



FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALESSANDRA AGUIAR SIQUEIRA  
MAYSA DAUN

ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS  
NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL : UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA NESTLÉ BRASIL LTDA.

MARÍLIA  
2008

ALESSANDRA AGUIAR SIQUEIRA  
MAYSA DAUN

ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS  
NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL – UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA NESTLÉ BRASIL LTDA.

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Solange Aparecida Devechi Ordones

MARÍLIA  
2008

SIQUEIRA, Alessandra Aguiar; DAUN, Maysa  
Administração de Serviços e Benefícios Sociais na  
Organização Empresarial: Um Estudo de Caso na Empresa Nestlé  
Brasil Ltda. Alessandra Aguiar Siqueira; Maysa Daun; orientadora  
Solange Aparecida Devechi Ordones. Marília, SP: [s.n.], 2008.  
69 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração) – Curso de  
Administração de Empresas, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da  
Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília –  
UNIVEM, Marília, 2008.

1. Benefícios 2. Política de Manutenção

CDD: 658.3



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"  
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM  
Cursos: Administração de Empresas, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, Marketing.


Alessandra Aguiar Siqueira - 35091-5  
Maysa Daun - 34522-9

TÍTULO "ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NESTLÉ BRASIL LTDA "


Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 8,5


ORIENTADOR: \_\_\_\_\_

  
Solange Aparecida Devechi Ordones

1º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_

  
Lelio Afonso da Costa

2º EXAMINADOR: \_\_\_\_\_

  
José Ribeiro Leite

Marília, 20 de novembro de 2008.

*À Deus, por tudo de maravilhoso que nos  
tem dado;*

*Aos amigos, pelo companheirismo;*

*Às nossas famílias, pelo apoio, compreensão e  
carinho.*

SIQUEIRA, Alessandra Aguiar; DAUN, Maysa. **Administração de Serviços e Benefícios Sociais na Organização Empresarial: Um Estudo de Caso na Empresa Nestlé Brasil Ltda.** 2008. 69 f. Trabalho de Curso. Bacharelado em Administração de Empresas – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “ Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2008.

## RESUMO

A presente monografia tem como objeto de estudo, “Administração de Serviços e Benefícios Sociais na Organização Empresarial – Um Estudo de Caso na Empresa Nestlé Brasil Ltda.” Refere-se a um estudo detalhado de um Plano de Benefícios e Serviços Sociais para as organizações que visam implantar ou implementar isto como uma maneira de manter seus recursos intelectuais. Mostra a origem dos benefícios, suas classificações, o desenho de um Plano, os critérios para o planejamento, os procedimentos para a formulação, os custos envolvidos, funções, áreas envolvidas e suas vantagens. Assim, este estudo poderá despertar nas organizações o interesse em montar um Plano de Benefícios, visto que incentivos dessa natureza podem ser considerados como relevantes para a manutenção dos Recursos humanos, levando em consideração suas necessidades.

**Palavras-chaves:** Benefícios. Política de Manutenção.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Foto Aérea da Nestlé – Unidade de Marília .....	42
Figura 2 – Equipe Executiva – Unidade de Marília .....	47
Figura 3 – Equipe de Recursos Humanos – Unidade de Marília .....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Processo de Pesquisa Salarial .....	53
Tabela 2 – Ações do Programa de Qualidade de Vida .....	54
Tabela 3 – Benefícios concedidos pela Organização .....	55
Tabela 4 – Preferência dos respondentes aos Benefícios Concedidos.....	63
Tabela 5 – Escolha dos respondentes ao Tipo de Empresa .....	64
Tabela 6 – Benefícios como complemento salarial .....	64
Tabela 7 – Oferta de aumento salarial em 50% (sem benefícios) .....	65



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1 – DO SURGIMENTO DA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS À CRIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	11
CAPÍTULO 2 – BENEFÍCIOS NA POLÍTICA DE MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.1 Origem dos Benefícios e Serviços Sociais .....	14
2.2 Objetivos dos Benefícios e Serviços Sociais.....	15
2.3 Classificação dos Benefícios e Serviços Sociais quanto à sua exigibilidade legal .....	17
2.4 Classificação dos Benefícios e Serviços Sociais quanto à sua natureza.....	17
2.5 Classificação dos Benefícios e Serviços Sociais quanto aos seus objetivos .....	18
2.6 Classificação dos Benefícios e Serviços Sociais quanto ao seu Conteúdo.....	19
2.7 Benefícios Sociais típicos de executivos.....	23
CAPÍTULO 3 – PLANO DE BENEFÍCIOS E SERVIÇOS SOCIAIS .....	25
3.1 Desenhando um Plano de Benefícios .....	26
3.2 Plano de Benefícios Flexíveis.....	28
3.3 Critérios para o planejamento de Benefícios e Serviços Sociais.....	31
3.4 Critérios de opção por benefícios próprios, de terceiros ou mistos.....	31
3.5 Procedimento para formulação de um sistema de Benefícios .....	32
3.6 Custos do Plano de Benefícios e Serviços Sociais .....	32
3.7 Vantagens de um Plano de Serviços e Benefícios Sociais .....	34
3.8 Principais funções na área de Administração de Benefícios .....	35
CAPÍTULO 4 – ADMINISTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS E SERVIÇOS SOCIAIS: O CASO DA NESTLÉ MARÍLIA .....	37
4.1 Descrição dos Aspectos Legais .....	37
4.2 Histórico .....	37
4.2.1 A Nestlé no Brasil .....	39
4.2.2 A Nestlé em Marília .....	42
4.3 Estado Atual .....	43
4.4 Planos Futuros .....	44
4.5 Equipe Executiva.....	46
4.6 Missão, Visão e Valores .....	47
4.6.1 Declaração de Missão .....	48
4.6.2 Visão da empresa.....	48
4.6.3 Valores da empresa.....	48
4.7 Departamento de Recursos Humanos.....	48
4.7.1 Equipe Profissional do Departamento de Recursos Humanos .....	49
4.7.2 Organograma do Departamento de Recursos Humanos.....	52

4.8 Política de Manutenção de Recursos Humanos.....	52
4.8.1 Com referência à Administração de Cargos e Salários .....	53
4.8.2 Com referência à Qualidade de Vida no Trabalho .....	54
4.8.3 Descrição dos Benefícios na Nestlé.....	54
CAPÍTULO 5 - PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA APLICADA .....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
REFERÊNCIAS .....	68
APÊNDICE .....	69

## INTRODUÇÃO

Diante do novo contexto empresarial, em que as pessoas são o foco principal na criação de vantagem competitiva, o novo desafio das organizações gira em torno de como motivar e reter seus talentos. Essa nova realidade faz com que a gestão de recursos humanos busque novas formas de atrair, manter e reter o seu capital humano, tudo isso com o objetivo de expandir os negócios da empresa.

Tendo em vista esse novo cenário, as políticas e práticas de recursos humanos voltadas à retenção de talentos giram em torno do recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoal, estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios.

Segundo Chiavenato (2004, p. 314-315), benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização. Na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, pois hoje as exigências dos sindicatos, a concorrência com outras empresas e a queda do poder aquisitivo tem levado as organizações se reestruturarem com relação aos benefícios e serviços prestados.

Diante do exposto e da relevância do assunto, elegeu-se a área de Benefícios para o desenvolvimento deste trabalho. Apresenta como principal objetivo descrever os aspectos que norteiam a Política de Benefícios ressaltando as suas características, tipos, procedimentos e critérios para uso dos mesmos.

Como objeto de estudo tem-se a Nestlé Brasil Ltda., do ramo alimentício, unidade de Marília, fundada em 1867, com 1.300 colaboradores. A metodologia caracteriza-se como um estudo de Caso e completa com uma pesquisa de campo aplicada em dois grupos distintos de colaboradores em sua hierarquia: operacionais e chefias.

A pesquisa tem o efeito de investigar se os colaboradores declaram, através de um questionário, o vínculo com os benefícios concedidos pela empresa. Essa amostra é considerada como não probabilística e intencional, onde foram escolhidos colaboradores de acordo com sua posição hierárquica e dessa maneira obtêm-se os resultados direcionados a esta divisão.

Assim, este estudo poderá despertar nas organizações o interesse em implantar e/ou implementar um Plano de Benefícios, visto que os incentivos dessa natureza podem ser considerados como relevantes para a manutenção dos recursos humanos, levando em consideração suas necessidades.

## **CAPÍTULO 1 – DO SURGIMENTO DA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS À CRIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Com o surgimento da globalização, da concorrência acirrada, das rápidas mudanças externas, do avanço da tecnologia entre outros fatores, as organizações deixaram de enxergar seus colaboradores<sup>1</sup> apenas como recursos empresariais, mas também como uma vantagem competitiva, um diferencial.

Dessa forma, a preocupação com as pessoas que trabalham na organização aumentou de forma assustadora. Do final do século XIX até o início do século XX, o foco era na produtividade, nos tempos de produção e somente no resultado, tratando os colaboradores como se fossem máquinas.

Essa época foi marcada pela Escola Clássica de Administração e o movimento da Administração Científica.

O ser humano, no começo, era considerado um ser simples e previsível cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir uma boa produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2005, p.34)

Os mesmos autores (2005) ainda destacam que, naquela época, caso houvesse uma queda na produtividade, as causas dos erros eram buscadas nas estruturas organizacionais, não considerando o elemento humano.

Motta e Vasconcelos (2005, p. 36-39) apontam algumas características da Escola Clássica de Administração:

- Ser humano considerado previsível e controlável, egoísta e utilitarista em seus propósitos;
- Busca da “melhor maneira” por meio de “Métodos Científicos”;
- Estudo dos tempos e movimentos;
- Estabelecimento de padrões de produção;
- Administradores e engenheiros estabelecem padrões. Operários apenas obedecem;
- Divisão do trabalho;
- Centralização das decisões;
- Poucos subordinados por gerente;

---

<sup>1</sup> Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros (GIL, 2006, p. 18).

- Impessoalidade nas decisões.

Alguns dos precursores da Escola Clássica de Administração eram: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Henry Ford e os Gilbreth. Motta e Vasconcelos (2005, p. 36-39)

A partir de meados do século XX, o cenário começou a mudar. A Escola Clássica de Administração foi substituída pela Escola de Relações Humanas.

Segundo Gil (2006), essa Escola iniciou-se com uma experiência pioneira, no campo do comportamento humano no trabalho, desenvolvida por Elton Mayo.

Essa experiência e outras que se seguiram vieram a ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram ser também considerados na Administração de Pessoal (GIL, 2006, p.19).

Motta e Vasconcelos (2005, p. 51) relatam que “pouco a pouco, porém, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um certo grau de incerteza associado à gestão de pessoas”.

Os grandes nomes da Escola de Relações Humanas são: Mary Parker Follet, Elton Mayo, Roethlisberger e Dickson e Chester Barnard. Motta e Vasconcelos (2005, p. 51)

Desde então, a área de Recursos Humanos deixou de ser apenas o departamento que cuida da parte burocrática e operacional dos colaboradores, para se preocupar também com a qualidade de vida no trabalho, a motivação das pessoas entre tantos outros fatores.

Segundo Ribeiro (2005), a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais.

Além disso, também é responsável por ajudar a organização a atingir seus objetivos, através dos colaboradores, provendo-os, aplicando-os, mantendo-os, desenvolvendo-os e monitorando-os.

Chiavenato (2004,pg.136) declara que a área de Recursos Humanos utiliza cinco políticas<sup>2</sup> que são as seguintes:

- Política de Provisão;
- Política de Aplicação;
- Política de Manutenção;
- Política de Desenvolvimento;

- Política de Monitoração.

O mesmo autor explica as políticas da seguinte maneira:

A Política de Provisão é responsável por definir quem irá trabalhar na organização. Nela estão inclusas as seguintes atividades: pesquisa de mercado de Recursos Humanos, planejamento de Recursos Humanos, recrutamento de pessoas (interno e externo) e seleção de pessoas.

A Política de Aplicação refere-se à determinação do que as pessoas farão na organização. Envolve as seguintes atividades: integração das pessoas, desenho de cargos, descrição e análise de cargos, movimentação de pessoal, programas de carreira e avaliação de desempenho.

A Política de Manutenção preocupa-se em como manter as pessoas trabalhando na organização. Dessa forma, fazem parte desta política: remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho, relações sindicais e manutenção das relações trabalhistas. O processo de manutenção serve para recompensar e motivar os colaboradores dentro da organização, induzindo -os a “vestirem a camisa da empresa”, trabalhando de forma satisfatória.

O objetivo deste processo é proporcionar ao colaborador um padrão de vida saudável, um ambiente físico e psicológico agradável e seguro, fazendo com que essa motivação, faça os colaboradores darem o melhor de si, obtendo grandes resultados na empresa.

A Política de Desenvolvimento envolve como preparar e desenvolver as pessoas na organização, através de treinamento e de desenvolvimento organizacional.

Por fim, a Política de Monitoração é responsável por definir como são e o que fazem as pessoas na organização, através de banco de dados/sistemas de informação, controles, frequência, produtividade e balanço social.

A Ênfase do Estudo concentra-se na Política de Manutenção devido esta abranger a área de Benefícios, que são utilizados pelas organizações no intuito de suprirem as necessidades de seus colaboradores no sentido de mantê-los satisfeitos com a empresa.

---

<sup>2</sup> Políticas de Recursos Humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam enormemente conforme a organização (CHIAVENATO, 2004, p.136).

## **CAPÍTULO 2 – BENEFÍCIOS NA POLÍTICA DE MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

De acordo com Marras (2000, p. 137), denominam-se benefícios sociais “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. A somatória compõe a remuneração do empregado.”

Chiavenato (2004, p. 335) afirma que “benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem à seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados parcialmente ou totalmente pela organização.”

Os benefícios visam recompensar o colaborador não apenas pelo seu trabalho, mas proporcionar-lhes qualidade de vida e um clima organizacional mais agradável, pois assim serão motivados e produzirão mais. Também, visam reduzir a rotatividade de pessoal e facilitar a atração e manutenção de seus colaboradores.

