dessa pesquisa, foi elaborado um Plano de Benefícios a ser implementado na empresa para melhorar os níveis de motivação e minimizar a rotatividade.

Palavras-chave: Benefícios; Gestão de Pessoas; Globalização; Motivação; Capital Humano.

ABSTRACT

To achieve the set targets, meet deadlines, continuously improve quality, organizations have to keep your employees motivated and committed, loyal and satisfied. For this, a serious policy implementation benefits can keep teams motivated with reduced turnover and an organizational environment conducive to the development of both the company and staff. In this globalized environment, the corporate world was the sector most affected by structural changes triggered by socio-economic environment that requires companies and constant structural changes to meet demanding consumers with ample choice between domestic and imported products and various services. Managing People in a democratic, collaborative, human, trying to carry out continuous training and develop strategies to maintain a cohesive team, motivated and productive. This new profile of the HR has a wide range of responsibilities among which stands out to develop strategies to offset the commitment of employees through benefit packages that create competitive advantages and establish close ties with the organization that will return the form productivity, loyalty and commitment to achieving the goals. These changes were caused in the HR triggered by globalization which required adjustments to the organization in order to concentrate the focus on people rather than on processes, adopt a strategic management in place to manage repressor. The goal of this paper is to emphasize the importance of motivation through a benefit plan in a company where employees are not motivated and turnover is high. As a result of this research, we designed a Benefit Plan to be implemented in the company to improve levels of motivation and minimize churn.

Keywords: Benefits; People Management; Globalization; Motivation; Human Capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparativo entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas	24
Figura 2 - A interação entre Liderança, Talentos e Equipes	25
Figura 3 - Plano de Benefícios.....	30
Figura 4 - Vantagens dos benefícios	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Geral	9
1.2.2 Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 GERENCIAMENTO DE PESSOAS.....	11
2.2 ESTRATÉGIAS SOBRE NEGÓCIOS E PESSOAS	15
2.2.1 Recursos de Competência	17
2.2.2 Como medir o Desempenho das Pessoas.....	19
2.2.3 Gestão Estratégica de Pessoas	20
2.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.3.1 Recursos Humanos Tradicional	23
2.3.2 Novos Conceitos em Gestão de Pessoas.....	24
2.3.3 Características presentes nos líderes	27
2.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE RECOMPENSAS	28
3 METODOLOGIA	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que o mundo corporativo foi o setor mais atingido pelas mudanças estruturais que o ambiente socioeconômico globalizado provocou nestas últimas décadas, forçando as empresas a buscarem formas de se adaptar às exigências de consumidores que têm a sua frente um leque muito grande de opções de produtos nacionais e importados e serviços variados a sua escolha.

As organizações têm grande responsabilidade de oferecer o melhor aos seus clientes com preço competitivo e com qualidade excelente. Para conseguir isso, precisa contar com os melhores colaboradores e com as mais qualificadas equipes com alto grau de satisfação e que sejam fieis à empresa.

Neste momento, a política de benefícios é uma forma eficiente de motivar os colaboradores, diminuir a rotatividade e manter níveis de produtividade condizentes com as ambições dos colaboradores e com as metas da empresa.

Em meio a tanta competitividade, é importante que a organização possa oferecer maneiras de conquistar a confiança do colaborador e que o mesmo sinta-se peça importante no contexto organizacional fazendo com que ambos saiam ganhando.

O Departamento de Recursos Humanos, com o passar do tempo foi deixando o papel de mero executor de tarefas burocráticas na contratação, pagamentos e despedimentos dos funcionários para assumir um papel de liderança na condução da empresa à produtividade embasada em princípios humanizantes e crescimento mútuo. O gestor de Recursos Humanos encontra uma série de desafios no ambiente conturbado da competitividade empresarial e precisa motivar o pessoal para alcançar as metas traçadas, otimizando o desempenho da organização de maneira harmoniosa em que todos se desenvolvam pessoal e profissionalmente.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As ferramentas que têm a finalidade de trazer, primeiramente, resultados positivos para as organizações e, em segundo plano, conforto e benefícios sociais aos colaboradores, podem gerar, com isso, satisfação e excelência dentro das organizações?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Enfatizar a importância da motivação por meio de planos de benefícios.

1.2.2 Específicos

- a) Conhecer exemplos de organizações que implementaram programas de benefícios e como elas avaliam a experiência;
- b) Elaborar um Plano de Benefícios aos colaboradores para melhorar o nível de satisfação e diminuir a rotatividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem como intuito analisar diferentes formas de despertar a motivação e a realização profissional da equipe corporativa. Ou seja, desenvolver uma ideia comum na busca do escopo empresarial, tendo em vista o cenário competitivo e a alta exposição tanto dos colaboradores quanto da empresa, buscando, de forma transparente, a satisfação de todos.

Segundo Tamayo (2003), as demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, ao ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar, na organização, oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho. Quando o ser humano entra em uma organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar, no trabalho, meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá em uma relação de troca, mas de exploração. O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. Na sua bagagem inicial, leva também as suas limitações, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho.

Este estudo visa auxiliar empresários de quaisquer atividades a desenvolverem um trabalho de equipe que seja do tipo motivacional trazendo uma gama de benefícios

para ambos os lados, e, o mais importante, buscando renovar o entusiasmo no cumprimento das tarefas destinadas a cada colaborador.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERENCIAMENTO DE PESSOAS

Historicamente, no Brasil, a administração de pessoas sofreu significativa evolução na transição do século XX para o século XXI, sugerindo um novo papel de gerenciamento de pessoas.

A mudança do foco operacional para o estratégico passa a dominar os múltiplos e os complexos papéis operacionais e estratégicos que os recursos humanos necessitam desempenhar na sua integração com as pessoas e com os resultados organizacionais propostos. Essas mudanças na área empresarial e, especificamente, na área de gestão de pessoas têm tido grande repercussão, instigando o aprofundamento de estudos sobre a atuação de recursos humanos.

O modelo de múltiplos papéis exibe, segundo Ulrich (1998), os quatro papéis necessários para que, equilibradamente, os profissionais de recursos humanos sejam considerados um parceiro empresarial: Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança.

- a) Administração de estratégias de Recursos Humanos - Parceiro Estratégico: o profissional de recursos humanos a partir da estratégia empresarial define as estratégias de recursos humanos, desdobra, identifica as prioridades e alinha-se ao negócio da empresa.
- b) Administração da Infraestrutura de Empresas - Especialista Administrativo: os recursos humanos provêm e administram, com eficiência, processos de fluxo e gestão de pessoas, buscando sempre a melhoria contínua.
- c) Administração da contribuição dos funcionários - Defensor dos Funcionários: os recursos humanos conseguem gerir, de forma integrada e participativa, a contribuição dos funcionários, fornecendo condições para que possam realizar suas atividades de acordo com os resultados planejados.

d) Administrador da transformação e da mudança - Agente de Mudança: ocorre quando os recursos humanos atuam na gestão da transformação e mudança cultural da organização e das pessoas, resultando em transformação da identidade e dos valores da organização. Ulrich (1998) complementa que, a partir de 1989, a mudança cultural deixa de ser uma forma abstrata de vantagem competitiva inimitável, presente na academia, para se transformar no centro de discussões dos gestores de pessoas.

