

# GESTÃO DE BENEFÍCIOS

AUTORA

LUCIANA ORANGES CEZARINO



# GESTÃO DE BENEFÍCIOS

AUTORA  
**LUCIANA ORANGES CEZARINO**

1ª EDIÇÃO  
SESES  
RIO DE JANEIRO 2016



**Conselho editorial** SOLANGE MOURA; ROBERTO PAES; GLADIS LINHARES; KAREN BORTOLOTI;  
ADRIANA MARIA CHRISTINO

**Autora do original** LUCIANA ORANGES CEZARINO

**Projeto editorial** ROBERTO PAES

**Coordenação de produção** GLADIS LINHARES

**Coordenação de produção EaD** KAREN FERNANDA BORTOLOTI

**Projeto gráfico** PAULO VITOR BASTOS

**Diagramação** BFS MEDIA

**Revisão linguística** AMANDA CARLA DUARTE AGUIAR

**Imagem de capa** RAWPIXELIMAGES | DREAMSTIME.COM

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem permissão escrita da Editora. Copyright SESES, 2016.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C425G CEZARINO, LUCIANA ORANGES

Gestão de benefícios / Luciana Oranges Cezarino.

Rio de Janeiro : SESES, 2016.

152 p. : IL.

ISBN: 978-85-5548-171-0

1. Benefícios. 2. Previdência. 3. Assistência financeira. 4. Pesquisa de benefícios. I. SESES. II. Estácio.

CDD 331.252

Diretoria de Ensino — Fábrica de Conhecimento  
Rua do Bispo, 83, bloco F, Campus João Uchôa  
Rio Comprido — Rio de Janeiro — RJ — CEP 20261-063

# Sumário

Prefácio	7
1. Benefícios: algo essencial para a gestão de pessoas?	9
1.1 Por que utilizar a gestão de benefícios?	11
1.2 Salários Indiretos e Pacotes de Benefícios	15
1.3 Relações entre os benefícios e o tipo de contrato funcional	17
1.4 Tipos de Benefícios	18
1.5 Abordagens teóricas dos benefícios	20
1.6 Remuneração e Benefícios Sociais	25
1.7 Motivações acerca dos benefícios sociais	28
1.8 Classificação dos benefícios	28
1.9 Flexibilização dos benefícios	30
1.9.1 Alternativas para flexibilidade dos planos de benefícios	31
1.9.2 Importância dos encargos sociais ao desenvolvimento econômico	31
1.10 Gestão estratégica de benefícios	32
1.11 Boas práticas das melhores para trabalhar – contexto internacional	35
1.12 Boas práticas as melhores para trabalhar - contexto brasileiro	39
1.13 A gestão de benefícios na administração pública	40
1.14 Pesquisa de Benefícios	43
1.14.1 Conceito da pesquisa de benefícios	44
1.14.2 Objetivos da pesquisa de benefícios	44

## 2. Benefícios Ligados à Alimentação 47

2.1 Tipos de Alimentação	49
2.2 Serviços próprios e contratados: vantagens e desvantagens	49
2.3 Refeição transportada: vantagens e desvantagens	53
2.4 Campanhas de alimentação saudável	55
2.5 Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT	58
2.6 Vale Refeição	62
2.7 Cantinas	64
2.8 Cooperativas de consumo	66

## 3. Benefícios Ligados à Educação 73

3.1 Pagamento ou reembolso de matrículas e mensalidades de ensino médio e superior e pós-graduação: operacionalização.	75
3.2 Alfabetização de empregados	78
3.3 Oferta de ensino fundamental e/ou médio	82
3.4 Salário-Educação	86
3.5 Assinatura de revistas e jornais	90

## 4. Benefícios Ligados à Assistência Financeira e Saúde 97

4.1 Vale	99
4.2 Empréstimos	99
4.3 Doações	100
4.4 Convênios com instituições financeiras	103
4.5 Caixas eletrônicos e agências dentro da empresa	103
4.6 Cartão de crédito	104
4.7 Adiantamento quinzenal de salário	105
4.8 Adiantamento do 13º salário	105
4.8.1 Exemplos de cálculo do 13º salário	106
4.9 Complemento de auxílio-doença	106
4.10 Corporativa de crédito	108

4.11	Previdência privada	109
4.12	PLR; Gratificações; Distribuições de Ações.	112
4.13	Participação nos Lucros e Resultados (PLR)	112
4.13.1	Distribuições de ações	113

## 5. Benefícios Ligados ao Transporte, Lazer e Saúde 121

5.1	Vale-Transporte: legislação, operacionalização e cuidados	123
5.2	Transporte coletivo	126
5.3	Reembolso por quilometragem ou Vale-combustível.	129
5.4	Automóveis e blindagem	131
5.5	Motorista Particular	132
5.6	Estacionamento	133
5.7	Grêmios.	134
5.8	Academia de Ginástica	135
5.9	Aluguel de Sítios e Festas	137
5.10	Aluguel de quadras e campos esportivos	138
5.11	Títulos de clubes	139
5.11.1	Benefícios ligados à saúde do trabalhador	140
5.11.2	Seguro de Vida em Grupo	140
5.11.3	Auxílio-Funeral	141
5.11.4	Auxílio-Creche	141
5.11.5	Auxílio-Farmácia.	142