### **2.1 Origem dos Benefícios e Serviços Sociais**

Segundo Chiavenato (2005), sua origem se deu recentemente com o aumento da preocupação das organizações com as pessoas. A princípio, a preocupação maior era em reter a mão-de-obra e reduzir a rotatividade de pessoal, com uma postura paternalista. Posteriormente, estendeu-se também à qualidade de vida dos colaboradores.

O autor (2005, p. 315) ainda aponta os seguintes fatores para o surgimento e crescimento dos benefícios sociais:

- Competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, seja para atraí-los como para mantê-los;
- Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais;
- Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho;
- Exigências da legislação trabalhista e previdenciária;
- Impostos e contribuições atribuídos pelo governo às organizações, que passaram a representar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias;
- Necessidade de contribuir para o bem-estar dos colaboradores e da comunidade.



O aparecimento dos planos de serviços e benefícios sociais foi inicialmente orientada para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada geralmente pela preocupação de reter mão-de-obra e baixar a rotação de pessoal. Esta preocupação é basicamente característica das empresas cujas atividades se desenvolveram em condições rudes e adversas e onde se torna crítica a definição de incentivos monetários e não monetários para afixar o pessoal.

Hoje, os serviços e benefícios sociais, além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, constituem-se em atividades da empresa voltadas para a preservação das condições físicas e mentais dos empregados.

Dizem respeito a:

- a) necessidade básica: ex. alimentação, saúde, habitação, etc;
- b) necessidades do ego e sociais:
  - segurança
  - condições de trabalho e produtividade
  - auto-realização
  - participação e integração

A Administração de Benefícios e Serviço Social é um subsistema de manutenção de recursos humanos e esta, exige uma série de cuidados especiais, entre as quais se sobressaem os Planos de Benefícios Sociais, que faz parte de um “sistema de recompensas”, com a qual a organização brinda os seus participantes no sentido de mantê-los satisfeitos.(CHIAVENATO, 1981, p. 136).

## **2.2 Objetivos dos Benefícios e Serviços Sociais**

Marras (2000) declara que esse tipo de remuneração busca atingir tanto os objetivos organizacionais, como os objetivos individuais.

Os objetivos organizacionais são atendidos à medida que são satisfeitas as necessidades básicas dos colaboradores, reduzindo então a rotatividade de pessoal, o absenteísmo, o estresse, aumentando a qualidade vida dos colaboradores e, conseqüentemente, tornando a organização mais competitiva em relação à concorrência.

Já os objetivos individuais são atendidos quando o colaborador possui o necessário para garantir um nível mínimo de qualidade de vida. Esse nível é determinado pela organização, partindo do pressuposto que ela sabe o que seus colaboradores necessitam e o que é melhor para eles.

Já Chiavenato (2005) afirma que os benefícios visam atingir objetivos individuais, econômicos e sociais. Quanto aos objetivos individuais, o autor refere-se ao atendimento das

necessidades do indivíduo de modo que ele possa ter uma vida pessoal, familiar e no trabalho mais tranqüila e produtiva por não ter que se preocupar com alguns assuntos do cotidiano. Dessa forma, os benefícios são oferecidos para atender a diferentes necessidades dos colaboradores, ou seja, satisfazer os fatores higiênicos e alguns dos fatores motivacionais.

Em relação aos objetivos econômicos, os benefícios auxiliam na atração e retenção de pessoal.

Para Chiavenato (2005, p. 318), os benefícios visam a:

- Reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas;
- Apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos;
- Reduzir a rotatividade de pessoal e fixar as pessoas na empresa;
- Reduzir o absenteísmo;
- Melhorar a qualidade de vida das pessoas;
- Minimizar o custo das horas trabalhadas.

O autor relata ainda que em relação ao atendimento de objetivos sociais, os benefícios visam suprir carências ou lacunas existentes nos serviços que são prestados pelo governo ou pela comunidade à população, mas que não são feitos de forma satisfatória. Dessa forma, cada organização desenha um plano de benefícios específico. Esse plano visa auxiliar o funcionário em três áreas de sua vida: no cargo, fora do cargo e fora da organização, na comunidade.

A organização pode conceder os benefícios sociais a todos os colaboradores ou a apenas uma parcela deles. Ainda pode conceder diferentes benefícios de acordo com o nível que o colaborador se encontra na organização, por exemplo, se a pessoa trabalha no chão-de-fábrica terá os benefícios mais básicos (assistência médico-hospitalar, seguro de vida e transporte), mas se ela ocupa cargo de diretoria terá alguns benefícios adicionais (carro, motorista, aluguel, clube para toda a família e escola para os filhos, por exemplo).

Alguns exemplos de benefícios sociais mais comuns praticados no Brasil, por ordem alfabética, são: aluguel de casa, ambulatório na empresa, assistência jurídica, assistência médico-hospitalar e odontológica, automóvel, auxílio-óptica, auxílio-alimentação, auxílio-doença, auxílio-educação, auxílio-farmácia, auxílio-refeição, check-up, combustível, complementação de gratificação de férias, compra facilitada de produtos ou serviços, cooperativas, creche, empréstimos, estacionamento, financiamentos, idiomas, instrução de filhos, lazer, previdência complementar, seguros diversos e transporte (FILHO; JUNIOR, 2004, p. 83-87).

### **2.3 Classificação dos Benefícios e Serviços Sociais quanto à sua exigibilidade legal**

Segundo Chiavenato (2005, p. 315-317) os benefícios podem ser classificados quanto à sua exigibilidade legal, quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos.

Quanto à sua exigibilidade, os benefícios podem ser legais ou espontâneos.

Legais são aqueles em atendimento da legislação trabalhista ou previdenciária e, também, acordos ou convenções coletivas, por exemplo, férias, 13º salário, salário maternidade, salário família, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho entre outros.

Benefícios espontâneos, também chamados benefícios marginais ou voluntários, são aqueles concedidos por vontade própria da organização, não há nada que as obrigue a concedê-los. As organizações podem concedê-los pensando nas necessidades dos colaboradores, ou em tornar-se competitiva perante o mercado, em relação à sua remuneração, para atrair e reter talentos. São exemplos de benefícios espontâneos: gratificações, seguro de vida, veículo designado, assistência médica, refeição, empréstimos aos funcionários, previdência privada, gratificações, assistência odontológica, casa, transporte etc.

### **2.4 Classificação dos Benefícios e Serviços Sociais quanto à sua natureza**

Chiavenato (2005, p. 320-321) declara que quanto à sua natureza, os benefícios são divididos em monetários e não-monetários.

São monetários os benefícios concedidos em dinheiro que envolvem encargos sociais decorrentes dele. Estes são:

- Férias;
- 13º Salário
- Complementação de salário em virtude de afastamento por doença prolongada;
- Remuneração por tempo não trabalhado (faltas por motivos particulares, atrasos, saídas antecipadas)
- Reembolso de remédios;
- Suplementação de aposentadoria;
- Planos de empréstimos;
- Gratificações periódicas;
- Participação nos Lucros e resultados da empresa;

- Adicionais para trabalhos em turnos e locais afastados;
- Aumento por mérito pessoal;
- Prêmios de produção, individuais ou grupais;
- Prêmios por assiduidade e pontualidade.

Não-monetários são aqueles concedidos através de serviços, vantagens e facilidades.

Não envolve o pagamento em dinheiro. Podem ser:

- Assistência médico-hospitalar e odontológica;
- Horário flexível;
- Serviço Social e aconselhamento;
- Clube ou Grêmio;
- Seguro de Vida em Grupo;
- Condução ou transporte de casa para a empresa e da empresa para casa;
- Horário móvel de entrada e saída do pessoal do escritório;
- Restaurante ou Vale-Refeição;
- Creche ou berçário;

## **2.5 Classificação dos Benefícios e Serviços Sociais quanto aos seus objetivos**

Por fim, quanto aos seus objetivos, os benefícios sociais podem ser assistenciais, recreativos ou supletivos Chiavenato (2005, p. 320-321).

Benefícios assistenciais dizem respeito a prover o colaborador e sua família, em caso de urgência ou imprevisto, de segurança e soluções. Estes são:

- Assistência médico-hospitalar
- Assistência funeral
- Assistência odontológica
- Reembolso de medicamentos
- Assistência educacional
- Assistência jurídica
- Serviço social e aconselhamento
- Cooperativa de consumo
- Seguro de vida em grupo subsidiado
- Suplementação de aposentadoria
- Recuperação por tempo não trabalhado, etc

Os objetivos destas atividades é o de satisfazer a necessidade de segurança fisiológica, proteção e de participação.

Os benefícios recreativos visam criar momentos para que os colaboradores possam relaxar, distrair-se e divertir-se. Podem ser:

- Grêmio ou clube
- Colônia de férias
- Lazer recreativo, esportivo e cultural
- Promoções e excursões programadas
- Música ambiente, etc

Tem como objetivos a satisfação das necessidades fisiológicas de participação, reconhecimento, de aceitação social e de prestígio.

Finalmente, os benefícios supletivos buscam fornecer certas facilidades ao colaborador para que ele tenha uma melhor qualidade de vida. São atividades que, se a empresa não os oferecesse, o empregado teria de provê-las por si próprio. Por exemplo:

- Restaurante no local de trabalho
- Transporte subsidiado ao pessoal
- Estacionamento privativo
- Distribuição de café
- Bar e cafeteria, etc

Tem como objetivo satisfazer as necessidades fisiológicas, de reconhecimento, de segurança, de aceitação social e de prestígio.

## **2.6 Classificação dos Benefícios e Serviços Sociais quanto ao seu Conteúdo**

Segundo Martz(1989), os benefícios e serviços sociais podem ser classificados conforme seu conteúdo, ou seja, de acordo com o que eles são relacionados. Assim, seguem os benefícios que possuem ligação a cada um dos segmentos:

### ➤ ALIMENTAÇÃO:

- Restaurante e bar
- Subvenção às refeições ( Vale Refeições )
- Distribuição de leite, café e lanches

- Cooperativa de consumo ou posto de abastecimento
- Distribuição gratuita de gêneros alimentícios (cesta básica)
- Suplementação e reforço alimentar para marmita

A alimentação do trabalhador não é somente um benefício, mas se configura como uma necessidade operacional da organização. Para as populações de renda menor, significa aporte nutricional, indispensável à produção, o qual freqüentemente essa camada não pode prover.

A implantação de restaurantes industriais é fator importante para o processo de integração. É também um dos fatores que melhor afirmam a imagem institucional, interna e externa.

➤ APOSENTADORIA E PENSÕES:

- Convênio com INSS para pagamento de benefícios (auxílio-natalidade, abono de permanência, etc);
- Plano especial de aposentadoria para dependentes por morte do funcionário;
- Pagamento de adicional à indenizações legais;
- Complementação de benefícios do INSS;
- Assessoria legal para questões previdenciárias

➤ ATIVIDADES RECREATIVAS:

- Associações de empregados
- Clube social ou grêmio
- Promoções programadas;
- Colônia de férias;
- Locais de instalação para lazer e jogos no período das refeições;
- Música ambiente;
- Excursões programadas;
- Reuniões de confraternizações

➤ REMUNERAÇÃO ADICIONAL:

- Plano anual de gratificações;
- Antecipação ao acordo coletivo;
- Adicionais para trabalho em locais afastados e turnos;
- Aumento por mérito;
- Remuneração por tempo não trabalhado ( ausências por motivos pessoais e ausência por doença ou acidente após os quinze dias e salário pleno );
- Prêmios de produção individuais ou grupais;
- Adicional por hora extra;
- Pagamento de tempo ao candidato dedicado aos testes de seleção;
- Gratificação periódica por assiduidade e pontualidade

➤ SAÚDE:

- Assistência médico – hospitalar
- Assistência odontológica
- Revisão médica periódica
- Campanhas periódicas de vacinação
- Campanhas periódicas de higiene;
- Assistência pré-natal
- Plano de seguro-saúde;
- Reembolso ou financiamento para remédios
- Reembolso de exames médicos e laboratoriais de admissão

➤ SEGURO DE VIDA EM GRUPO:

- Seguro de vida em grupo básico ou adicional para morte acidental e acidentes pessoais;
- Seguro de vida pago totalmente pela empresa;
- Seguro de vida para viagem a serviço;
- Seguro de vida para determinados cargos críticos;
- Seguro de vida para automóveis

➤ TRANSPORTE:

- Condução para o pessoal por meio de frota de ônibus contratados ou próprios;
- Condução diferenciada para o pessoal executivo;
- Automóvel e despesas de combustível e manutenção;
- Estacionamento privativo da empresa;
- Reembolso de despesas de transporte;
- Reembolso de despesas de transferência para outras cidades
- Transporte de doentes através de ambulância ou outros veículos, próprios ou fretados.

➤ EDUCAÇÃO:

- Reembolso ou financiamento total ou parcial de despesas de educação de funcionários;
- Plano de desenvolvimento de executivos;
- Plano de viagens de estudos a outros locais ou ao exterior;
- Bolsas de estudos a filhos de funcionários;
- Orientação educacional;
- Programas de estágio;
- Assinatura de revistas especializadas e de jornais;
- Biblioteca e centro de documentação da empresa;
- Material escolar aos filhos de funcionários
- Auxílio – creche;
- Convênio – creche;
- Creche própria na empresa.

➤ FACILIDADES:

- Venda de produtos ou serviços da empresa aos empregados;
- Fornecimento gratuito de uniformes de trabalho;
- Assistência legal e fiscal;
- Plano de aquisição e ações da empresa;
- Plano de sugestões;



- Horário móvel de trabalho;
- Plano de empréstimos aos empregados;
- Convênio com carteiras de caixas econômicas por empréstimos;
- Posto bancário dentro da empresa;
- Abono por casamento e nascimento dos filhos;
- Ajuda para aluguel ou compra de casa própria;
- Fundos mútuos;
- Cooperativas de crédito;
- Facilidade de acesso ao FGTS para os empregados desligados;
- Calendário de compensação de dias que antecedem ou procedem feriados;
- Plano de férias coletivas programadas;

Todo plano de serviços e benefícios deverá atender aos seguintes quesitos:

- Ser vantajoso a longo tempo, tanto à empresa como aos empregados;
- Ser aplicável em base econômico-financeira defensáveis;
- Ser planejado e custeado entre empresa e empregado, no que se refere a tempo, dinheiro, tarefas e especialmente administração dos serviços.