Já em relação ao modelo de gestão por competências conclui-se que muitas das funções, dos conhecimentos, habilidades e atitudes presentes no Gestor de Pessoas não são as esperadas pelos seus superiores nem tampouco pelos seus subordinados.

Segundo o dicionário Aurélio, competência significa “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. (FERREIRA, 2004, p. 440)

Como conceito, as competências já existem há muito tempo. Na idade média, os aprendizes adquiriam as habilidades de uma arte ou profissão trabalhando com um mestre. Atualmente, o termo competência tem sido empregado pelas organizações com diferentes significados.

Os significados mais comuns atribuídos a ele são: competência como autoridade, competência como capacitação, competência como competição, competência como qualificação, competência como incumbência e competência como suficiência.

A gestão de pessoas focaliza sempre a seleção e a utilização dos funcionários. A implementação de novas estratégias muitas vezes requer novas prioridades na gerência de recursos humanos, o que implica uma utilização de pessoal altamente competente, pois as mudanças oriundas do planejamento estratégico fazem com que isso seja primordial.

Embora utilizado de forma ampla para traduzir diferentes conceitos e perspectivas de análise, o termo competências guarda em sua essência a ideia de que as capacidades humanas, tanto coletivas quanto individuais, tornaram-se um dos

elementos mais importantes para se estabelecer vantagens competitivas sustentáveis na realidade de hoje. (CARVALHO; BARBOSA, 2006, p. 02)

Os principais conhecimentos que os superiores esperam do Gerente de Pessoas são: conhecimentos de técnicas de liderança, conhecimentos em gestão estratégica e conhecimento de administração de empresas, enquanto os seus subordinados identificam em seus Gerentes de Pessoas os seguintes conhecimentos: conhecimento em administração de empresas, conhecimento de contabilidade gerencial e conhecimento de economia.

As principais habilidades que os superiores esperam do Gerente de Pessoas são: facilidade de relacionamento interpessoal, liderança e facilidade de gestão de conflitos. Os subordinados identificaram as principais habilidades como sendo: liderança, facilidade de relacionamento interpessoal e raciocínio lógico/matemático.

As principais atitudes que os superiores esperam do Gerente de Pessoas são: liderança, decisão e análise. Os subordinados identificaram as principais atitudes como sendo: liderança, senso de responsabilidade e decisão.

Ao identificarmos estas características, fica evidente que o desenvolvimento das pessoas juntamente com uma empresa que possui seu planejamento estratégico bem formulado (e suas ações baseadas nele) é muito importante, pois é necessário treinamento e adequações dos seus gerentes para que desempenhem suas funções da melhor maneira possível.

Enfim, o papel da organização é fundamental para o desenvolvimento destas competências gerenciais, pois é ela que identifica as que são necessárias e faz com que seu funcionário seja estimulado a se desenvolver. Assim, a verdadeira relação entre gestão estratégica e as competências gerenciais, é que as pessoas são peças-chaves em qualquer processo de planejamento e tarefas dentro da organização. E a empresa deve desenvolver seus funcionários para que ele verdadeiramente tenha condições de ser um otimizador no processo de gestão da estratégia organizacional.

O perfil do profissional de Gestão de Pessoas, com o passar dos tempos, também precisou se adequar às mudanças ocorridas. Seu papel passa de mero promotor de treinamentos e executor das obrigações trabalhistas, visando ampliação da destreza operacional, para algo além, atuando em um sistema que considera o objetivo das pessoas, o desenvolvimento tecnológico e o negócio da empresa, trabalhando para uma harmonia do conjunto através de uma visão do ambiente da organização.

Nos anos 90 deu-se início um modelo mais estruturado de gestão de pessoas, tendo como peculiaridade considerar a “participação dos funcionários” como um fator essencial à empresa implementar sua estratégia e criar vantagem competitiva.

Começa então uma nova fase da Gestão de Pessoas. Essa passa por diversas fases até chegar aos dias de hoje, de forma a satisfazer as necessidades das empresas e dos funcionários.

Nasce, então, modelos de gestão de pessoas inovadores, como a gestão por competências, a gestão democrática, a gestão participativa. São vários os modelos que tentam adequar empresa e funcionário ambos em prol da lucratividade e da qualidade de vida no trabalho.

Essas mudanças são impulsionadas, em grande parte, pela globalização da economia e aumento da interdependência entre mercados, mas, também, pela rapidez com que novas tecnologias de informação são introduzidas e renovadas, alterando rapidamente o padrão das trocas de informação e o acesso a novos territórios.

As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas de processos contínuos na vida das empresas (FISCHER, 1998, p. 35).

As mudanças nas empresas vieram como resposta a essa nova realidade, em que o capital humano adquire a mesma importância do capital financeiro como recurso estratégico.

Essas transformações afetam diretamente o mundo do trabalho e têm provocado inúmeras indagações. Distintas formulações, afirmam uma universalidade, que a constatação de que a administração de pessoas mudou, com maior intensidade, na transição do século XX para o século XXI.

A partir da década de 50, as novas demandas industriais fazem emergir a fase tecnicista e a criação da área de relações trabalhistas. Em meados dos anos 60, o trabalhador passa a viver uma nova realidade política com a revolução de 64, a crise do petróleo, a falta de mão-de-obra especializada, o surgimento da qualidade e o enfoque comportamental, emergindo a Gerência de Recursos Humanos.

A fase estratégica culmina em 1990 com novos desenhos organizacionais, o avanço tecnológico e as novas relações de trabalho com a gestão de pessoas vinculada às estratégias das empresas. A partir da década de 90, surge a fase de vantagem competitiva, levando os gestores de pessoas a adotarem uma nova postura organizacional de agentes de competitividade. (ULRICH, 1998)

Historicamente, as empresas têm na gestão da área de recursos humanos, como processo de transformação da própria empresa, uma maneira de acompanhar as rápidas transformações e exigências do mercado, funcionando como um elo entre as demandas organizacionais, as necessidades de seus membros e as solicitações feitas pelo ambiente.

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001, p. 157):

A gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados.

Parry (1998) desenvolveu o seguinte conceito de competência:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidade e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1998, p. 60)

A competência significa o conjunto de qualificações que permite com que uma pessoa apresente performance superior em um trabalho ou uma situação. Estas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações necessárias para que a pessoa possa atingir o nível de performance necessário.

2.2 ESTRATÉGIAS SOBRE NEGÓCIOS E PESSOAS

Um estudo realizado por Bianchi e Albuquerque (2010, p. 43) analisou “o alinhamento da estratégia de negócio e a estratégia de gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva” no ambiente da Oxiteno, uma Indústria Química do Brasil e observou que o alinhamento está em processo naquela empresa, onde as “estratégias de gestão de pessoas existentes (gestão de competências,

transformação cultural e gestão de talentos)” associam-se às novas estratégias de “gestão do conhecimento e da comunicação e ambiente” que estão sendo implantadas “para suportar o processo de crescimento da empresa”.

Braga (2010) reconhece que quando há implantação de novas metodologias em um ambiente organizacional, provoca um certo desconforto entre as pessoas que sabem que serão necessárias mudanças que poderão fugir do seu controle e, isso, gera ansiedade devido à insegurança, apreensão, o que pode, inclusive converter-se em resistência. “No campo individual as resistências manifestam-se pelo comprometimento do equilíbrio psicológico, em virtude de alterações comportamentais e relacionais e pelo surgimento do estresse, fatores estes capazes de interferir negativamente no desempenho profissional das pessoas”. (BRAGA, 2010, p. 14)

Brodbeck (2001) afirma que os conceitos mais relevantes sobre alinhamento estratégico que a literatura apresenta são o PEN, cuja sigla significa Plano Estratégico de Negócio e o PETI, que significa Plano Estratégico de Tecnologia de Informação. Muitas organizações têm procurado alinhar PEN e PETI, devido às exigências do mercado competitivo na era da globalização.

[...] o alinhamento entre o plano estratégico de negócio (PEN) e o plano estratégico de tecnologia de informação (PETI) é alcançado quando o conjunto de estratégias de sistemas - objetivos, obrigações e estratégias - é derivado do conjunto estratégico organizacional - missão, objetivos e estratégias (King, 1988); (2) o elo entre PEN-PETI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e os planos de TI refletem, suportam e são suportados pela missão, pelos objetivos e pelos planos de negócio (Reich e Benbasat, 1996); (3) o alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambiente externo (mercados) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional (Henderson e Venkatraman, 1993); e (4) o alinhamento entre PEN-PETI é a adequação da orientação estratégica do negócio com a de TI. (CHAN *et al.* apud BRODBECK, 2001, p. 13)

Segundo Brodbeck (2001, p. 12), “o uso de planejamento estratégico como uma técnica para desenvolver a performance efetiva de uma corporação foi sugerido por Henry Fayol em 1916 – ‘gerenciamento significa olhar adiante, no horizonte... contextualizando o futuro e provendo a empresa para ele’”.

Desde então, o conceito de estratégia de negócios vem evoluindo, tendo sido criadas várias técnicas, teorias e modelos de gestão estratégica. Elas permitem que as organizações formulem o rumo para seus negócios

observando a sua cadeia de valor (nichos de mercado, fornecedores, barreiras e entradas), a sua flexibilidade, suas competências distintas (preço, qualidade e canais de distribuição), as regulamentações impostas pelo ambiente (governos, sindicatos) e algumas das estratégias genéricas de posicionamento e reorientação do negócio e de competitividade e inovação. (BRODBECK, 2001, p. 13)

2.2.1 Recursos de Competência

A cultura organizacional teve que ser modificada com relação à gestão de pessoas nessa última década, pois as empresas necessitam de pessoas intraempreendedoras ao invés de obedientes; a filosofia das empresas deixou de privilegiar o controle passando a valorizar o desenvolvimento e requisitam “o aumento na participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, através de processos de agregação de valor como base para a mensuração do desempenho profissional”, segundo Freitas. (2007, p.45)

Neste novo contexto, valoriza-se o capital humano para atingir as metas estabelecidas que correspondem aos resultados organizacionais. “Ao se reconhecer as pessoas, suas competências e seu cabedal intelectual, a organização moderna cumpre uma missão primordial, que é a preservação da principal fonte de suas vantagens competitivas sustentáveis”. (BRAGA, 2010, p. 19):

[...] a parcela maior de responsabilidade pela integração entre os objetivos organizacionais e individuais recai, principalmente, sobre a alta administração. É ela quem deve estabelecer os meios, políticas, critérios e tudo o mais para que isto possa acontecer. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados, de forma quase simbiótica.

Segundo Chiavenato (2003), normalmente há dissonância entre os objetivos traçados pelas organizações e os objetivos individuais de cada colaborador, gerando conflitos que interferem no bom andamento dos negócios. Quando o relacionamento entre as pessoas e a organização não está em sintonia, as metas individuais destoam das metas organizacionais, causando um descompasso entre eficiência e eficácia, que incorrerá em ineficiência de toda a organização.

Toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, para poder sentir-se feliz e realizada, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais, para assegurar a manutenção do seu emprego. (BRAGA, 2010, p. 19)

Braga (2010) reconhece que a cultura da organização define, a seu modo, as políticas de Gestão de Recursos Humanos, que configuram a forma de relacionar-se com seus clientes internos, ou melhor, com seus colaboradores. Tais políticas são a expressão da personalidade e da mentalidade dos profissionais que ocupam as posições de decisores, responsáveis por implementar a filosofia de relacionamento entre a organização e os colaboradores.

[...] instaurada a cultura torna-se um dos mais importantes fatores de regulação das relações organizacionais, além de responder pelo índice de engajamento das pessoas às metas e objetivos organizacionais, pois molda o ambiente intrínseco da organização. A organização de cultura aberta, profissional, moderna e democrática, normalmente apoia e fomenta mudanças positivas, espírito criativo e inovador e trabalho em parcerias. É de sua prática oferecer benefícios diferenciados a seus colaboradores, a fim de reter seus talentos bem como motivá-los à produtividade, porém, esta contrapartida deve estar, via de regra ligada às competências demonstradas pelos profissionais no desempenho. (BRAGA, 2010, p. 20)

“No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”. (SILVA; SANTOS, 2005, p. 287)

[...] as empresas devem buscar um posicionamento adequado para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Esse posicionamento é obtido por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Essas três estratégias diferem em algumas dimensões, tais como a exigência de diferentes recursos, habilidades, arranjos organizacionais e procedimentos de controle. Nota-se que tais dimensões abrangem áreas relativas à produção. (SILVA; SANTOS, 2005, p. 287)

Segundo Brodbeck (2001, p.76), as ideias de Simon na década de 1960 marcaram o início dos estudos sobre planejamento estratégico, sendo que esse autor definia estratégia como “um conjunto de ações e decisões que devem definir o rumo da organização durante determinado período de tempo”.

Durante as duas décadas seguintes, o termo planejamento estratégico sofreu muitas críticas e desgastes, ressurgindo com força na década de 1990 em meio a outras contribuições originadas em áreas diversas do conhecimento, tais como: aprendizagem organizacional, processo decisório e alinhamento estratégico. (BRODBECK, 2001)

2.2.2 Como medir o Desempenho das Pessoas

Para Braga (2010), a Cultura Organizacional é determinada por forças internas que se sobrepõem, formalmente ou não, de forma hierarquizada, estabelecendo os paradigmas culturais existentes na organização. Toda estrutura interna ou externa sofrerá influência dessas forças que regerão o ambiente de forma a gerar confiança mútua entre as pessoas.