## **2.7 Benefícios Sociais típicos de executivos**

Segundo FILIPPO(1970, p.126) existem alguns benefícios que são exclusivos para colaboradores que ocupam posição de chefia. São regalias ofertadas a eles devido o grau de responsabilidade que os mesmos possuem.Estes são:

- Automóveis e despesas de manutenção;
- Títulos de clubes sociais;
- Restaurante especial para executivos;
- Aluguel de residência;
- Telefone residencial e despesas;
- Despesas de educação de dependentes;
- Plano de férias especiais;
- Plano de atividades recreativas especiais;

- Despesas de viagens a serviço do cônjuge;
- Pagamento de contribuição a associações profissionais
- Cartão de crédito;
- Previdência Social (INSS) pagas pelas empresas;
- Imposto de renda (pessoa física) pago pela empresa;
- Seguro de vida especial;
- Seguro especial de acidentes pessoais;
- Plano de aquisição de ações de empresas;
- Plano especial de aposentadoria;
- Revisão médica (check-up médico) periódicos;
- Horário flexível.

A seguir apresentam-se o Plano de Benefícios e Serviços Sociais, sua forma de implantação e implementação, vantagens e atribuições da Área Gestora no Desenvolvimento do Processo.

### **CAPÍTULO 3 – PLANO DE BENEFÍCIOS E SERVIÇOS SOCIAIS**

O salário direto pago aos empregados, de acordo com os cargos ocupados, constitui somente uma parcela do pacote de compensação que as empresas costumam oferecer a seus colaboradores.

A remuneração total geralmente é constituída de benefícios e serviços sociais. A remuneração é considerada direta e indireta. A direta corresponde ao salário e é proporcional ao cargo ocupado e ao nível hierárquico. A remuneração indireta, os serviços e benefícios sociais, é geralmente comum para todos os empregados, independentes do cargo ocupado. Algumas empresas, entretanto, têm desenvolvido planos diferentes de serviços e benefícios sociais para diferentes níveis de empregados: diretores, gerentes, chefes e empregados mensalistas, horistas, etc.

Os serviços e benefícios sociais são meios indispensáveis de suplementação e apoio, fornecidos ou financiados pelas empresas, a fim de promover a manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. Estes, costumam englobar tantos os benefícios estabelecidos por Lei (seguro de acidentes de trabalho, previdência social, etc), como benefícios extras ou marginais.

Marras (2000, p. 138) declara que um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos: necessidades intrínsecas e necessidades extrínsecas.

Segundo o autor, “necessidades intrínsecas são as endógenas, que nascem e florescem no interior do indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico. Podem ser supridas pela organização graças à políticas sociais, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas.”

Esse tipo de necessidade engloba necessidades sociais, de relacionamento e de status entre outras.

O mesmo autor ainda explica que “necessidades extrínsecas são as exógenas, que têm origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos”. Essas necessidades são satisfeitas por meio de “pacotes” oferecidos pela organização.

Esses “pacotes” são conjuntos de benefícios, que, somados ao salário formam a remuneração do empregado.

Chiavenato (2005) declara que os pacotes de benefícios sociais são desenhados por cada organização conforme critérios próprios e específicos. Na maioria das vezes, a política

de benefícios é unilateral, ou seja, conforme a organização julgar melhor, pois os colaboradores não reivindicam muito a respeito disso.

Ainda o autor (2005, p. 319) também relata que “a tendência aponta para uma evolução da direção da satisfação das necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização. Para tanto, as organizações precisam preparar-se para atender a essa futura demanda.”

### **3.1 Desenhando um Plano de Benefícios**

Para desenhar um plano de benefícios sociais dois critérios devem ser considerados. O primeiro é o princípio do retorno do investimento e o segundo, princípio da mútua responsabilidade.

O princípio do retorno do investimento evidencia que os benefícios devem ser concedidos aos colaboradores desde que traga algum retorno à organização. Esse retorno pode ser medido através de vários indicadores como: aumento da produtividade, aumento da qualidade, motivação do pessoal e retenção de talentos, dentre outros.

Já o princípio da mútua responsabilidade evidencia que tanto a organização como os colaboradores devem arcar com os custos referentes aos benefícios concedidos, ou pelo menos, a concessão de um benefício deve basear-se na solidariedade das partes envolvidas. Alguns pacotes de benefícios são pagos totalmente pela organização como, pagamento de horas não-trabalhadas. Outros são pagos parcialmente pela organização e parcialmente pelo colaborador como, refeição, subsídio idiomas e transporte. Ou então, são pagos totalmente pelo colaborador como, seguro de vida em grupo, convênio com academia de ginástica e convênio com supermercado.

Chiavenato (2005, p. 320) destaca os seguintes aspectos para a tomada de decisão sobre os benefícios a serem concedidos.

1. Os programas de benefícios legais precisam estar interligados com as contribuições previdenciárias;
2. Há pouca evidência de que os benefícios e serviços realmente motivam um melhor desempenho;
3. Os benefícios não aumentam necessariamente a motivação das pessoas, pois funcionam como fatores higiênicos;
4. Muitos funcionários visualizam os benefícios como mera perfumaria;

5. Os sindicatos, concorrentes e as tendências do mercado pressionam continuamente para aumentar os benefícios espontâneos;

6. Os custos dos benefícios tendem a crescer fortemente.

Considerados os critérios de desenho e os aspectos envolvidos na tomada de decisão, segue-se para as etapas de desenho do plano de benefícios. Ainda de acordo com Chiavenato (2005, p. 321-322) as etapas são as seguintes:

1. Estabelecer objetivos e a estratégia de benefícios. Existem três tipos de estratégias de benefícios: estratégia de pacificação, estratégia comparativa de benefícios e estratégia de benefícios mínimos.

A estratégia de pacificação é oferecer aos colaboradores aqueles benefícios que eles desejam em função de suas expectativas.

A estratégia comparativa de benefícios diz respeito à organização oferecer aos seus colaboradores benefícios similares aos existentes no mercado.

A estratégia de benefícios mínimos é oferecer os benefícios legais, que são obrigatórios por lei, e apenas os espontâneos de menor custo.

A escolha da estratégia depende de quais são os objetivos da organização em relação aos benefícios sociais. Os objetivos devem ser focados em primeiro lugar e depois os custos, porque se a organização pretende reter pessoas de grande competência, por exemplo, o custo que ela terá na concessão de benefícios será maior. Porém, se o único objetivo dela é cumprir a lei e conceder os benefícios legais seu custo será menor.

2. Envolver todos os participantes e sindicatos. Após ter claro os objetivos e a estratégia, o próximo passo é pesquisar quais são os desejos e necessidades dos colaboradores. Para isso deve-se fazer uma ampla pesquisa com os colaboradores e os sindicatos também. Essa pesquisa pode ser interna ou podem-se criar equipes de colaboradores que irão fazer as consultas, desenhar e sugerir planos de benefícios.

3. Comunicar os benefícios. Para que os planos de benefícios sejam mais eficazes é necessário que a organização os divulguem aos interessados, ou seja, aos colaboradores para que eles compreendam perfeitamente o plano e suas condições, pois assim poderão atingir sua satisfação. Os meios de comunicação podem ser: boletins, brochuras, relatórios anuais, avaliação dos funcionários e relatórios de custos entre outros.

4. Monitorar os custos. Neste quesito, Chiavenato (2005, p. 322) alerta que “o monitoramento requer acompanhamento e constante avaliação do desempenho e dos custos envolvidos”. Deve ser constantemente comparado os custos e os benefícios. Ele ainda aponta os seguintes aspectos que devem ser avaliados e ponderados:

- custo total dos benefícios mensal e anualmente para todos os funcionários;
- custo mensal e anual por funcionário;
- percentagem da folha de pagamento, mensal e anual;
- custo por funcionário, por hora;
- participação da organização e do funcionário no programa e retorno do investimento para a organização e para o funcionário.

### **3.2 Plano de Benefícios Flexíveis**

A princípio, eram oferecidos pacotes iguais de benefícios a todos os funcionários da organização, dependendo de seu nível hierárquico (estratégico, tático ou operacional). Posteriormente, foi-se percebendo que cada colaborador tinha necessidades específicas, diferentes entre si, interesses diferentes e, dessa forma, algumas organizações passaram a oferecer os planos flexíveis de benefícios.

Esses planos consistem em o colaborador escolher dentre um leque de opções aqueles benefícios que mais se adequam às suas necessidades ou aqueles que julgar mais interessantes.

Marras (2002, p. 214) destaca que “esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos.”

O autor (2002, p. 214) ainda relata que “empresas como American Express, Avon, Citibank, Embratel, IBM, Nestlé, Philips, Voith e Xerox já introduziram e vêm mantendo em suas políticas de RH algum tipo de sistema flexível de benefícios.”

Chiavenato (2004, p. 339) destaca alguns motivos para a flexibilização dos benefícios. São os seguintes:

- Melhoria da qualidade dos benefícios;
- Redução de seu custo;
- Novo relacionamento entre empresa e colaboradores;
- Alinhamento dos benefícios e estratégias de RH;
- Suporte às mudanças culturais e;
- Maximização do valor percebido dos benefícios.

Filho e Júnior (2004, p. 88) ainda acrescentam o aumento da diversidade no ambiente de trabalho. Os autores declaram que “o plano de benefícios tradicional é voltado para um

padrão de funcionário, casado, com filhos e que tem como perspectiva uma relação duradoura com a empresa”. Dessa forma, não conseguem atender as necessidades específicas da minoria, que são jovens solteiros ou casais sem filhos entre outros.

Esses planos flexíveis acabam com aquela postura paternalista por parte da organização de quando surgiram os benefícios, dando origem a uma nova postura de maturidade tanto da organização quanto de seus colaboradores.

Filho e Júnior (2004, p. 89) apontam cinco formas que podem assumir os planos de benefícios. Essas formas são:

- Tradicional: a forma tradicional é aquela adotada pela maioria das organizações. Nela é a organização quem escolhe quais benefícios serão concedidos a todos os colaboradores, podendo variar apenas entre os diferentes níveis hierárquicos. O colaborador não tem opção de escolha, a não ser que ele pague a diferença.

- Flexibilização Parcial: nessa forma de plano de benefícios a organização determina alguns benefícios fixos que serão concedidos a todos os colaboradores e deixa uma lista prévia de alguns outros que poderão complementar os pacotes de acordo com as necessidades de cada um. Essa lista terá um número maior ou menor de opções segundo alguns critérios, como nível hierárquico ou salarial, por exemplo.

- Modular: a organização monta alguns pacotes com os benefícios já determinados e os colaboradores escolhem entre esses pacotes aquele que mais atende suas necessidades.

- Menu de Opções: nesse modelo de plano de benefícios o colaborador pode escolher quais benefícios julgar mais importantes dentre um leque de opções, porém ele tem um custo limite e ele compõe seu pacote até atingir esse custo.

- Escolha livre: o colaborador pode escolher qualquer benefício oferecido pelo mercado dentro de um valor estipulado pela organização que por sua vez, reembolsará esse colaborador até o limite estipulado pela verba de seu nível hierárquico ou salarial.

A diferença entre menu de opções e escolha livre é que na primeira forma a organização apresenta um leque de opções ao colaborador e, dentre eles, ele escolhe os benefícios que julgar melhor, ou seja, ele pode escolher dentre benefícios já pré-determinados. Enquanto na escolha livre o colaborador pode escolher qualquer benefício existente no mercado, ou seja, ele é livre para escolher qual julgar melhor.

A posição de Chiavenato (2004) é muito semelhante em relação a algumas alternativas e muito diferente em relação a outras. Enquanto os outros autores denominam

flexibilização parcial, Chiavenato quer dizer praticamente a mesma coisa, porém com o nome benefícios-padrão mais benefícios flexíveis.

Quanto aos benefícios modulares ele define que as organizações oferecem um leque de opções diversas em termos de planos de saúde e previdência privada dentro de um valor-limite. Permitem que o executivo escolha o automóvel que queira dentro do limite fixado ou que complete o capital necessário para comprá-lo se optar por algum automóvel que ultrapasse o valor.

Em relação à escolha livre, Chiavenato (2004) apenas denomina de livre escolha, porém o conteúdo é o mesmo.

Chiavenato (2004) ainda acrescenta Cash Livre que é uma alternativa de benefícios onde a organização concede uma verba-limite a seus colaboradores que podem gastá-la para o pagamento de benefícios da forma que julgar necessária. Essa verba pode ser concedida mensal ou anualmente.

Os planos flexíveis de benefícios têm seus prós e seus contras. Chiavenato (2004, p. 340) cita que “as principais vantagens da flexibilização dos benefícios estão na facilidade do controle dos custos e maior envolvimento dos funcionários na gestão do sistema.”

Por outro lado, Filho e Júnior (2004, p. 89-90) destacam que “a adoção de um plano flexível de benefícios corresponde a um aumento da complexidade da gestão de recursos humanos”. Esta maior complexidade implica algumas outras dificuldades.

A primeira dificuldade refere-se ao custo inicial da implantação do sistema. Esse custo envolve a elaboração do plano, comunicação aos envolvidos e desenvolvimento de um sistema de informação.

Os mesmo autores (2004, p. 90) referem-se à segunda dificuldade como sendo “o custo de manutenção que inclui melhoria contínua do sistema de informação e acompanhamento de todos os itens quanto à utilização, custo e satisfação dos clientes internos.”

A terceira dificuldade envolve o risco de utilização excessiva de alguns itens, uma vez que os funcionários naturalmente optem pelos itens que vêm como mais úteis.

Por fim, a quarta dificuldade segundo Filho e Júnior (2004, p. 90), diz respeito “à perda de escala de alguns itens, penalizando grupos dentro da organização.”, onde alguns colaboradores podem usufruir mais que os outros.