Os conflitos sempre marcaram a convivência das pessoas nas organizações, porque o desempenho deve ser medido, mas nem sempre isso é bem visto pelos funcionários que demonstram certa descrença na objetividade dos métodos utilizados para medir o desempenho. “As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos”. (BRAGA, 2010, p. 22)

[...] o processo de avaliação de desempenho de pessoas deve ser discutido a partir de seu significado, considerando-se além dos conflitos por ele causados, ainda os obstáculos que se interpõem de forma natural à sua eficiência. Citando o que fora escrito por Peter Drucker em 1989, o autor coloca que toda organização sofre uma grande tentação em se manter constantemente em uma mediocridade segura. Para eles, é isso que demanda a necessidade de se garantir um alto nível de desempenho por parte das pessoas na organização, em contraponto com as ideias de conexão entre estratégias organizacionais e entregas individuais, postuladas por autores mais contemporâneos franceses, brasileiros e norte-americanos. (BRAGA, 2010, p. 22)

Os métodos de mensuração do desempenho sempre receberam grande atenção por parte das organizações, mas as metodologias são bastante recentes, haja vista que em “1989 os conceitos de desempenho ainda estavam presos à análise das possíveis discrepâncias de performance entre o esperado – com base nas descrições dos cargos – e o obtido pelos profissionais em seus processos avaliativos”. (BRAGA, 2010, p. 22)

Braga (2010) considera que avaliar o desempenho dos colaboradores não é luxo dentro de uma organização, cabendo ao Departamento de Recursos Humanos essa atividade administrativa essencial, que servirá de base para outras ações do RH para estruturar suas demais políticas organizacionais.

2.2.3 Gestão Estratégica de Pessoas

Brodbeck (2001, p. 14) considera o Planejamento Estratégico como peça fundamental para a gestão estratégica, porque permite determinar como está a relação entre a organização e o seu ambiente; traçar objetivos; estabelecer políticas e estratégias para governá-la e como disponibilizar “os recursos para a implementação de programas de ação eficientes e eficazes, aplicáveis para todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional)”. O Planejamento Estratégico deverá ser executado de modo bem estruturado de acordo com a seguinte sequência:

- 1- Premissas – devem sugerir que a organização satisfaça as necessidades socioeconômicas, direta ou indiretamente, provendo bens ou serviços e atuando como agente de transformação.
- 2- Planejamento – deve ter por objetivo a vantagem competitiva e as oportunidades futuras, precavendo-se das ameaças através da definição de ações que possam reduzir seu impacto, através da maximização de suas forças e minimização de suas fraquezas.
- 3- Estratégias Básicas (formulação) – compõem o plano que integra a missão, os objetivos organizacionais (o que se quer e quando será alcançado), políticas (regras que expressam os limites para as ações) e sequência de ações (programas especificados passo-a-passo com as ações necessárias), formando um corpo coeso.
- 4- Planos de Ação – devem conter a programação e atividades detalhadas para a realização das estratégias de longo prazo. Eles devem conter os recursos pessoais, materiais, temporais e financeiros necessários para o atingimento dos objetivos organizacionais.
- 5- Implementação – a organização deve executar as atividades definidas para operacionalização do plano e alcance dos objetivos, havendo um constante acompanhamento e adequação do planejamento à realidade.
- 6- Revisão e Avaliação – pontos e revisão para ajustes nos desvios ocorridos durante a implementação. (BRODBECK, 2001, p. 14)

De acordo com determinados autores brasileiros, a sequência de execução do planejamento estratégico deve mudar sua estrutura ligeiramente de forma que contemple os passos essenciais:

- a) análise dos ambientes externos e internos; b) estabelecimento de diretrizes organizacionais através da missão, cenários, objetivos e metas (componentes do plano); c) formulação da estratégia com a especificação das políticas, regras, atividades e responsabilidades; d) implementação da estratégia através de planos de ação e da alocação dos recursos; e) controle estratégico, ou seja, controle das mudanças e atingimento das metas. (BRODBECK, 2001, p. 14)

A estratégia de negócio apresenta uma enorme gama de características específicas, cujo processo de formulação não determina imediatamente executáveis,

pois não é com esse intuito que ela é formulada e sim para configurar de maneira geral, a direção que a organização tem que seguir para obter o seu crescimento e desenvolvimento. A estratégia gerará projetos estratégicos por meio “de um processo de busca”. “O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia” (ALDAY, 2001, p. 17).

Segundo Moeckel (2009), o planejamento estratégico de produtos é resultado das discussões e propostas de vários setores da organização, tanto internos quanto externos, pois congrega as ideias do:

Pessoal de engenharia, de vendas, diretoria, distribuidores, bem como dos setores de atendimento ao consumidor. Essas ideias são avaliadas em termos de recursos, tecnologias, competências e riscos, levando em conta a capacidade financeira, de produção, de recursos humanos e de mercado. (MOECKEL, 2009, p. 54)

A capacidade das organizações em lograr êxito entre os seus concorrentes, garantindo-lhes a obtenção de taxas de retorno que supere o custo do capital depende da conjugação dessas cinco forças competitivas, que variam conforme o setor de atividade e sofre alterações condicionadas à evolução do setor. A empresa encontrará uma posição de conforto no mercado concorrencial no momento em que conseguir explorar essas cinco forças para beneficiá-la ou, ao contrário, conseguir proteger-se contra a concorrência. As estratégias implementadas pelas organizações são classificadas em pretendidas e realizadas. “A estratégia pretendida é aquela planejada para o futuro, enquanto que a realizada corresponde aquelas realmente executadas”. (PELISSARI, 2007 p. 58)

2.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O Departamento de Recursos Humanos evoluiu ao ponto de ser o responsável por ações estratégicas capazes de motivar os colaboradores que tornam certas organizações exemplos de produtividade baseadas na melhoria da qualidade de vida e fidelidade à empresa.

Segundo Costa (2002), o Departamento de Recursos Humanos (RH) era conhecido como Administração de Pessoal e genericamente era o setor responsável por administrar as pessoas na organização. Esta área foi criada pela necessidade de se manter um controle sobre o trabalho das pessoas no sentido de marcar faltas,

contar os dias trabalhados e preparar a folha de pagamento do pessoal. No entanto, com o decorrer do tempo, o departamento foi recebendo outras funções e responsabilidades para alcançar o sucesso da organização; sua atividade passou de operacional para estratégica.

Sovienski e Stigar (2008) corroboram a ideia de que setor de Recursos Humanos não passava de um departamento mecanicista responsável pela contratação de funcionários, pela folha de pagamento, em uma época que se valorizava o trabalhador pela sua experiência e domínio da técnica, pois não havia programas de treinamento nem capacitação continuada.

O Brasil deu início às atividades relacionadas ao RH na década de 1930 com os movimentos sindicais e proteção dos direitos dos trabalhadores, por meio de legislação específica. Nas décadas de 40 e 50, a intervenção governamental nas relações trabalhistas se acentuou mostrando às empresas a necessidade de ampliação das funções do Departamento de RH. E, em 1943, ocorreu a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (COSTA, 2002). As décadas de 1960 e 1970 foram marcadas pela promulgação da legislação que dispõe sobre Segurança no Trabalho, sobre a Saúde Ocupacional e sobre Pensões.