Não existe nenhuma regra em relação à concessão de benefícios, cada organização utiliza esse recurso da forma que julgar melhor. Afinal, nenhum ser humano é igual ao outro, cada um pensa de uma forma, age diferente e tem uma cultura e valores diferentes até mesmo



por sua criação. Os benefícios existem para auxiliar a organização e dependendo de seu objetivo ela o utiliza de diferentes maneiras.

### **3.3 Critérios para o planejamento de Benefícios e Serviços Sociais**

Filippo(1990) declara que numa economia de empresa privada,o princípio básico orientador deve ser o de que não se deve empreender voluntariamente nenhum benefício ao empregado, a menos que haja para a organização, rendimentos em termos de produtividade e moral por parte do empregado. Se este princípio for violado, uma das racionais básicas do sistema de Livre Empresa está minada.

Os critérios para a escolha de programas de benefícios são:

- Os benefícios devem satisfazer as necessidades reais e aspirações dos empregados;
- Os benefícios devem confinar-se as atividades em que o grupo é mais eficiente que o indivíduo;
- O benefício deve estender-se sobre a mais ampla base possível;
- Deverá haver uma tentativa para evitar conotação de paternalismo benevolente. Raramente é producente a implantação vertical de benefícios, sem a participação dos indivíduos;
- Os custos dos benefícios devem ser calculáveis e deverá ser tomada providências para que haja financiamento sólido.

### **3.4 Critérios de opção por benefícios próprios, de terceiros ou mistos**

Além do questionamento básico de todo empresário “qual é a vocação da minha empresa, diversos outros aspectos precisam ser considerados:

- O porte da organização;
- Seu nível de rentabilidade x seu efetivo;
- Fase em que se encontra (pioneirismo, expansão, estabilidade, retração);
- Localização geográfica;
- Infra-estrutura da comunidade/suficiência;
- Políticas adotadas por empresas congêneres.

Segundo MARTZ(1989) as alternativas são: Os serviços ou benefícios próprios, de terceiros ou mistos, são alternativas que precisam ser vistas e pesadas em cada realidade, para se assegurar o mais adequado e se evitar sobreposição de recursos. É sempre conveniente questionar a hipótese de comunidade de serviços (pool de benefícios/serviços).

### **3.5 Procedimento para formulação de um sistema de Benefícios**

De acordo com Martz (1989) para se formular um Sistema de Benefícios é necessário ter conhecimento de alguns critérios para se alcançar a efetivação desta implementação. Os passos são os seguintes:

- Conhecimento da população e suas reais necessidades ( fase de investigação e coleta de dados);
- Inventariar os dados principais;
- Conhecimentos das políticas empresariais vigentes, formalmente anunciadas ou não. Validação das políticas ou proposta futura de reformulação, face a pressupostos éticos e princípios básicos de justiça social;
- Confrontar as políticas e necessidades/aspirações dos trabalhadores;
- Definição de prioridades de abordagem, dentro de critérios objetivamente definidos;
- Estabelecimento de planos básicos integrados, de cumprimento a médio prazo e seu desdobramento em projeto setoriais anuais, com metas quantificadas;
- Levantamento da demanda, ou seja, da população potencialmente abrangida e respectivo nível de utilização de cada benefício(dados presentes e projetados, a curto e médio prazo);
- Identificação de custos presentes e projetados por ano, considerando-se o nível de utilização já estabilizado.

### **3.6 Custos do Plano de Benefícios e Serviços Sociais**

Segundo Chiavenato (2004, p.136) a remuneração é um dos custos de maior relevância para as organizações, seja ela direta e indiretamente em todos níveis hierárquicos. Na política de remuneração global, os benefícios extras, isto é, aqueles concedidos além das exigências legais e além do salário-base, passaram a assumir ultimamente uma substancial parcela do orçamento das despesas.

Uma maneira simples de avaliar e comparar plano de benefícios para os empregados consiste em corresponder um valor salarial equivalente: estes valores são calculados por meio de uma simples base aritmética para certos benefícios como férias, feriados, continuação do pagamento além dos quinze dias iniciais em casos de doenças, etc, ou são calculados atuarialmente para outros benefícios como seguro de vida em grupo, plano de previdência privada, etc.

As comparações efetuadas mediante a utilização de valores salariais equivalentes são mais reais de que os feitos mediante pura comparação entre os custos dos planos de benefícios das diversas empresas que se pretende comparar, pois estes custos variam normalmente conforme a empresa, em função de inúmeras variáveis, como:

- Número de colaboradores;
- Nível sócio-econômico do pessoal;
- Distribuição etária do pessoal;
- Política salarial;
- Proporção entre maiores e menores, homens e mulheres, solteiros e casados;
- Localização da empresa;
- Condições de infra-estrutura da comunidade, etc

Uma empresa que tenha em seu quadro, funcionários mais idosos terá um custo maior pela mesma apólice de seguro de vida em grupo ou pelo mesmo plano de previdência privada do que uma empresa que possua funcionários jovens e um grande número de menores. A remuneração que a empresa concede aos funcionários é constituída de dois itens:

- 1) Remuneração monetária total, que inclui o salário base, comissões, gratificações e todas as demais verbas recebidas em dinheiro
- 2) Os valores do programa total de benefícios traduzidos em sua equivalência salarial.

Daí o fato de muitas pesquisas salariais envolverem também pesquisas de benefícios sociais e sua proporção frente aos salários pesquisados. Alguns itens dos planos de benefícios sociais são totalmente pagos pela empresa: Serviços sociais, remuneração por tempo não trabalhado, etc. Outros itens são rateados, isto é, são pagos em proporções que variam bastante, entre empresa e empregados: refeições, transporte, assistência funeral, etc. Outros ainda são pagos integralmente pelos empregados: seguro de vida em grupo subsidiado, cooperativa de consumo, etc. Tais participações dependem do plano adotado pela organização.

### 3.7 Vantagens de um Plano de Serviços e Benefícios Sociais

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, salário, das oportunidades, do clima, mas também em função das perspectivas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar. Sem os benefícios o emprego seria muito diferente do que é. Os benefícios procuram trazer tanto à empresa como aos empregados, vantagens com extensões à comunidade (CHIAVENATO, 1981). Segue abaixo:

Para a empresa:

- Eleva a moral dos empregados;
- Reduz o turnover e absenteísmo;
- Eleva a lealdade do empregado para com a empresa;
- Aumenta o bem-estar do empregado;
- Facilita o recrutamento de pessoal;
- Aumenta a produtividade;
- Diminui o custo unitário do trabalho;
- Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados.

Para o empregado:

- Oferece conveniência não avaliáveis em dinheiro;
- Oferece assistência disponível na solução dos 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 status social;
- Oferece compensação extra;
- Melhora as relações com a empresa;
- Reduz as causas de insatisfação.

### **3.8 Principais funções na área de Administração de Benefícios**

Existem diversas funções que são relacionadas à Administração de Benefícios, pois são fundamentais para o sucesso da implantação de um Sistema de Benefícios. Estas são:

- Direção Geral
- Administração Financeira
- Coordenação de programa
- Normalização
- Controle administrativo, técnico e contábil
- Atendimento a pessoas

Cada função citada acima corresponde a um nível de competência, é fundamental a contratação de pessoas capazes do desempenho exigido. É de grande importância também que todos os elementos sejam dotados de qualidades essenciais como o respeito pelo ser humano, interesse, empenho em ajudar, empatia, senso de oportunidade e um padrão ético de conduta. Os objetivos específicos do serviço social na área de benefícios são:

- Contribuir para integrar o sub-sistema de benefícios, orientando e esclarecendo a população estimulando a sua participação;

- Contribuir para modernizar e adequar planos, programas e projetos às necessidades dos usuários, decorrentes de novas realidades e exigências sociais.

Outras atividades também estão relacionadas à Administração de Benefícios:

- Divulgação e interpretação correta do Plano de Benefícios;
- Ajudar as pessoas, de modo que utilizem adequadamente os recursos de benefícios na solução ou na prevenção de problemas referentes aos níveis básicos de necessidades.

- Educação no sentido de substituição de formas de pensamentos e valores que impedem a satisfação de suas necessidades referentes ao sistema.

- Desenvolvimento de meios de relacionamento e comunicação que favoreçam a integração entre o cliente e o sistema de benefícios, atendendo as peculiaridades e exigências de seus módulos.

- Mobilização direta dos recursos de benefícios, em proveito do melhor equacionamento da situação problema, sempre que, ou por bloqueios institucionais, não consegue o cliente, por meio próprios suprir suas carências.

- Identificação, articulação e divulgação dos recursos comunitários que possam preencher lacunas ou complementar vantajosamente o plano de benefícios da empresa.

- Pesquisa e estudo, em torno de problemas e variáveis mais incidentes e/ou mais significativas em cada um dos seus módulos;

- Interpretações aos responsáveis pela área correspondente, das dificuldades dos usuários quanto ao plano ou ao mecanismo de obtenção dos benefícios;

- Participação no planejamento em equipe, visando a adequação do sub-sistema às necessidades dos usuários, dentro das condições de viabilidade do sistema-empresa.

- Assessoria à direção do sub-sistema e à empresa quanto a formulação da política de benefícios e sua correspondente normatização, a implantação e consolidação do sub-sistema à sua revisão e avaliação periódicas para reformulação que se manifestam necessárias e úteis. (MARTZ, 1989).

No próximo capítulo descrevem-se a apresentação da empresa em Estudo, sua composição, ainda abordam os temas ligados a concessão dos Benefícios, forma de remuneração e ressalta-se a importância desses fatores para a provisão e manutenção dos recursos intelectuais na organização.

## **CAPÍTULO 4 – ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS: O CASO DA NESTLÉ MARÍLIA**

### **4.1 Descrição dos Aspectos Legais**

Dados da Empresa - Sede no Brasil

Razão Social: Nestlé Brasil Ltda.

Nome Fantasia: Nestlé

CNPJ: 60.409.075/0001-52

Inscrição Estadual: 104.251.825-114

Endereço: Avenida Nações Unidas, 12495 – Brooklin

São Paulo/SP - Cep: 04578-902.

Neste estudo considera-se a Unidade Descentralizada de Marília, conforme dados a seguir:

Dados da Empresa – Unidade de Marília

Razão Social: Nestlé Brasil Ltda.

Nome Fantasia: Nestlé

CNPJ: 60.409.075/0305-74

Inscrição Estadual: 438.014.624.113

Endereço: Avenida Castro Alves, 1260 – São Miguel

Marília/SP - Cep: 17506-900

### **4.2 Histórico: Um breve relato**

A Nestlé foi fundada em 1867, porém a sua história começou bem antes disso, em 10 de agosto de 1814, onde nasceu Henri Nestlé, na cidade de Frankfurt, na Alemanha. Em 1830 Henri se muda para a Suíça e nove anos mais tarde, forma-se farmacêutico. Nessa época, ele inicia suas atividades como empresário, produzindo água mineral, limonada e mostarda. Também faz experimentos com gás líquido para fertilizantes e para iluminação de ruas.

Preocupado com os altos índices de mortalidade infantil – causados em grande parte pelas intensas jornadas de trabalho que incluíam não só as mães, mais também as crianças e

comprometiam a higiene, a alimentação e a natalidade - Henri Nestlé desenvolve, em 1867, a Farinha Láctea Nestlé. À base de leite e farinha de cereais de grande valor nutritivo, o produto era uma resposta à necessidade de alternativa segura e nutritiva ao leite materno. Nesse mesmo ano, na cidade de Cham, na Suíça, Charles A. Page, Cônsul Norte-americano em Zurique, funda a Anglo-Swiss Condensed Milk Co.

Em 1868, Henri Nestlé funda a Societé Farine Lactté, utilizando como marca da Empresa o brasão da família Nestlé. A Farinha Láctea Nestlé é lançada na Alemanha, na França e no Reino Unido. Em 1873, o produto já era vendido em 17 países.

Em 1875, aos 60 anos de idade, Henri Nestlé vende a Empresa para Julian Monnerat, Pierre-Samuel Roussy e Gustave Marques, por um milhão de francos suíços, uma carruagem e um grupo de cavalos. É criada então a Societé Anonyme Farine Lactté Henri Nestlé.

Chega então o século XX e com ele muitas novidades: em 1905, a Henry Nestlé Company se associa à Anglo Swiss Condensed Milk Co., e, a partir daí, desenvolve vários produtos no mercado de alimentação gerando novos negócios em todo o mundo. Nas décadas seguintes, a Empresa passou a atuar em vários segmentos, como leite em pó, produtos dietéticos, chocolate e café solúvel. Em 1947, a Empresa alemã Alimentana S. A., fabricante dos produtos Maggi, une-se a Nestlé. Na Segunda metade do século XIX devido ao aumento do número de mulheres no trabalho industrial, foi gerado um grande problema social. As mulheres que trabalhavam para fora começaram a não ter tempo para o preparo de suas refeições, foi então que a Maggi, com o intuito de enriquecer a alimentação, passou a fabricar farinhas leguminosas de alto valor nutritivo e rápido preparo. E a Nestlé então resolveu fazer parceria com esta Empresa.

Já no final da década de 1960, a Nestlé faz um acordo com a francesa Vittel e entra no mercado das águas. Nos anos seguintes, fusões e aquisições ajudaram a ampliar o leque de negócios da Empresa.

Em 1971 a Empresa cria uma nova fusão com a Ursina-Franck (USA), em 1973 aquisição de Stouffer's (USA), fabrica de alimentos congelados, em 1975 aquisição da Libby's (USA), importante indústria de conservantes e sucos de frutas, em 1985 aquisição da Crnation (USA), aumentando a sua presença nos EUA.



A aquisição da Buitoni-Perugina (Itália) em 1988, renomada Empresa fabricante de massa e artigos de confeitaria e também da Rowntree (Grã-Bretanha), indústria de chocolate, café e grãos, caramelos e pastilhas confeitadas torna a Nestlé líder do mercado de chocolates.