A evolução do Departamento de Recursos Humanos foi influenciada pelas teorias da Administração que foram mudando desde o enfoque contábil, existente na década de 1930, até a valorização do capital humano e a Gestão de Pessoas que procura motivar e desenvolver as capacidades e habilidades dos colaboradores por meio de sistemas integrados de valorização humana.

De maneira simples e resumida, a transformação nas funções do RH passou pelas seguintes fases, de acordo com Costa, (2002. p. 6):

- Década de 70 – manter as empresas ora dos tribunais e cuidar da regulamentação pertinente ao pessoal;
- Década de 80 – época de fusões, aquisições e *downsizing* – tinha que dar soluções às questões de custos nos quadros de pessoal;
- Década de 90 – preocupação com um local de trabalho mais global e competitivo.

Segundo Soviensi e Stigar (2008), a área de Recursos Humanos sofreu grandes transformações, deixando de figurar meramente como departamento de pessoal para ocupar o papel principal de desenvolvimento estrutural interno da organização. Até bem pouco tempo, o DP (Departamento Pessoal) ou RH (Recursos

Humanos) tinha o perfil de atuação mecanicista, que concebia o empregado como obediente, executor de tarefas, enquanto ao chefe cabia exercer o controle centralizado. Atualmente, o panorama é outro, pois o termo empregados foi substituído por colaboradores; chefes por gestores.

“Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais, com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento”. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 53)

O Departamento de Recursos Humanos evoluiu para o conceito de Gestão de Pessoas, pois passou a valorizar os profissionais como seres humanos, deixando para trás uma história ligada ao padrão diferentemente do setor de Recursos Humanos, que privilegiava a técnica e a mecanicidade do profissional, concluem Soviensi e Stigar (2008). Mas o que é ideal no âmbito da conceituação tem que evoluir muito na prática cotidiana de muitas organizações e é com este intuito que será desenvolvido este trabalho.

2.3.1 Recursos Humanos Tradicional

Há uma intenção generalizada em promover a migração do modelo burocrático tradicional a um moderno modelo de gestão gerencial que promova “a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional”. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 53):

A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, entre outros exemplos que poderíamos citar, mas sim nas pessoas que compõem a organização, que movimentam tudo isto no cotidiano. A partir da década de 90, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, como a globalização, houve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão. Assim, é necessário quebrar os velhos paradigmas para entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras bem como entender o novo conceito de gestão de pessoas. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 53)

O setor de Gestão de Pessoas assume a responsabilidade de formar os profissionais de acordo com o perfil que a instituição almeja, “objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p.

53). O colaborador tem que se conscientizar que suas ações devem seguir as seguintes determinações:

[...] desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 56)

RECURSOS HUMANOS TRADICIONAL	GESTÃO DE PESSOAS
Mão de Obra = Mais-Valia	Mão-de-Obra = Humanos
Contratar e Despedir	Treinar, Motivar, Desenvolver
Pensamento Reducionista/Cartesiano	Pensamento Sistêmico
Burocrático	Democrático
Gestão Repressora	Gestão Estratégica
Paradigma Mecanicista	Paradigma Holístico
Produtividade	Conhecimento
Foco no Trabalho	Foco na Pessoa
Operário/Funcionário	Colaborador
Chefe	Gestor
Produção Individual	Trabalho em Equipe

Figura 1 - Comparativo entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração do autor

Os Recursos Humanos vão pautar-se segundo os princípios e propósitos da organização, segundo sua Missão e Visão, onde estão expostos os seus valores que a deixarão expressa; é justamente por este detalhe que o departamento terá suas peculiaridades que o distinguirão de outros concorrentes. Sobre esta vertente encontram-se teóricos do *Endomarketing* sustentando a ideia de que o primeiro cliente a ser ponderado pela empresa é seu público interno. “Em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar esse mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com o público externo”. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 56)

2.3.2 Novos Conceitos em Gestão de Pessoas

Para Soviensi e Stigar (2008, p. 68), a “Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas

que a compõe”. É uma área que tem como função principal humanizar as empresas e, no entanto, muitas organizações ainda não a adotaram na prática, permanecendo a nível do discurso.

Para a compreensão da importância da motivação nas organizações é necessário tratar antes da evolução vivenciada pelo Departamento de Recursos Humanos, que foi influenciada pelas mudanças sucessivas nas mentalidades dos gestores provocadas pela globalização e pela migração do modelo burocrático tradicional a um moderno modelo de gestão gerencial.



Figura 2 - A interação entre Liderança, Talentos e Equipes
Fonte: Costa (2011)

Segundo Cruz (2008), o Sistema de Gestão de Desempenho é um processo que estimula os colaboradores a atingir as metas propostas pela organização. De outro lado, possibilita um trabalho conjunto entre os gestores e seus subordinados imbuídos de um espírito colaborativo propiciado por uma comunicação aberta e *feedback* contínuo. “Até que as pessoas foquem em habilidades de comunicação, cooperação e colaboração, os formulários de avaliação continuarão a ser veículos

para o fracasso, e as avaliações provocarão medo e desconfiança”. (CRUZ, 2008. p. 11)

Para uma efetiva implementação do Sistema de Gestão de Desempenho, alguns elementos são fundamentais para garantir o seu sucesso. São eles: “a) a definição clara de metas e objetivos; b) o entendimento das necessidades dos funcionários; c) as práticas de *coaching* e feedback; d) a avaliação de desempenho; e) gestores aptos a aplicar o processo (CRUZ, 2008. p. 11). Os teóricos afirmam que o processo de gestão de desempenho beneficia todos os elementos envolvidos:

[...] os colaboradores, porque podem experimentar uma evolução na carreira, aumentos salariais, orientação sobre um desempenho ruim, elogios e maior estabilidade no emprego; os gestores, pelo aumento da produtividade e desempenho de seus subordinados; e os demais interessados, como acionistas, fornecedores e clientes, pelo resultado positivo da empresa, que por apresentar um quadro de colaboradores altamente competentes que possuem objetivos claramente definidos, produzem resultados positivos e geram mais valor para a empresa. (CRUZ, 2008. p. 12)

Para isso, tem grande importância o papel dos gestores para estimular seus colaboradores na adoção de determinados comportamentos e condutas que coadunem com os interesses das organizações. No modelo de gestão de desempenho adotado por Cruz, (2008), são apresentadas três etapas integradas:

[...] planejamento, acompanhamento e avaliação, que compreende uma espécie de ciclo de gestão com fases sequenciais e interdependentes. A etapa de planejamento diz respeito ao estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados, e as etapas de acompanhamento e avaliação estão ligadas pelo processo de *feedback*, e são nelas que os gestores buscam corrigir o curso de uma determinada meta que esteja sendo cumprida ou de um comportamento não desejado na organização. (CRUZ, 2008. p. 16)