Em 1992 a Empresa adquire a Parrier, indústria fabricante de águas com gás e se torna líder do mercado de águas na Europa, em 1997 adquiriu da San Pellegrino, indústria de águas com gás.

No seguimento de Petfood em 1998 adquire a Spillers Petfoods, alimentos para cães e gatos, em 2001 adquiriu Ralston-Purina.

Finalmente em 2003 a Nestlé cria Dairy Partners Américas, que une a Nestlé e a Fonterra (associação dos maiores produtores mundiais de leite que fabrica 243 tipos de produtos).

#### **4.2.1 A Nestlé no Brasil**

Os Primeiros Carregamentos de Leite Condensado, importados da Suíça chegaram ao Brasil no final do século XIX. O produto era usado inicialmente, como um leite concentrado e adoçado e ao ser diluído na água podia ser esquentado e servido com café. A primeira sede entre 1921 e 1924 localizava-se na Rua da Misericórdia, no Rio de Janeiro.

Em 1921 a primeira fábrica para a produção de Leite Moça foi instalada em Araras, cidade do interior de São Paulo.

No ano de 1923 iniciou a importação do Creme de Leite da Suíça, e em 1935 começou a ser produzido no Brasil, mas só ganhou em dimensão com a construção, em 1937, da segunda fábrica da Nestlé, em Barra Mansa (RJ).

Já em 1924 a Fábrica de Araras passou a produzir a Nestlé Farinha Láctea, que já era importada da Suíça desde 1876. No ano de 1925 a Nestlé instalou-se em sua segunda sede no Brasil à Rua Santa Luzia, nº 242, no Rio de Janeiro. No ano de 1927 foi adquirida pela Nestlé a Sociedade Anonyma Companhia de Laticínios Santa Rita e Indústria de Laticínios Santa Ritense, que produzia as marcas Leite Condensado Paulista, o Leite Condensado Santa Ritense e a Manteiga Santa Ritense. Essa unidade viria a se tornar o Posto de Recepção de Leite mais antigo da Nestlé no Brasil, em Santa Rita do Passa Quatro (SP), e foi instalada a primeira filial da Nestlé no Brasil em Recife (PE), em 1928 teve início da fabricação do Leite em Pó Integral Molíco, antecessor do Ninho, e das fórmulas infantis, como o Nestogeno.

Em 1935 deu início a fabricação do Creme de Leite no Brasil, na unidade de Araras (SP), atingindo posteriormente todo o território nacional, em 1937 a Nestlé inaugura a Fábrica

de Barra Mansa (RJ) que passou a produzir os principais produtos da linha da Empresa na época: Leite Moça, Molíco, Lactogeno, Nestogeno, Eledon, Leite Evaporado Ideal e Creme de Leite, em 1938 foram criados os primeiros embriões do Serviço ao Consumidor e do Serviço ao Profissional da Nestlé.

Em 1946 inaugurou a Fábrica de Araraquara (SP) para a produção de leite, para responder à demanda de Leite Ninho, que aumentava a nível nacional.

Teve início em 1950 da produção do modificador de leite Milo no Brasil, em 1952 foi criada a fábrica de Porto Ferreira (SP) para produção de leite em pó.

Em 1953 houve o lançamento da marca Nescafé no Brasil, em 1954 a TV Tupi, Canal 3, de São Paulo já estava no ar. A Nestlé foi uma empresa pioneira no uso dessa mídia, iniciada no Brasil em 1950. Nesse ano eram veiculados comerciais que se tornariam lendários, de produtos como Nescafé, Nescau e Ninho, em 1956, foi criado o Serviço de Informação Científica, para orientação de profissionais da área médica, e a promoção de Cursos Nestlé de Atualização em Pediatria; em 1996 foi transformado em Nestlé Nutrição Infantil.

Foi iniciado em 1957 a produção de balas, chocolates e confeitos Nestlé no Brasil, até então importados da Suíça, por meio da aquisição da Chocolate Gardano S. A. O nome Gardano permaneceu até 1959, quando foi substituído por Nestlé, em 1959, a Nestlé colocou pela primeira vez sua marca em um chocolate produzido no Brasil, o Chocolate com Leite, em tablete e em tubo.

Em 1960 foi criado oficialmente o Serviço de Atendimento ao Consumidor, o Centro Nestlé de Economia Doméstica, com sua Cozinha Experimental, que atualmente denomina-se Serviço Nestlé ao Consumidor, em 1961 houve o lançamento, no Brasil, dos produtos da marca Maggi, em 1963 foi inauguração a Fábrica de Araçatuba (SP) para a produção de leite em pó que seria responsável, nos anos seguintes, juntamente com a Fábrica de Araraquara, pela produção da nova versão do Leite Ninho. em 1964 foi inaugurada a fábrica de Ibiá (MG) para a produção de leite, no mesmo ano a Nestlé deu início as atividades da linha Food Services, com produtos especiais da marca Maggi, no sentido de se atender o mercado dos Grandes Consumidores, como restaurantes, padarias, hotéis, hospitais.

No ano de 1967 foi adquirida a Fábrica de Biscoitos São Luiz, cujos biscoitos passaram a se chamar São Luiz Nestlé, em 1971 foi inauguração Fábrica de Caçapava (SP), para onde foi transferida toda a produção dos Chocolates e Candies Nestlé, em 1972 foi lançamento dos Sorvetes Yopa, que em 2000 passou a se chamar Sorvetes Nestlé.

Em 1974 foi Inauguração da Fábrica de São José do Rio Pardo (SP), produtora atual dos Alimentos Infantis, dos Cereais Infantis e dos Culinários, em 1975 a Nestlé registrou a

marca Dois Frades, para seu tradicional Chocolate em Pó Nestlé, também conhecido como Chocolate Dos Padres, esta registrada em 1991. No ano de 1976 teve início as atividades da fábrica de Ituiutaba (MG), para produção de leite em pó, em 1977 foi instalado o Centro de Distribuição dos produtos Nestlé em São Bernardo do Campo (SP). Hoje em dia é o maior e mais moderno Centro de Distribuição da empresa no Brasil.

Já em 1986 foi Inaugurada nova fábrica em Araras (SP) para produção dos Refrigerados Nestlé e no ano 1988 foi adquirida a Fábrica Ailiram de Biscoitos, de Marília (SP), e hoje é uma das maiores fábricas de Biscoitos da América Latina. Em 1990 foi inaugurada a fábrica de Teófilo Otoni (MG) para a produção de leite, em 1993 houve Aquisição da fábrica de Biscoitos Tostines e das balas e confeitos Kid's, no ano seguinte, em 1994 foi inaugurada a fábricas de Goiânia e de Rialma (GO), para fabricação de leite em pó e soro.

Em 1997 houve o lançamento da marca Friskies Alpo, alimento para cães e gatos e início das atividades das fábricas de Camaquã (RS), e de sorvetes no Rio de Janeiro, bairro de Jacarepaguá (RJ).

Em 2004 foi inaugurada a segunda da Fábrica de Nescafé de Araras (SP) considerada a maior e mais moderna fábrica de café solúvel do mundo e importante base exportadora do Grupo Nestlé. Sua capacidade produtiva de 22 mil toneladas por ano é destinada ao mercado externo.

A Nestlé Brasil, além de produtos para Alimentação e Nutrição humana, produz alimentos para animais de estimação. Ela atua em doze segmentos de mercado: Leites, Cafés, Culinários, Achocolatados, Cereais, Biscoitos, Nutrição, Chocolates, Refrigerados, Sorvetes, FoodServices e PetCare. Conta com 15.149 colaboradores diretos e 220 mil indiretos, com 26 fábricas, 16 filiais de vendas, 3 centros de distribuição e 4 depósitos. Possui 200 marcas e 1300 itens diversificados, com 12.000 pontos de venda diretos e 240.000 indiretos.

Sua rede de clientes abrange mais de 1600 municípios. Quanto aos fornecedores, são cerca de 37mil ativos. Na fabricação dos produtos que comercializa a partir do Brasil, a Nestlé adquire anualmente mais de 230 mil toneladas de açúcar, 55 mil toneladas de café, quase 35 mil toneladas de cacau e mais de 1,5 bilhão de litros de leite. Isso faz dela a grande consumidora nacional desses itens. Em 2003, as operações da Nestlé geraram mais de R\$ 1,1 bilhão entre impostos, taxas e contribuições.

Em 09 de Fevereiro de 2007 a Nestlé inaugurou uma nova fábrica em Feira de Santana, na Bahia. O investimento declarado é de R\$ 100 milhões e a nova unidade, a

segunda na Bahia, produzirá inicialmente massas instantâneas e envasará bebidas achocolatadas, cereais e café solúvel. Numa segunda etapa, deverá fabricar também sorvetes, iogurtes, biscoitos, sopas e caldos.

#### 4.2.2 A Nestlé em Marília (Figura 1)

Figura 1- Foto Aérea da Nestlé – Unidade de Marília



Fonte: Nestlé – Marília/SP

A Ailiram S/A Produtos Alimentícios, foi fundada em 10 de Novembro de 1945 pela família Barion, na cidade de Marília, com nome de Fábrica de Doces Cristal Ltda, que consistia em um barracão de 250 metros quadrados localizado na Rua São Luiz, 1260, tendo como atividade básica a fabricação de Balas Duras.

Em 1947, visando diversificar a linha de produção, mudou-se para um prédio da Rua 15 de Novembro. Com um quadro de 16 funcionários passou a fabricar também bombons, gomas e balas moles, além de revender produtos alimentícios de outras marcas.

Com a expansão do mercado de balas a fábrica decidiu em 1950 ampliar suas instalações, adquirindo um prédio localizado na Rua Dr. Joaquim A. Sampaio Vidal, esquina com a Avenida Santo Antonio.

Instalada numa área de 3000 metros quadrados a fábrica já com cerca de 100 funcionários, passou a fabricar também biscoitos e confeitos.

Nos anos subseqüentes a fábrica cresceu e se expandiu com a conquista de novos mercados e estados vizinhos.

Começou articular a ampliação da fábrica, que continuou, com a aquisição de um terreno na Av. Castro Alves, 1260 (atual endereço – Figura 1) na qual foram construídas novas instalações e inauguradas em março de 1966.

No final da década de sessenta a razão social foi alterada para Ailiram S/A Produtos Alimentícios, com cerca de 500 funcionários e uma produção de 9,600 toneladas ano.

A fábrica adquiriu novos e modernos equipamentos da Alemanha, Itália e Holanda, colocando assim a Ailiram S/A entre as mais modernas fábricas do Brasil.

Em 1975 foi adquirida uma nova área de 15.000 metros quadrados pertencente à Cia. Saad S/A, aliviando o problema de estocagem e passando aos 40.166 metros quadrados.

No início da década de 1980, foi adquirido mais um forno, e a área construída passou para 22,720 metros quadrados, foi ampliada a frota de veículos e introduzida a informática.

A expansão da Ailiram chamou a atenção de empresas multinacionais que propuseram a sua aquisição, primeiro a Genaral Mills, e depois a Beatrice Foods Cooperation.

Em 29/05/81 após meses de negociação, o controle acionário passou para a Beatrice Foods.

Não houve investimentos na fábrica nos anos subseqüentes quando então em 17/06/81 a Nestlé adquiriu o controle acionário da Empresa.

Em 1990 a Nestlé comprou junto à Prefeitura do município, o terreno vizinho aumentando a área total de 41166 para 64.778 metros quadrados.

Nos últimos dez anos a Nestlé tem investido de forma muito forte na automação industrial e construção de novos prédios para se tornar uma empresa classe mundial e tem hoje a área construída de 45.610 metros quadrados

### **4.3 Estado Atual**

Atualmente a Nestlé se divide ao redor do mundo da seguinte maneira:

- 40% Europa
- 40% Américas
- 20% na Ásia, Oceania e África.

Possui mais de 250 mil colaboradores e mais de 500 fábricas em 86 países, é a Companhia alimentícia número um no mundo, a oitava companhia europeia e está entre as 40 maiores companhias do mundo. É líder mundial em fórmulas infantis, cafés instantâneos, leite em pó, petfood, chocolates, sopas e águas minerais além de ser a segunda em sorvete e cereais matinais. Também atua no segmento em produtos farmacêuticos como (Laboratórios Alcon) e Cosméticos (L'Oreal).

A Empresa atua ainda em três segmentos específicos de nutrição:

- Nutrição Infantil – Lugar onde desenvolve e disponibiliza Fórmulas Infantis que sob recomendação do Médico ou nutricionista, são orientadas aos lactentes. Além disso, possui em seu portfólio, alimentos de transição: Alimentos Infantis e Cereias Infantis especialmente desenvolvidos para a faixa de 6 meses a 3 anos de idade.

- HeathCare Nutrition – Trabalha com produtos e soluções cientificamente reconhecidos para diferentes necessidades nutricionais, ajudando na manutenção e recuperação da saúde em cada estágio da vida.

- Nutrição de Performance – Desenvolve produtos que proporcionam efeitos positivos na performance física, mental e nas necessidades nutricionais específicas de atletas. Inúmeras ações da empresa refletem sua preocupação com a boa nutrição e sua importância no contexto de uma alimentação saudável, base para a garantia de um bom estado nutricional do indivíduo em todas as fases da vida.

O grupo atingiu em 2006 um faturamento de R\$ 11,6 bilhões, 5,7% superior em relação a 2005. Em volume, o crescimento, ainda, foi de 8% em relação ao ano anterior.

#### **4.4 Planos Futuros**

A Nestlé estabelece corporativamente a sua atuação estratégica no conceito dos quatro pilares que sustentam as ações da empresa mundialmente, e em longo prazo:

I. Eficiência Operacional:

- Excelência em operações;
- Foco nos custos;
- Capacidade de mobilizar recursos;
- Otimização de recursos;
- Visão de negócios.

## II. Inovação e Renovação:

- Capacidade de renovação e inovação;
- Agregar valor às nossas marcas;
- Desenvolver novos produtos, tecnologia, embalagens e processos;
- Assumir riscos;
- Senso de oportunidade.

## III. Disponibilidade de produto:

- Onde, quando e como o consumidor desejar;
- Velocidade;
- Eficiência e racionalização;
- Distribuição e logística;
- Canais alternativos de vendas;
- Conhecimento.

## IV. Comunicação com o consumidor:

- Qualidade da comunicação;
- Preferência 60 X 40 (o que quer dizer que 60% dos consumidores devem preferir os seus produtos, em detrimento da concorrência);
- Marketing dos produtos;
- Promoção;
- Canais de comunicação;
- Eficiência.

Baseada nesses quatro pilares estratégicos esta grande Empresa tem dois grandes objetivos a longo prazo:

- Conquistar a confiança e preferência do consumidor como a empresa de alimentos e bebidas que satisfaz as necessidades das pessoas e de seus animais, através da continua observação, acompanhamento e antecipação das tendências do consumidor e da criação de demanda para os seus produtos.
- Assegurar que a Nestlé represente um investimento financeiro atraente, tornando-se a empresa preferida para acionistas voltados para o longo prazo, sem

negligenciar a reivindicação legítima de melhorar continuamente seus resultados a curto prazo.

## 4.5 Equipe Executiva

A Nestlé Brasil Ltda. é presidida no Brasil pelo Sr. Ivan Zurita. Estruturalmente à ele é subordinado a diretoria corporativa composta por 17 executivos.

A Unidade Fabril de Marília é subordinada à Divisão Técnica, gerenciada atualmente pelo Sr. Andreas Berger, sendo a equipe executiva desta Unidade, estruturada conforme descrita a seguir ( Figura 2 ).

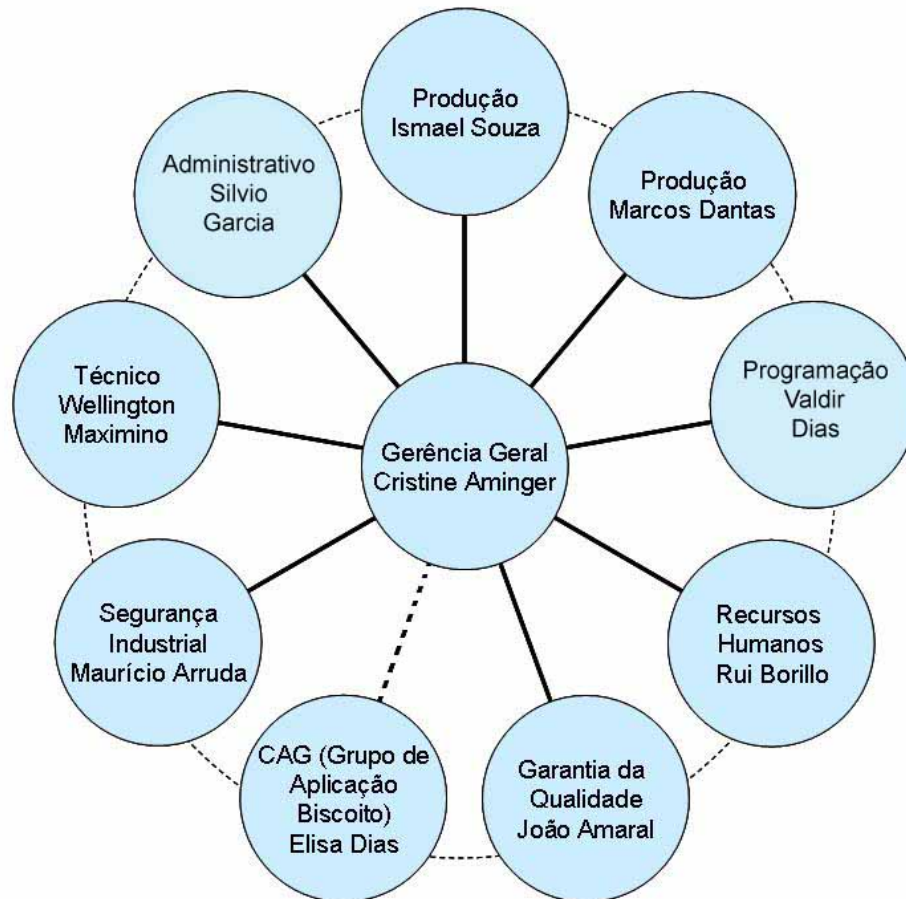
A equipe gerencial é organizada em rede de relações. Mundialmente a Nestlé implementou o programa “Nestlé On The Move”, uma iniciativa que transformou a organização hierarquizada para uma organização em rede, na qual conceitos como comando, experiência, concorrência interna e disciplina foram substituídos por alinhamento, insight, cooperação e iniciativa. Deixando, portanto de ser uma estrutura orientada para tarefa, para uma estrutura com orientação a resultados.

Segundo Chiavenato (2004, p.215), este desenho orgânico em rede é típico da Era da informação, e apresenta as seguintes características:

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos;
- Elevada interdependência entre as redes internas e equipes;
- Organização ágil, maleável, fluída, simples e inovadora;
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis;
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas;
- Capacidade expandida de processamento da informação;
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação;
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.



Figura 2 - Equipe Executiva – Unidade de Marília



Fonte: Nestlé – Marília/SP

Na rede de relações acima os gestores relacionam-se em “networking” e com relação de subordinação à Gerência Geral, com exceção da gestora do Grupo de Aplicação Biscoito (CAG) que mantém relação de produção hierárquica com a Gerência local.

#### 4.6 Missão, Visão e Valores

A missão da Nestlé, segundo seus dirigentes, representa “o que somos e o que fazemos”. A visão, “as metas que pretendemos atingir”. E os valores “são os guias do dia-a-dia, que nos permitem permanecer no caminho que escolhemos”:

### **4.6.1 Declaração de Missão**

“Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e valor, agregado, com preços competitivos”.

### **4.6.2 Visão da empresa**

- Manter a Empresa como a maior em termos de alimentos industrializados e conseguir a liderança nos segmentos em que atua;
- Assegurar o progresso profissional e social dos colaboradores;
- Contribuir para o desenvolvimento da sociedade;
- Manter a liderança tecnológica;
- Manter a imagem de excelência e de qualidade.

### **4.6.3 Valores da empresa**

- Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para a satisfação dos consumidores;
- Compromisso, valorização e envolvimento dos Recursos Humanos;
- Respeito às leis, à cultura e ao meio ambiente;
- Compromisso com a verdade;
- Comportamento ético;
- Aperfeiçoamento das relações com os clientes, fornecedores e consumidores.

## **4.7 Departamento de Recursos Humanos**

A visão, missão e os valores da área de Recursos Humanos são declarados pelos seus dirigentes da seguinte maneira:

O que queremos ser?

Ser uma equipe apaixonada e inovadora que inspira o desenvolvimento humano, contribuindo para que a Nestlé continue sendo uma organização vencedora da qual todos sintam orgulho de fazer parte.

Qual é a nossa razão de ser?

Promover um ambiente de trabalho motivador e inovador que valorize o sucesso e o equilíbrio pessoal e profissional, estimulando o espírito de aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências que garantam o crescimento sustentável da nossa Organização.

Em que acreditamos?

- Ética
- Transparência
- Respeito
- Confiabilidade
- Espírito de Equipe
- Espírito de Servir
- Espírito de Aprendiz
- Humildade
- Compromisso
- Bom Humor
- “Keep it Simple”

#### **4.7.1 Equipe Profissional do Departamento de Recursos Humanos**

A equipe de Recursos Humanos da Unidade de Marília é formada por 10 colaboradores. Segue abaixo o currículo profissional de cada um deles:

- Gestor de Recursos Humanos: Rui Borillo

Carreira na Nestlé: Iniciou na Cia. em 1986 como estagiário na Filial Vendas SP. Atuou a partir de 1987 como assistente administrativo e analista entre a Unidades de Filial de Vendas e Logística. Em 1993 passou a atuar na Sede em SP, nos Recursos Humanos Corporativo. Exerce a função de Chefe de RH desde 1994, iniciando na Unidade de Ribeirão

Preto. Em 2000 atuou ainda na Unidade de Cordeirópolis e desde 2005 na Unidade de Marília.

Formação: Administração de Empresa com especialização em Recursos Humanos. Cursando MBA em Gestão de Recursos Humanos.

- Analista de Recursos Humanos: Álvaro Ramalho Júnior

Carreira na Nestlé: Foi admitido em 1979 como office boy e em 1981 mudou de função para Auxiliar de Escritório, trabalhando em diversos setores. A partir de 1988 atuou como Operador de Computador e em 1991 foi promovido à Encarregado Júnior na área de Logística. Atua na área de RH desde 1993 sendo promovido à Analista de Recursos Humanos em 2006.

Formação: Bacharel em Administração de Empresas

- Analista de Treinamento: Em fase de contratação

- Assistente Administrativo Junior: Ana Maria Bueno Ambrósio

Carreira na Nestlé: Foi admitida em 1998 como Operadora de Máquina de Fabricação, passou a atuar na área de Recursos Humanos na função de Assistente Administrativo a partir de 2008.

Formação: Tecnólogo em Gestão de Pessoas

- Analista de Recursos Humanos: Diogo Costa da Silva Matas

Carreira na Nestlé: Iniciou em 2005 na Cia. na função de Menor Aprendiz da área de RH. Foi efetivado em 2006 como Assistente Administrativo Junior e passou a exercer a função de Analista de Recursos Humanos em 2008.

Formação: Técnico em Administração. Cursando Bacharel em Direito.

- Estagiária: Alessandra Aguiar Siqueira

Carreira na Nestlé: Foi admitida em Maio/07 e desenvolve atividades administrativas de Recursos Humanos.

Formação: Cursando Administração de Empresas.

- Aprendiz: Elieji Lima

Carreira na Nestlé: Foi admitida em 2007 na função de aprendiz, atua em rotinas administrativas de Recursos Humanos.

Formação: Cursando Ensino Técnico em Administração.

- Aprendiz: Amanda Artigiani

Carreira na Nestlé: Foi admitida em 2008 na função de aprendiz, atua em rotinas administrativas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

Formação: Cursando Ensino Técnico em Administração.

- Aprendiz: Thaís Mazuquelli

Carreira na Nestlé: Foi admitida em Junho/07 na função de aprendiz, atua em atividades de Treinamento e Desenvolvimento e em 2008 passou a atuar em rotinas administrativas de Recursos Humanos

Formação: Cursando Ensino Superior e Técnico em Administração.

- Médico do Trabalho: Marcello Colombo Filho

Carreira na Nestlé: iniciou há 25 anos na Cia. como médico do trabalho mantendo-se na função até os dias atuais.

Formação: Medicina com especialização em Medicina do trabalho

- Auxiliar de Enfermagem do Trabalho: Cristiane Domingues

Carreira na Nestlé: Foi admitida em 2006, atua como auxiliar de enfermagem do trabalho.

Formação: Técnico de Enfermagem. Cursando Enfermagem.

- Auxiliar de Enfermagem do Trabalho: Júlia Simões

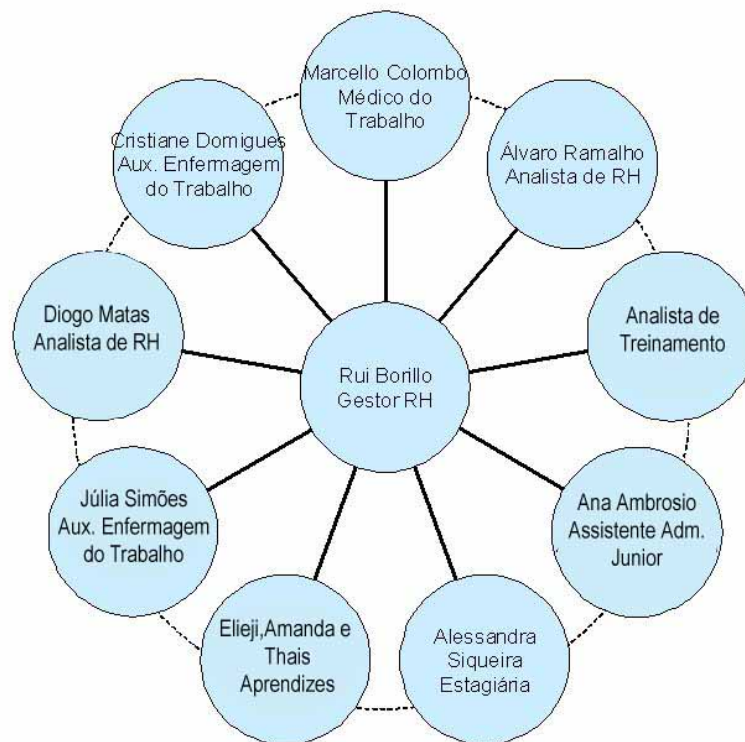
Carreira na Nestlé: Foi admitida em 2008, atua como auxiliar de enfermagem do trabalho.

Formação: Técnico de Enfermagem.

### 4.7.2 Organograma do Departamento de Recursos Humanos

A equipe de Recursos Humanos da Unidade de Marília, assim como a sua equipe executiva é estruturada em rede (figura 3), como citado anteriormente (item 2.5) e conforme demonstra o desenho orgânico abaixo, a equipe de Recursos Humanos relaciona-se em “networking” enquanto mantém relação de subordinação com o Gestor de Recursos Humanos.

Figura 3 - Equipe de Recursos Humanos – Unidade de Marília



Fonte: Nestlé – Marília/SP

### 4.8 Política de Manutenção de Recursos Humanos

Na Nestlé Brasil Ltda. o processo de manutenção serve para recompensar e motivar os colaboradores dentro da organização, induzindo-os a “vestirem a camisa da empresa”, trabalhando de forma satisfatória.

O objetivo deste processo é proporcionar ao colaborador um padrão de vida saudável, um ambiente físico e psicológico agradável e seguro, fazendo com que essa motivação, faça os colaboradores darem o melhor de si, obtendo grandes resultados na empresa.

#### 4.8.1 Com referência à Administração de Cargos e Salários

Em uma organização, cada cargo tem seu valor individual. É analisado o valor desse cargo com os demais cargos e a situação do mercado para poder aplicar a política de remuneração adequada.