Gestão de Desempenho é uma estratégia que o moderno Departamento de Recursos Humanos vem implementando para garantir a motivação e a produtividade nas organizações, sendo assim, o estudo de Cruz (2008) intitulado “Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú” apresentou os seguintes principais resultados:

(i) as categorias que formam a gestão de desempenho aplicada na empresa em estudo são: orientação para resultados, avaliação de desempenho, orientação para pessoas, a “ferramenta” e o desenvolvimento profissional, sendo que outras categorias influenciam a gestão de desempenho: o papel do gestor, a postura de expectador do funcionário, a heterogeneidade operacional e a cultura; (ii) pela perspectiva dos funcionários, a gestão de

desempenho praticada pela empresa não favorece o desenvolvimento profissional e conseqüentemente não se observa efetividade para a empresa; (iii) o papel do gestor é fundamental na formação da percepção dos colaboradores sobre a gestão de desempenho. (CRUZ, 2008. p. 2)

Cruz (2008) apresenta a evolução da adoção do sistema de gestão de desempenho no Banco Itaú, no período entre 2003 e 2008, mostrando que, no início das atividades, a empresa centrou-se na elaboração de formulários eletrônicos e na difusão de como utilizar as ferramentas entre os colaboradores. No decorrer do processo, houve a necessidade da adaptação da visão e da reformulação da cultura organizacional para manter a competitividade da organização e o fortalecimento no capital humano, quando pôde reorganizar o conceito da gestão de desempenho adequada a nova cultura da empresa ao final de cinco anos.

A empresa cumpriu as metas estipuladas e os desafios assumidos em um trabalho integrado dos gestores e dos colaboradores. Os números do sucesso encontram-se expressos no Relatório de Sustentabilidade, no qual a maioria dos desafios foi cumprida. (CRUZ, 2008)

2.3.3 Características presentes nos líderes

Algumas das principais características de um líder são a força de vontade, a capacidade de provocar grandes transformações, a capacidade em resgatar pessoas e a persistência ao buscar a realização de seu sonho. Outras características muito importantes são as seguintes:

Persistência, superação de obstáculos, resiliência, aprendizagem, sonhos, identificação do potencial, significado do trabalho, aproveitamento de talentos, quociente de adversidade, conflito, poder, liderança, determinação, inspiração, abdicção, motivação, quebra de modelos mentais, reconhecimento, aprendizado contínuo, aproveitamento das oportunidades, discriminação, autoconfiança, equilíbrio emocional, esperança, valores e integridade. (BRANDÃO, 2010. p. 1)

Brandão (2010) defende que a área de Gestão de Pessoas dentro de uma organização é um dos setores mais importantes, porque é responsável por organizar as pessoas segundo seus potenciais, capacidades, talentos e extrair delas o máximo possível apenas com a motivação, propiciando que estejam felizes com o que fazem e satisfeitas com suas realizações.

Para Soviensi e Stigar (2008, p.43) o Departamento de Recursos Humanos é responsável por uma ampla gama de funções, dentre as quais destacam: “promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação. A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe qualificação”, enfim é um acompanhamento generalizado do pessoal que compõe a instituição, incluindo cuidados com a preservação da saúde, atenção aos quesitos de segurança no ambiente de trabalho.

Neste contexto, ao líder é reservada a função de gerar em seus subordinados uma grande vontade de superação dos obstáculos com persistência para todos atingirem as metas propostas, pois o ser humano possui grande habilidade na superação de barreiras, na adaptação aos novos ambientes, mas precisa de motivação para isso. O gestor engajado no espírito da empresa deve propiciar momentos de reflexão sobre “as efetivas práticas de gestão que evidenciem o valor do trabalho e o aproveitamento de talentos e mostrem que o mundo corporativo pode estar atrelado à felicidade do ser humano em sua vida pessoal e profissional”. (BRANDÃO, 2010. p. 1)

Pequenas ações podem transformar-se em grandes resultados no mundo corporativo e os líderes podem ser o diferencial no momento que antevem as grandes oportunidades devido à facilidade e o preparo que têm para visualizar novas perspectivas mesmo em meio a momentos de crise ou hipercompetitividade.

2.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE RECOMPENSAS

Segundo Marras (apud GAULKE; NICOLETI, 2007), benefício é todo o conjunto de programas ou planos que a organização oferece para complementar o sistema de salários e para incentivá-lo, motivá-lo para a realização de suas atividades. Podem ser classificados em “benefícios compulsórios ou legais” e “benefícios espontâneos”.

Os benefícios compulsórios são os que a empresa está obrigada a conceder devido ao atendimento às exigências legais (complementos de auxílio-doença, 13º salário, salário família, férias) ou pagos pelos órgãos previdenciários, como por exemplo o salário maternidade. (MARRAS apud GAULKE; NICOLETI, 2007)

Bispo (2011) apresenta o exemplo da multinacional americana que fabrica laminados de alumínio e atua em um setor de concorrência acirrada. A Novelis utiliza estratégias que visam a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, motivando-os a se entregarem plenamente ao desenvolvimento da organização como um todo. Essa multinacional norte-americana oferece benefícios diversificados e atualizados aos colaboradores, mantendo-se atenta à concorrência por meio de pesquisas de mercado para avaliar, anualmente, a competitividade do seu pacote de benefícios. Mediante os resultados da pesquisa, a Novelis faz as adequações necessárias para manter a sua equipe motivada e fiel.

Todos os profissionais da Novelis têm direito ao nosso pacote de benefícios. Não importa se são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, estagiários ou estejam em qual unidade da empresa. Todos contam com o mesmo pacote de benefícios”, explica Domingues, ao acrescentar que o setor de Salários e Benefícios que responde à área de RH é o responsável pela execução dessa iniciativa. (BISPO, 2011. p. 1)

Segundo Bispo (2011), a competitividade acirrada fez com que a empresa atuasse no sentido de melhorar o ambiente organizacional onde os gestores buscaram saídas para motivar o pessoal, demonstrando preocupação no âmbito da responsabilidade social e consciente de que funcionários satisfeitos produzem bem. O programa de benefícios é um *pool* minuciosamente acompanhado por consultoria especializada para estar sempre à frente da concorrência, atendendo todo o *headcount*¹.

Na prática, o programa é resultado de uma evolução dos benefícios praticados pela empresa ao longo dos anos. [...] existe o plano de previdência privada, onde a empresa realiza contribuições para os funcionários, além das contribuições normais.

“Na área de saúde, por exemplo, além dos planos de assistência médica, realizamos regularmente programas de orientação de alimentação, cuidados com a saúde e bem-estar, acompanhados pelos médicos que estão em cada unidade”, cita o vice-presidente de RH.

[...] a comunicação interna da iniciativa aconteceu em todas as unidades da empresa, através de reuniões entre os líderes e suas respectivas equipes. Dessa forma, os gestores tornaram-se agentes facilitadores do processo ao mesmo tempo em que possibilitavam aos funcionários apresentarem dúvidas e terem acesso às respostas de forma eficaz e rápida. (BISPO, 2011. p. 2)

¹*Headcount* é o número de pessoas que trabalham em determinada equipe ou empresa. Dicionário Técnico de Recursos Humanos Inglês – Português. 2008.