Os cargos são também classificados em questão de requisitos, condições de trabalho, riscos, esforço físico, responsabilidades e complexidade técnica e comportamental exigida, a fim de poder ser estabelecida a remuneração adequada.

É realizada também na administração de salários, a pesquisa salarial (Tabela 1) que procura obter o equilíbrio da organização com seu ambiente externo, ou seja, em relação ao mercado.

Tudo é realizado de acordo com a política salarial vigente na Organização:

Tabela 1 – Processo de Pesquisa Salarial

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é desenvolvido</b>
Realização de pesquisas salariais	Analista de Remuneração Corporativo e Analista de Recursos Humanos	Pesquisas periódicas sobre as práticas de remuneração na região, a fim de estabelecer os salários acima dos padrões médios de mercado, para se manter em posição competitiva sempre.
Definição da tabelas salarial – Funções operacionais	Analista de Remuneração Corporativo e Gestor Recursos Humanos	Desenho da tabela salarial através da metodologia do escalonamento para classificar os cargos em sete níveis de grupos de função, classificados de A a G, que são grupos de Funções.
Definição da tabelas salarial – Funções administrativas	Analista de Remuneração Corporativo e Gestor Recursos Humanos	Desenho das tabelas salariais (regionalizada) para funções operacionais e administrativas. Diferenciação, na tabela, dos níveis de função (salário admissão, efetivação, ponto médio e ponto máximo).
Definição da tabelas salarial – Funções gerenciais	Analista de Remuneração Corporativo e Gestor Recursos Humanos	Desenho da tabela salarial contendo remuneração fixa (conforme desenho tabela para funções administrativas) e remuneração variável (associada ao cumprimento das metas individuais, combinadas com os resultados do Negócio, da Empresa e da sua equipe).

Fonte: Nestlé – Marília/SP

### 4.8.2 Com referência à Qualidade de Vida no Trabalho

A Nestlé acredita que deve haver um equilíbrio adequado entre a vida pessoal e profissional do colaborador e para auxiliar no alcance desse equilíbrio a empresa oferece um programa completo aos colaboradores que desejam melhorar o seu bem estar, auto-estima e disposição. Este programa corporativo foi implementado na Unidade de Marília em 2002, e é mantido através das ações, como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Ações do Programa de Qualidade de Vida

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como é desenvolvido</b>
Lançamento do Programa de Qualidade de Vida	Recursos Humanos da Unidade	Evento de Sensibilização
Semana da Saúde	Recursos Humanos, Médico e Auxiliar de Enfermagem	Evento com palestras, exames de saúde (colesterol, glicemia, medidas antropométricas, aferição pressão, etc.), questionário de perfil de hábitos, informação nutricional e psicológica, massagem, ginástica e orientação financeira e jurídica.
Programa de Ginástica Laboral	Recursos Humanos da Unidade	Ginástica Laboral de aquecimento para prevenir doenças ocupacionais.
Outras ações de prevenção	Recursos Humanos da Unidade	Ação de prevenção Dia Mundial Anti Tabagismo / Dia Mundial contra Aids / Vacinação contra gripe, etc.

Fonte: Nestlé – Marília/SP

### 4.8.3 Descrição dos Benefícios na Nestlé

A Nestlé tem interesse em promover o bem-estar e a qualidade de vida aos seus colaboradores, e isso é traduzido na concessão de benefícios sociais, benefícios para a saúde, apoio à educação e muitos outros.

Os Benefícios oferecidos pela Empresa serão mostrados conforme a sua classificação, de acordo com a Tabela 3 a seguir:



Tabela 3 – Benefícios concedidos pela Organização

Ações / Aplicação	Responsável	O que é proporcionado
Benefícios legais	Analista e Assistente de Recursos Humanos	- 13º salário;
		- Férias;
		- Aposentadoria;
		- Suplementação de Auxílio Doença e Acidente do Trabalho (através da Fundação Nestlé de Previdência Privada);
		- Salário Maternidade;
		- Horas Extras e Banco de Horas.
		- Adicional por Trabalho noturno.
		- Vale transporte;
Benefícios espontâneos	Analista e Assistente de Recursos Humanos	- Gratificações;
		- Cooperativa de Crédito;
		- Seguro de Vida em Grupo;
		- Auxílio Funeral;
		- Ticket Alimentação;
		- Ambulatório Médico;
		- Assistência Médica e Hospitalar;
		- Assistência Odontológica;
		- Reembolso para compra de medicamentos;
		- Reembolso para calçados e palmilhas ortopédicas;
		- Reembolso para óculos e lentes de contato;
		- Plano de Previdência Privada;
		- Ajuda Material Escolar;
		- Bolsa de Estudos;
		- Presente Casamento;
		- Presente Nascimento;
		- Ajuda creche;
		- Auxílio Lactente;
		- Restaurante;
		- Grêmios Compras;
- Grêmios Recreativos		
- Homenagem aos Veteranos;		
- Outros eventos sociais (Concurso de Desenho Infantil, Festa da Família, Festa do Dia do Trabalho)		
Divulgação dos Benefícios	Equipe de Recursos Humanos	Através de cartilha de Benefícios, Manual do Colaborador e Murais Internos.

Fonte: Nestlé – Marília/SP

Na seqüência apresentam-se os Benefícios ofertados pela organização, forma de concessão e procedimentos adotados.

#### **- Ajuda Óculos e Lentes de Contato**

Reembolso de 50% das despesas do colaborador e dependentes, onde deverá ser enviada ao NBS cópia da receita médica e nota fiscal original obedecendo aos seguintes limites:

Óculos normais: 50% do valor limitado a R\$ 250,00

Óculos bifocais: 50% do valor limitado a R\$ 400,00

#### **- Ajuda medicamentos**

Participação da empresa na compra de medicamentos para colaboradores e dependentes em farmácias conveniadas com a Funcional Card, mediante apresentação da receita médica e do cartão do usuário.

#### **- Assistência Odontológica**

A empresa oferece dois tipos de planos: Unialfa e Unimega, com carência de três meses para tratamento odontológico e seis meses para tratamento ortodôntico. No plano Unialfa é permitido consultar apenas na rede credenciada, co-participação do colaborador de 15% nas coberturas básicas e co-participação de 30% nas coberturas excedentes. Já Plano Unimega é possível consultar na rede credenciada e livre escolha, tendo a co-participação do colaborador de 20% nas coberturas básicas co-participação de 35% nas coberturas excedentes. O reembolso é de acordo com a Tabela da Uniodonto.

#### **- Auxílio Lactente**

É concedido aos colaboradores com filhos até um ano de idade produtos para complementar as necessidades nutricionais específicas para cada fase da criança no primeiro ano de vida: Fórmulas Infantis, Alimentos Infantis e Cereais Infantis.

Para utilização deste benefício, é necessário apresentar a receita do pediatra

#### **- Reembolso de Calçados e Palmilhas Ortopédicas**

A empresa reembolsa 50% das despesas com a compra de calçados e palmilhas ortopédicas para colaboradores e dependentes. Deve ser apresentado o pedido médico e a nota fiscal original para reembolso.

#### **- Prêmio de Segurança no Trabalho**

Prêmio destinado aos colaboradores que completem 10 anos de trabalho sem registro de acidentes, exceto para o pessoal administrativo e chefias. O prêmio corresponde a 25% do salário nominal.

#### **- Presente de Nascimento e Casamento**

**Presente de Nascimento:** na ocasião do nascimento dos filhos de seus colaboradores, a empresa efetua um crédito em folha de pagamento, no valor de meio salário mínimo vigente.

Para que o pagamento seja efetuado, o colaborador deve enviar uma cópia simples da Certidão de Nascimento para o RH da Unidade.

**Presente de Casamento:** na ocasião do casamento de seus colaboradores, a empresa efetua um crédito em folha de pagamento, no valor 1 ½ salário mínimo vigente. Para que o pagamento seja efetuado, o colaborador deve enviar uma cópia simples da Certidão de casamento ao RH da Unidade. Estes benefícios são concedidos apenas aos colaboradores que possuem no mínimo 01 ano de companhia.

#### **- Bônus Gerencial**

Somente para cargos de chefias, é estabelecido valor anual em dinheiro de acordo com o cumprimento das metas estabelecidas a cada um deles. Cada meta cumprida corresponde a um valor.

#### **- Ticket Alimentação**

É uma ajuda mensal, destinada à aquisição de produtos alimentares em supermercados. O crédito é efetuado em cartão magnético no dia 30 de cada mês. O benefício é concedido a todos os colaboradores administrativos e operacionais e o valor é reajustado anualmente pelo acordo coletivo.

#### **- Vale Transporte**

O benefício é elegível aos colaboradores que gastarem mais de 06% do salário bruto em transporte. O vale transporte pode ser utilizado apenas em formas de transporte coletivos (público urbano, intermunicipal e interestadual) e a solicitação ou cancelamento do vale transporte deve ser feita formalmente pelo colaborador no RH.

### **- Ausências Legais**

Todo colaborador tem suas faltas abonadas nas seguintes situações:

- Doença: mediante atestado médico;
- Casamento: 3 dias, incluindo a data do evento, mediante apresentação da certidão,
- Nascimento de filho (licença paternidade): 5 dias corridos a contar do nascimento, mediante apresentação de certidão.
- Falecimento: 2 dias quando cônjuge, pai, mãe, irmãos, filhos, avô e avó. Por espontaneidade da Empresa, justificamos 1 dia para falecimento de sogro e sogra; mediante apresentação de certidão de óbito.
- Doação de Sangue: 1 dia a cada doze meses
- Alistamento Militar: até dois dias

### **- Auxílio Funeral**

Ocorrendo o óbito do colaborador, aposentado e/ou dependente, a Seguradora deverá ser imediatamente comunicada e enviará um agente funerário para auxiliar em todos os procedimentos necessários que envolvam o evento. Esse benefício tem um valor limitado e é concedido a todos os colaboradores e aposentados que possuem Seguro de Vida em Grupo.

Para os que não possuem seguro, prevalece o sistema de reembolso que suporta parte das despesas com funeral do colaborador e dependentes limitado a três salários normativos.

Uma cópia simples da certidão de Óbito e as notas fiscais originais devem ser enviadas à área de RH da Unidade.

### **- Eventos de RH e brindes**

**Homenagem aos veteranos:** a empresa realiza anualmente homenagem aos colaboradores que completam 10, 25 e 40 anos de trabalho na Companhia.

**Concurso de desenho infantil:** evento destinado à filhos de colaboradores com idade entre 04 e 14 anos. Os desenhos vencedores serão transformados no cartão de aniversário da empresa.

**Festa de confraternização:** realizada anualmente para todos os colaboradores.

**Kit escolar:** entregue anualmente a todos os filhos de colaboradores com idade entre 0 e 14 anos.

**Bolsa de Natal:** bolsa com produtos Nestlé entregue anualmente para todos os colaboradores.

**- Assistência Médica**

É concedido a todos colaboradores o convênio com a UNIMED, onde a empresa suporta 80% do valor e o colaborador 20%. Os reembolsos com as despesas de assistência médica devem ser demonstrados através de lançamentos na folha de pagamento.

A Empresa suportará 100% das despesas médicas decorrentes de acidente do trabalho ou trajeto.

**- Ajudas Especiais**

São ajudas concedidas em caráter excepcional, visando amenizar despesas esporádicas dos colaboradores e seus dependentes. Deve ser aprovado pelo RH Local, ter o parecer do Gerente da Unidade e encaminhado para a área de benefícios.

**- Ajuda para Colaboradores com Deficiência**

Ajuda destinada a colaboradores com deficiência visando minimizar gastos na aquisição e/ou manutenção de Aparelhos Auditivos, Ortopédicos e Cadeira de Rodas. Para usufruir deste benefício é necessário ter 6 meses de Empresa.

**- Bolsa de Estudo**

Concedida por meio de verba previamente autorizada para a unidade, visando amenizar parte das despesas com anuidade escolar dos colaboradores. Esse benefício é válido apenas para as fábricas. Para usufruir deste benefício é necessário ter 1 ano de empresa, não pode ser reprovado no ano anterior e será observado para a concessão, o grau de relacionamento entre o curso escolhido e o trabalho específico do colaborador.

O pagamento é efetuado na folha de pagamento, mediante apresentação de recibo das mensalidades escolares, ficando a critério das unidades definir o valor do reembolso dentro da verba autorizada.

**- Material Escolar e Uniformes**

A Empresa concederá, no primeiro e no segundo semestre, uma subvenção de 50% (cinquenta por cento) do total gasto para a compra de material escolar e uniforme aos filhos dos colaboradores em cursos de formação (1.ª série, ensino fundamental, ensino médio, cursinho (um ano), curso universitário e pós-graduação), enquanto dependentes legais. A Empresa financiará, ainda, 30% (trinta por cento) do valor total do material escolar caso o colaborador opte, sendo o reembolso efetuado em três (3) parcelas consecutivas mensais. Os

comprovantes originais das despesas discriminadas devem ser entregues no RH de uma única vez, no primeiro e no segundo semestre. Os créditos das despesas, bem como o ressarcimento, serão efetuados pela folha de pagamento.

#### **- Seguro de Vida em Grupo**

O Seguro de Vida em Grupo tem por finalidade proporcionar amparo financeiro ao(s) beneficiário(s) do segurado em caso de sua morte e ao próprio segurado nos casos de invalidez permanente, falecimento do cônjuge ou companheiro (a), falecimento de filho legalmente reconhecido e dependente.

A participação dos colaboradores no Seguro de Vida em Grupo é facultativa, podendo a qualquer momento inscrever-se ou desligar-se como participante e segurado, mas é necessária manifestação por escrito de sua opção. O seguro só tem validade após o desconto em folha de pagamento. A Empresa suporta 60% do valor do custo mensal do seguro.