PLANO DE BENEFÍCIOS			
BENEFÍCIO	DIFERENCIAL	PERÍODO	SETOR
Previdência Privada	Contribuições além das legais	Mensal	Todos
Plano Assistência Médica	Inclui familiares	Mensal	Todos
Orientação de alimentação		Semestral	Todos
Acompanhamento Médico		Semestral	Todos
Aquisição de automóvel próprio	50% funcionário + 50% empresa	Trienal	Comercial
Treinamento e formação continuada	Educação corporativa		Todos
Vales Transporte		Mensal	Operacional

Figura 3 - Plano de Benefícios
Fonte: Elaboração do Autor.

Um Plano de Benefícios Sociais tem por objetivo principal complementar a remuneração dos colaboradores de modo que ele fique satisfeito e sinta-se motivado cada vez mais em servir a empresa, colocando em prática todo seu potencial físico e intelectual de modo a auxiliar a empresa a crescer e atingir suas metas. Os trabalhadores sentem atração pela organização mediante vários aspectos como cargo ocupado, remuneração, oportunidades, clima organizacional adequado e também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar. Os benefícios procuram trazer vantagens tanto para a organização quanto para o empregado, com extensões à comunidade. Isso pode ser observado na ilustração a seguir, segundo Gauke e Nicoletti (2007):

VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS	
PARA A ORGANIZAÇÃO	PARA O EMPREGADO
<ul style="list-style-type: none"> • Eleva a moral dos empregados • Reduz a rotatividade e o absenteísmo • Eleva a lealdade do empregado • Aumenta o bem-estar do empregado • Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal • Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário do trabalho • Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados • Reduz distúrbios e queixas • Promove relações públicas com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro • Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais • Aumenta a satisfação no trabalho • Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual • Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados • Reduz sentimentos de insegurança • Oferece oportunidades adicionais de assegurar o status social • Oferece compensação extra • Melhora as relações com a empresa • Reduz as causas de insatisfação

Figura 4 - Vantagens dos benefícios

Fonte: Chiavenatto. (apud GAUKE; NICOLETI, 2007. p. 5)

Na área comercial, é interessante o benefício da aquisição do próprio automóvel em parceria com a empresa, porque o profissional pode assumir em parceria com a empresa a totalidade do financiamento de um veículo dividido em duas partes iguais, no entanto, ao final de três anos, o veículo passa a pertencer exclusivamente ao profissional que poderá optar em repetir a experiência pelo próximo triênio.

Não existe um percentual único para os funcionários terem direito aos benefícios, pois cada um é gerenciado de maneira própria, sendo que para alguns não existem descontos. Para manter sempre atualizado o mix de benefícios, a Novelis realiza periodicamente uma pesquisa de mercado e *benchmarking* com empresas líderes em seus segmentos, além de inovar em práticas diferenciadas para setores-chave na empresa, como é o caso da área Comercial. “Nosso grande objetivo é que o programa de benefícios esteja integrado com a estratégia de negócio, bem como às expectativas e às necessidades do funcionário”, pontua José Renato Domingues, ao assegurar que a receptividade dos colaboradores em relação à iniciativa tem sido muito positiva. (BISPO, 2011. p. 2)

São programas que têm obtido sucesso em manter os talentos na organização, porque reconhecem que os benefícios pesam positivamente ao optarem pela permanência na empresa e, ao mesmo tempo, tem sido um aspecto importante no momento de atrair novos talentos para o seu quadro funcional, segundo Bispo (2011).

Há benefícios que são direcionados não só para os funcionários mas se estendem às suas famílias, pois a Gestão de Pessoas é tratada de maneira estratégica como motor para o sucesso. (BISPO, 2011)

Sá (2011) garante que tal estratégia tem feito com que os colaboradores sintam-se parte essencial da empresa; sabe-se que uma empresa não se faz sem mão-de-obra especializada, sem consumidores e sem colaboradores – os *stakeholders*², ou seja, todos os que de certa forma estão ligados à empresa sob o ponto de vista da responsabilidade social.

A construção da reputação da marca exige cada vez mais investimento no relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*. O consumidor ainda é

² O termo *stakeholders* designa todos os segmentos que influenciam ou são influenciadas pelas ações de uma organização, fugindo do entendimento de que o público alvo de uma organização é o consumidor. Podemos entender, de uma maneira simplista, que *stakeholder* é uma evolução, com detalhes mais sofisticados, do já conhecido e estudado ambiente empresarial. Observe-se que o tema abre para um sem número de participantes no processo, quais sejam: mídia, ONGs, órgãos reguladores, governo, fornecedores, meio ambiente, terceirizados, futuras gerações, concorrentes, acionistas, clientes, parceiros, comunidade, aposentados, etc., ou seja, todo e qualquer elemento físico ou jurídico que interaja com as organizações. (NOGUEIRA, 2007)

elemento central na estratégia das companhias, mas é crescente a importância de todos os públicos, entre fornecedores, colaboradores e acionistas.

É necessário que as empresas encontrem mecanismos para entender o que pensam os *stakeholders*, contribuindo para a construção da reputação da marca. Reconhecer o papel de cada colaborador e fazer com que eles entendam a identidade da companhia, transformando-os em verdadeiros embaixadores da marca. Funcionários insatisfeitos, no entanto, acabam por contaminar clientes com quem mantêm contato direto. (SÁ, 2011. p. 1)

Sá (2011) está convicto de que o Departamento de Gestão de Pessoas deve atuar em circunstâncias extremamente adversas com muita criatividade para neutralizar as adversidades compostas pela competitividade externa na figura das empresas que atuam no mesmo ramo e as internas representadas pela desmotivação, pela discriminação de gênero, pelo exército de reserva³.

Os gestores têm a grande missão de identificar os potenciais de cada um, distinguir as diferentes competências e gerir os talentos de forma a unificar o grupo para a consecução das metas da empresa. Quando os objetivos são alcançados superando todos os obstáculos e dificuldades pode-se admitir que grande parte do mérito se deve aos gestores que irão partilhá-lo com os colaboradores. “Nas empresas, as metas também precisam ser definidas com base em alicerces sólidos e firmeza de propósitos. [...] os profissionais de recursos humanos precisam visualizar oportunidades em cenários adversos, ocupar seus espaços na organização e não esmorecer diante dos problemas, incertezas e ameaças”. (BRANDÃO, 2010. p. 2)

³ Exército de reserva é o termo cunhado por Marx para referir-se às pessoas que encontram-se fora do mercado de trabalho ansiando por uma vaga e, assim, pressionando os que se encontram empregados.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que se alicerça no pensamento de especialistas que expuseram suas teorias em livros, artigos e dissertações impressas e online.