#### **- Seguro de Veículo**

A Empresa contrata uma apólice coletiva em benefício dos seus colaboradores, proporcionando-lhes algumas vantagens, como: desconto na cobertura de responsabilidade civil, pelo fato de o seguro ser caracterizado como de frota; parcelamento do prêmio; orientação na liquidação dos sinistros junto à seguradora; isenção do pagamento do custo da apólice individual; assistência no caso de defeitos mecânicos

#### **- Suplementação Auxílio-Doença / Acidente de trabalho**

Trata-se de uma suplementação do salário-de-benefício que o colaborador recebe do INSS enquanto permanecer afastado, obedecendo ao seguinte critério: Benefício do INSS, mais Suplementação da Funep, completando salário bruto mensal.

Salário bruto é entendido por salário nominal + adicional por tempo de serviço + Plano Estímulo - contribuição previdenciária.

#### **- Participação nos Lucros e Resultados – PLR**

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da Empresa é negociada anualmente com os sindicatos representativos da categoria. O valor referente à PLR, se houver, deve ser pago e assumido financeiramente pela unidade em que o colaborador estiver registrado na data do pagamento.

**- Vale Salarial**

Adiantamento de 35% do salário base no dia 15 de cada mês, sendo o restante pago no dia 30 de cada mês.

**- Cooperativa de Crédito**

A Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários da Nestlé é uma instituição financeira, sem fins lucrativos, legalmente aprovada e autorizada pelo Banco Central do Brasil, formada por associados com objetivo de conceder empréstimos.

**- Auxílio-creche**

Esse benefício é concedido às colaboradoras a partir do retorno da licença-maternidade até o filho(a) completar 1 ano de idade. O valor corresponde a 30% do Piso Salarial

**- Vendas de produtos a colaboradores**

A Empresa proporciona aos seus colaboradores a aquisição de produtos Nestlé nos pontos-de-venda, grêmios ou cooperativas. O valor mensal da compra não poderá ser superior a 20% do salário bruto do colaborador.

**- Homenagem a Veteranos**

Anualmente são homenageados os colaboradores que completam 10, 25 e 40 anos de trabalho na Empresa. Nesta ocasião é concedido prêmios a cada um deles.

**- Ajuda de reinstalação**

Em caso de transferência entre unidades, a Empresa concede uma ajuda única que se destina à cobertura de despesas a título de Ajuda de Reinstalação. É paga pela unidade que recebe o colaborador, baseado na remuneração que lhe for atribuída no momento de sua transferência administrativa. O valor correspondente à Ajuda de Reinstalação deve transitar pela folha de pagamento e fica sujeito aos encargos sociais incidentes, pois não se trata de valor pago como indenização.

**- Ajuda Aluguel**

Na transferência do colaborador para outra unidade, a Empresa concede uma ajuda de aluguel com a duração máxima de três (3) anos, contados a partir da data do contrato de aluguel, não sendo devida quando retorna à Unidade de origem.

**- Adicional por tempo de serviço**

É o adicional pago em razão do tempo trabalhado na Empresa. Seus percentuais são estipulados em acordo coletivo.

**- Carta Bônus**

É uma carta fornecida pela empresa, com objetivo de conceder descontos na aquisição de Carros OKm por seus colaboradores. O valor do desconto é acordado com as Montadoras dos Automóveis

**- Convênio com Academias, Clubes de Dança e Grêmios Recreativos**

É feita uma parceria com estes locais a fim de proporcionar momentos de Lazer a seus colaboradores, onde são ofertados valores mais econômicos, sendo os descontos realizados na folha de pagamento.



## CAPÍTULO 5 – PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA APLICADA

Com a finalidade de comprovarmos na prática a teoria descrita neste estudo foi realizado uma pesquisa de campo com os colaboradores Nestlé. Dividiu-se em dois tipos de amostras: colaboradores operacionais e colaboradores executivos. Desta maneira, essa amostra é não-probabilística e intencional, onde foram escolhidos sujeitos pelo critério de pertencerem a determinado nível hierárquico na organização.

Foi aplicado questionário com perguntas fechadas devido as respostas serem mais fáceis de se codificar e torna-se mais fácil transferir as informações ao computador. O contato ocorreu de forma direta com os entrevistados, sendo o questionário aplicado dentro da referida empresa.

O período que ocorreu a pesquisa deu-se de 13.10.08 à 17.10.08. Foram aplicados 30 questionários para cargos de nível executivo, ou seja, a todos pertencentes a este nível hierárquico e 80 questionários aos colaboradores operacionais, que corresponde a 7,2% dos colaboradores deste nível. Destes, foram entregues e considerados na tabulação de dados 24 questionários das chefias e 68 dos operacionais.

Foram elaboradas 4 perguntas de forma a coletar dados dos benefícios que são mais importantes aos colaboradores e o quanto as pessoas levam em consideração a escolha por uma empresa que ofereça um Plano de Benefícios.

Assim, segue a tabulação das respostas:

**Pergunta número 1:** Dos benefícios relacionados abaixo, coloque em ordem crescente, do que mais gosta para o que menos dá importância. O benefício que para você está em primeiro lugar coloque o número 1, o que está em segundo lugar coloque número 2 e assim por diante, até completar todos os quadrados.

A tabulação abaixo (Tabela 4) refere-se aos quatro benefícios de maior importância aos colaboradores.

Tabela 4 – Preferência dos respondentes aos benefícios concedidos

Classificação	Executivos	Operacionais
1º	Bônus Gerencial	Tícket Alimentação
2º	Ajuda Aluguel	Assistência Médica
3º	Assistência Médica	Funcional Card
4º	Funcional Card	Participação nos Lucros

Fonte: Dados da pesquisa

Com isso, pressupõe-se que para os colaboradores de nível executivo, os Benefícios de maior importância referem-se àqueles que estão ligados ao status dos mesmos, tais como Bônus Gerencial e Ajuda Aluguel que vão ao encontro ao alto padrão de vida que possuem.

Quanto aos colaboradores operacionais, os Benefícios de maior importância são àqueles ligados às necessidades básicas do ser humano, tais como alimentação e saúde.

**Pergunta número 2:** Se você tivesse que escolher entre duas empresas, qual escolheria? Assinale com um X, apenas uma das alternativas abaixo.

Tabela 5 – Escolha dos respondentes ao tipo de empresa

Opção	Executivos	Operacionais
A empresa que me oferecesse salário alto, sem benefícios	34%	39%
A empresa que me oferecesse salário menor, mas que ofertasse benefícios	66%	61%

Fonte: Dados da Pesquisa

Com a coleta dos dados (Tabela 5), pode-se perceber a grande importância que os Benefícios possuem na escolha por uma Organização, onde tanto os colaboradores executivos quanto os operacionais em sua grande maioria optaram por uma empresa que oferecesse salário menor mas com um leque de Benefícios.

**Pergunta número 3:** Assinale com um X uma das opções abaixo que demonstre a importância que você dá às empresas que oferecem benefícios como um complemento de salário.

Tabela 6 – Benefícios como complemento Salarial

Opção	Executivos	Operacionais
Dou muito importância	89%	85%
Dou relativamente importância	10%	7%
Não levo em consideração este quesito na escolha por uma empresa	1%	8%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme vê-se na Tabela 6 em quase sua totalidade, os colaboradores operacionais e executivos responderam que dão muita importância às empresas que oferecem benefícios como um complemento salarial, comprovando que é através disso que eles optam por uma empresa e estão intimamente ligados a ela através do usufruto destes benefícios.

**Pergunta número 4:** Se recebesse uma proposta de emprego para ganhar 50% a mais de salário que ganha atualmente, porém sem direito a nenhum benefício, o que faria? Escolha uma das opções abaixo.

Tabela 7 – Oferta de aumento salarial em 50% (sem benefícios)

Opção	Executivos	Operacionais
Com certeza eu aceitaria	18%	22%
Eu avaliaria a proposta	70%	65%
Eu não aceitaria	12%	13%
Não sei responder	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Com alta porcentagem de respostas nos dois níveis hierárquicos, eles optaram pela resposta que avaliariam uma proposta de emprego que lhes oferecessem 50% a mais de salário sem direito a nenhum benefício, pois conforme as respostas dadas nas perguntas anteriores demonstraram forte ligação aos Benefícios oferecidos por uma organização e dessa forma, somente aceitariam caso tivessem outros fatores predominantes que lhes fizessem decidir em escolher por uma empresa que não oferecesse Benefícios (Tabela 7).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao ser analisada a importância dos Serviços e Benefícios Sociais oferecidos por uma empresa, verifica-se que este tem papel fundamental na relação organização/colaborador.

O homem tem necessidade de crescimento pessoal e satisfação dentro da organização. Para isto, ele deve estar comprometido com ela e vice-versa.

A administração de Serviços e Benefícios Sociais requer definição de uma política adequada, que vá ao encontro às necessidades dos colaboradores. A tomada de decisão da organização em investir no social é um ato de confiança e o grande desafio da administração de Benefícios e Serviços Sociais é elevar a auto-estima de seus colaboradores, propiciando segurança e satisfação de suas necessidades.

Conclui-se que o ser humano busca na organização a satisfação de suas necessidades, tanto psicológicas quanto financeiras e, dessa maneira, os Benefícios e Serviços Sociais contribuem em grande proporção para que isso ocorra. Os colaboradores de uma organização são ligados aos benefícios ofertados por ela, pois estes irão proporcionar um auxílio financeiro a estas pessoas e, conseqüentemente, irão propiciar um contentamento com a organização em que trabalham.

Analisando a Tabela 1, pode-se concluir que os benefícios preferidos pelos executivos não são os mesmos preferidos pelos colaboradores a nível operacional. Estes, preferem os benefícios que atendem suas necessidades básicas (Ticket Refeição e Assistência Médica) em primeiro lugar, se preocupando posteriormente com o recebimento de benefícios monetários. Em contrapartida, os executivos preferem benefícios monetários àqueles assistenciais.

De acordo com a Tabela 2, a preferência por uma organização que concede benefícios a seus colaboradores é unânime, ou seja, em ambos os níveis hierárquicos, os colaboradores entrevistados dão importância aos benefícios concedidos. Essa afirmação é comprovada na Tabela 3, quando, em ambos os níveis hierárquicos, ocorre de os entrevistados darem muita importância aos benefícios ofertados pela organização.

Sendo assim, conclui-se que, apesar de os diferentes níveis hierárquicos não terem a mesma preferência quanto aos benefícios que julgam mais importante, até mesmo pelo fato de terem diferentes necessidades, ambos reconhecem sua importância e as vantagens que os mesmos trazem a cada um.

O serviço social nas empresas tem papel fundamental de apoio na área de benefícios e o sucesso destes, dependem fundamentalmente da sua administração humana e eficaz. Assim, este Estudo é de grande importância para as empresas que visam ofertar à seus colaboradores um Plano de Benefícios e Serviços Sociais adequado e que agregue valor ao seu negócio.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de qualidade total: Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira.** Rio de Janeiro, 1990.

CARAVANTES, Geraldo R.; KLOECKNER, Mônica C; PANNON, Cláudia C. **Administração: teorias e processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_ **Gestão de pessoas.** 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_ **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FILHO, Vicente Picarelli; JUNIOR, Thomaz Wood. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FILIPPO, Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal** - São Paulo: Atlas, 1970.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_ **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3º ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MARTZ, Wey, **Administração Estratégica de Benefícios, síntese do programa do seminário de administração de benefícios e Serviço Social em empresa** – São Paulo, 1989.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

## APÊNDICE – Questionário

### PESQUISA – BENEFÍCIOS

1-) Dos benefícios relacionados abaixo, coloque em ordem crescente, do que mais gosta para o que menos dá importância. O benefício que pra você está em primeiro lugar, coloque o número 1 dentro do quadrado, o número 2 o que está em segundo lugar e assim por diante, até completar todos os quadrados.

<input type="checkbox"/>	Assistência Médica	<input type="checkbox"/>	Assist. Odontolog.	<input type="checkbox"/>	Funcional Card
<input type="checkbox"/>	Bônus Gerencial	<input type="checkbox"/>	Auxilio Lactente	<input type="checkbox"/>	Reembolso Palm.ortop.
<input type="checkbox"/>	Presente Nascimento	<input type="checkbox"/>	Presente Casamento	<input type="checkbox"/>	Ticket Alimentação
<input type="checkbox"/>	Vale Transporte	<input type="checkbox"/>	Auxílio Funeral	<input type="checkbox"/>	Eventos de RH
<input type="checkbox"/>	Ajuda Especial	<input type="checkbox"/>	Bolsa de Estudos	<input type="checkbox"/>	Ajuda para deficientes
<input type="checkbox"/>	Material Escolar	<input type="checkbox"/>	Seguro de Vida	<input type="checkbox"/>	Seguro Veículos
<input type="checkbox"/>	Suplement. Aux. Doença	<input type="checkbox"/>	Particip. de Lucros	<input type="checkbox"/>	Cooperativa de Crédito
<input type="checkbox"/>	Auxilio Creche	<input type="checkbox"/>	Prêmio Veteranos	<input type="checkbox"/>	Venda Produtos Grêmio
<input type="checkbox"/>	Ajuda Aluguel	<input type="checkbox"/>	Ajuda Reinstalação	<input type="checkbox"/>	Adic. Tempo de Serviço
<input type="checkbox"/>	Carta Bônus	<input type="checkbox"/>	Brindes	<input type="checkbox"/>	Empréstimo em folha

2-) Se você tivesse que escolher entre duas empresas, qual escolheria? Assinale com um X, *apenas* uma das alternativas abaixo.

A empresa que me oferecesse salário alto, sem benefícios.

A empresa que me oferecesse salário menor, mas que ofertasse benefícios.

3-) Assinale com um X uma das opções abaixo que demonstre a importância que você dá às empresas que oferecem benefícios como um complemento de salário:

Dou muita importância

Dou relativa importância

Não levo em consideração este quesito na escolha por uma empresa

4-) Se recebesse uma proposta de emprego para ganhar 50% a mais de salário que ganha atualmente, porém sem direito a nenhum benefício, o que faria? Escolha uma das opções abaixo:

Com certeza, eu aceitaria

Eu avaliaria a proposta

Eu não aceitaria

Não sei responder