Uma das grandes vantagens da pesquisa bibliográfica é a gama de alcance dos resultados obtidos em outras pesquisas, utilizando-se assim destes resultados para uma análise mais profunda e até mesmo comparativa. (GIL, 2010)

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Buscando elementos para classificar metodologicamente essa pesquisa, Gonsalves (2012) dá as seguintes indicações: essa pesquisa, segundo seus objetivos é uma pesquisa descritiva, pois:

A pesquisa descritiva objetiva descrever as características de um objeto de estudo. Dentre desse tipo de pesquisa estão as que atualizam as características de um grupo social, nível de atendimento do sistema educacional, como também aquelas que pretendem descobrir a existência de relações entre variáveis. Nesse caso, a pesquisa não está interessada no porquê, nas fontes dos fenômenos; preocupa-se em apresentar suas características. (GONSALVES, 2012, p. 65)

Gil (2010) complementa afirmando que alguns tipos de pesquisas de cunho descritivo vão além da simples apresentação das características, buscando também a natureza dessa relação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização trouxe consigo grandes avanços e, por vezes, gerou efeitos adversos que desestabilizam as organizações e as pessoas, que sentem-se na obrigação de buscar soluções para manter-se atuantes em um mercado altamente competitivo.

Há um paradoxo encartado nas tecnologias de informação e comunicação, porque são responsáveis pela introdução de culturas e ideias que alavancam o desenvolvimento e possibilitam o crescimento da empresa, com o enxugamento dos custos, da agilização dos processos, da expansão das empresas além das fronteiras nacionais e do conhecimento dos colaboradores. Mas, por outro lado, gera um ambiente instável pleno de receios por parte do pessoal, pela manutenção do emprego, da sensação de não corresponder às expectativas da organização e da insegurança devido ao afrouxamento das garantias da estabilidade no trabalho.

O Departamento de Recursos Humanos centrado na Gestão das Pessoas evoluiu na direção de propiciar crescimento da organização conciliada com a satisfação e o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Muitas empresas têm conseguido este equilíbrio com a introdução de planos de carreira e política de incentivos que favorecem os funcionários e seus familiares, assegurando a fidelidade dos seus colaboradores e a atração de novos talentos para a organização.

Há muitas experiências de sucesso com a implementação de um Plano de Benefícios que demonstram baixas sensíveis da rotatividade e criação de ambiente de maior motivação e comprometimento dos colaboradores para com a organização de forma espontânea e democrática, porque sentem-se mais integrados e valorizados.

Os planos de Benefícios devem ser constantemente avaliados para sofrerem os ajustes necessários para garantir sua eficiência interna e perante a concorrência.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. **Estratégias Empresariais**. Coleção Gestão Empresarial. FAE. 2001.

BEYDA, T. T.; CASADO, R. U. **Relações de trabalho no mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo?** Cad. EBAPE.BR [online]. 2011, vol. 9, n.4.

BIANCHI, E. M. P. G.; ALBUQUERQUE, L. G. **Alinhamento entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas: um Caso na Indústria Química Brasileira**. São Paulo: USP, 2010.

BISPO, P. **Benefícios contribuem para a atração e a retenção de talentos**. 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Materia/7426/beneficios-contribuem-para-a-atracacao-e-a-retencao-de-talentos.html#>. Acesso em: 16 dez. 2014.

BRAGA, W. O. A. **O Modelo de Gestão de Desempenho em Implantação na Hidrelétrica Itaipu**. Paraguai: Universidad Tres Fronteras, 2010.

BRANDÃO, M. S. **À procura da felicidade**. Revista Liderança: Gestão, Pessoas & Atitudes. Ed. 2/2010. Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/artigo/49096-a-procura-da-felicidade.html>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

BRODBECK, Â. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação**. Tese (Doutorado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração**. São Paulo: Pearson, 2003.

COSTA, L. **A atuação dos Recursos Humanos**. 2011. Disponível em: <<http://www.psicologaluiza.com.br/rh.html>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

COSTA, T. R. **e-RH: o impacto da tecnologia para a gestão competitiva de Recursos Humanos**. São Paulo: USP/FEA, 2002.

CRUZ, M. C. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. 2008.

CUNHA, C. V. M.; SILVA, M. J. M. C. A. **Os desafios da liderança no mundo corporativo**. Anuário da Produção Acadêmica Docente. Vol. 4, Nº 7, Ano 2010.

DINAMA. **Rh e a Gestão de Pessoas**. 2012. Disponível em:

<http://www.dinama.com.br/recrutamento_selecao_39.html>. Acesso em: 17 dez.2014.

DINIZ, S. **Gestão Participativa**. Disponível em:
<<http://sisnema.com.br/Materias/idmat015877.htm>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2004.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, J. E. C. **Universidade Corporativa Estudo de caso**: Caixa Econômica Federal. Monografia (Graduação em Logística com ênfase em Transportes. São Paulo - SP: Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, 2009.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – SP, 1998.

FREITAS, P. L. C. **Alinhamento Estratégico entre os planos de Tecnologia da Informação e os Planos de Negócio**: uma análise dos fatores Influenciadores. Dissertação (Mestrado em Administração). Santa Maria/RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2007.

GAULKE, C. N; NICOLETI, G. G. **Benefícios**: usado como fator motivacional pela empresa Karsten S/A no setor tecelagem II 1º turno. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007.

GESTÃO Participativa. 2007. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeeeorganize_1024.asp>.
Acesso em: 17 dez 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2012.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. J. **O discurso e a prática**: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. RAC, v.5, n.2, Maio/ago. 2001.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

MOECKEL, A. **Sitematização da Gestão de Portfólio na Fase de Planejamento Estratégico de Produtos**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Florianópolis: UFSC, 2009.

NOGUEIRA, C. **Quem são os stakeholders**.2007. Disponível em: <http://www.vemconcursos.com/opiniao/index.phtml?page_id=1828>. Acesso em: 17 dez. 2014.

PARRY, S. B. **Just what is a Competency? And why should you care?**. *Training*, v. 35, n. 6, 1998.

PELLISSARI, A. S. **Processo de Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas com Base na Cultura Corporativa e Competências Gerenciais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Santa Bárbara d'Oeste: UNIMEP, 2007.

RADIX. **Há mão-de-obra, faltam oportunidades**. 2011. Disponível em: <<http://www.radixeng.com.br/2011/01/25/h-mo-de-obra-faltam-oportunidades/>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

ITAÚ. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2010**- Trabalho coletivo para a sustentabilidade. Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em: <<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/ra/27.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

SÁ, S. **Boa reputação de marca depende do relacionamento com stakeholders**. Mundo do Marketing.2011. Disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br/imprimirmateria.php?id=17006#>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A. **Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira**. Prod. v. 15 n. 2 São Paulo maio/ago. 2005.

SORIO, W. **Afinal, salário é fator motivador?** 2006. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fator-motivador.html>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. *Gestão*. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Rev. adm. contemp. vol.7 n.4 Curitiba Out/Dez. 2003.

TARCITANO, J. S. C; GUIMARÃES, C.D. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Juiz de Fora: Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá, 2004.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.