# Prefácio

Prezados(as) alunos(as),

As empresas se encontram imersas em um ambiente complexo que prima pela competitividade. Estar apta a concorrer com as concorrentes no mercado, estar quite com as obrigações legais, conseguir fechar o caixa e ainda elevar os níveis de crescimento são desafios encontrados na trajetória das empresas. Elas lutam para não só para sobreviverem, mas também para oferecer os melhores produtos e serviços. O que nem sempre parece linear é a relação da gestão das pessoas, especialmente a gestão de benefícios com a produtividade dos funcionários e consequentemente o desempenho da organização empresarial.

Nesta disciplina abordaremos os conceitos ligados à gestão de benefícios iniciando pela sua definição e tipologias passando por diferentes naturezas de aplicações, empresas públicas e empresas no contexto internacional. Também será abordado o pacote de benefícios e a flexibilização dos mesmos, tão importante para o alinhamento estratégico e redução de custos das empresas na atualidade. Por fim, ressaltaremos as formas de beneficiar os funcionários mostrando, em casos práticos, as diferentes abordagens e implicações.

Espera-se que ao final da disciplina o aluno possa optar pelo pacote que adapte melhor às condições de sua empresa, motivando seus funcionários no longo prazo e permitindo que a empresa colha os melhores resultados em vendas dentro da estratégia desenhada.

**Bons estudos!**



**1**

**Benefícios: algo  
essencial para a  
gestão de pessoas?**

A gestão de pessoas nas organizações vem enfrentando evoluções e desafios em seu processo de desenvolvimento. Falta de capacitação dos colaboradores, ausência de alinhamento estratégico entre a estratégia corporativa e a funcional e tática sem falar das mudanças constantes de contexto enfrentados pela gestão.

Neste íterim a gestão de benefícios passa a ser mais um desafio que consome recursos e, muitas vezes, pode ser considerada um caminho sem volta. Mas, por outro lado, a gestão de benefícios se abre como oportunidade de enfrentamento dos desafios da gestão de pessoas, agregando valor à ela e abrindo caminhos para outro subsistemas como remuneração, motivação e compensação de colaboradores.

Os benefícios são diretrizes que fornecem segurança ao colaborador tangibilizando vantagens que o mesmo pode obter permanecendo na empresa além de possibilitar a minimização dos encargos sociais que recaem sobre o salário direto. Conforme o pacote de benefícios evolui é preciso que a empresa flexibilize sua utilização a fim de satisfazer os colaboradores que se encontram e diferentes estratos da pirâmide de Maslow e assim elevar o nível de assertividade do benefício oferecido.

Variáveis como porte da empresa, setor de atuação, nacionalidade, origem do capital são importantes para definição do foco da gestão de benefícios que pode permear desde um simples plano de assistência médica padrão até sofisticados sistemas de pontuação vinculados ao desempenho e à gestão de conhecimento da empresa que possibilite vantagens significativas aos colaboradores e interfira na competição de mercado da empresa e até mesmo nas metas de desempenho do modelo de negócios adotado.

A gestão dos benefícios é um assunto crítico em todas as organizações e o estudante de pós-graduação deve estar capacitado para entender a origem dos benefícios, as diferenças entre os contratos de trabalho e principalmente as consequências das escolhas para o desenvolvimento da organização.



## OBJETIVOS

- Apresentar o contexto em que empresas optam por aplicar benefícios na gestão
- Identificar os principais tipos de benefícios
- Discutir a utilização dos benefícios estrategicamente, de acordo com o contexto (internacional ou nacional) e de propriedade de capital (público e privado)
- Levantar o conceito de pesquisa de benefícios, exibir os conceitos e entender a aplicação desta técnica nas empresas;

## 1.1 Por que utilizar a gestão de benefícios?

Normalmente os benefícios são utilizados pelas empresas como fator de competitividade e tem o intuito de incentivar os empregados, objetivando a manutenção e bem estar desse com relação à empresa, além de contribuir para a atração e retenção de talentos (ARAUJO; GARCIA, 2010; MARRAS, 2013).

Griffin (2007) explica que Maslow propôs que todas as pessoas, sem restrição, são motivadas por uma hierarquia de necessidades, indo desde as fisiológicas a aceitação social. Milkovich e Boudereau (2000) diz que a remuneração é o ganho financeiro recebido pelos empregados como parte de pagamento em uma relação de trabalho, por se dedicarem em alcançar as metas e objetivos da organização, envolvendo dessa forma, todas as formas de pagamentos. Por isso, oferecer recompensas é um dos principais meios de gestão de pessoas dentro das organizações. Montana e Charnov (1999) exaltam que há dois tipos de sistemas de remuneração: em dinheiro, referente ao salário e os benefícios, que correspondem aos outros ganhos.

Benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados. É um complemento à remuneração indireta dada a todos os empregados, independentemente do cargo hierárquico ocupado. Alguns benefícios são obrigatórios por lei, são os encargos sociais; e outros podem ser estrategicamente utilizados pela empresa para gestão de pessoas.

Vários autores concordam que benefícios são condições oferecidas que agregam valor aos funcionários, sendo somado à remuneração, juntamente ao salário. Chiavenato (1999) diz que: “Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pela organização, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou à parte de seus funcionários”, que é uma concepção igual da explicitada por Marras (2003): “Benefícios são o conjunto e programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

“A Remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos funcionários é oferecer-lhes benefícios e serviços que, não sendo proporcionados pela organização, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido. Os benefícios e serviços aos funcionários são

formas indiretas da compensação total. O salário pago em relação ao cargo ocupado representa apenas uma parcela do pacote de recompensa que as organizações oferecem ao seu pessoal” (CHIAVENATO, 1999).

Tanke (2005) sugere que os benefícios diferem dos incentivos e da remuneração devido a não relação com o desempenho dos funcionários, sendo este algo vantajoso, que é oferecido pelas empresas para atender as necessidades e os serviços complementares do funcionário. Além disso, Lacombe (2005) menciona que há benefícios de satisfação para às pessoas, como *status*, conforto nas condições de trabalho, reconhecimento, entre outros. Ainda mais, este ainda ressalta que os benefícios são fundamentais para a manutenção da satisfação dos empregados quanto à organização, por isso, é importante que os funcionários saibam as vantagens de cada benefício ofertado por esta.

Os pacotes de benefícios também podem ser diferenciados baseados na posição hierárquica ocupada na organização, estes tendem a compensar as diferenças existentes entre os vários níveis, e conforme citado por Marras (2002), é comum encontrar para cada nível da pirâmide organizacional um tipo diferente de pacote de benefício.

Cada organização oferece um plano de benefício que é desenhado de acordo com os interesses próprios e específicos, assim como reivindicações dos funcionários e sindicatos, no entanto, a maior parte das exigências tendem a ser na área salarial, dando uma perspectiva única no que tange o pacote de benefícios ofertado. Recentemente, mudanças no cenário organizacional apontam para outras questões além da salarial, atribuindo necessidades relacionadas à autoestima e realização, o que certamente mudará os planos oferecidos pelas empresas. (CHIAVENATO, 2004)

Lacombe (2005) exalta benefícios cedidos pelas empresas e que não são obrigatórios legalmente: licença remunerada em caso de doença, invalidez ou luto, seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica, ambulatório na empresa, *check-up* anual, assistência farmacêutica, refeições subsidiadas, cesta básica, bolsas de estudo, auxílio-moradia ou aluguel de casa, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, complementação de aposentadoria, assistência jurídica, prêmios por sugestões, estacionamento, agência bancária no local de trabalho, auxílio funeral, creches para os filhos, locais esportivos ou de lazer para uso nos intervalos de trabalho ou no final do expediente, atividades culturais e recreativas, programas de terapia extensivos à família, venda de produtos e serviços da empresa a preço de

custo, reconhecimento público pelo desempenho, cessão de caso da empresa para uso pessoal, auxílio para despesas com automóvel, auxílio para educação própria ou dos filhos, flexibilidade no horário de trabalho e planos para compra de ações da empresa. No caso de hotéis e restaurantes, ainda gorjetas pagas diretamente pelos clientes.

Em termos de oferta de benefícios, a empresa pode passar a adotar o conhecido “Plano Cafeteria”, nome dado pelo fato do funcionário poder escolher entre alguns benefícios, dentre certas restrições e custos, algumas vezes entre certa quantidade de pontos, que irão formar um pacote variável de benefícios para cada pessoa na organização que tenha acesso a esta possibilidade. Dessa forma, a empresa consegue diminuir custos ao passo que oferece uma maior possibilidade de benefícios aos funcionários. (LACOMBE, 2005).

Segundo Chiavenato (2004), as origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais se devem às seguintes causas:

- Competição entre as organizações na disputa e manutenção de funcionários;
- 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 atribuídos às organizações, que passaram a explorar outros meios, menos custosos, para deduções de encargos;
- Necessidade de contribuir para o bem-estar dos funcionários.

Marras (2002) discute que os benefícios podem atender aos dois tipos de necessidades distintas, intrínsecas e extrínsecas. As necessidades intrínsecas surgem no mundo interior do indivíduo, e geralmente têm valor psicológico, podendo ser supridas pelas empresas por meio de políticas, valores culturais e alguma forma que atenda diretamente a necessidade sentida. As necessidades extrínsecas surgem externamente ao funcionário, sendo relacionado a fatores do meio ambiente, como situação financeira e saúde, e são justamente essas necessidades que as organizações buscam satisfazer por meio de um pacote de benefícios adicionado na remuneração.

Aplicando a teoria de Maslow à motivação gerencial, assim como feito por Assalin e Aranha (2010), têm-se as seguintes opções para suprir cada nível de necessidade:

<b>NECESSIDADES FISIOLÓGICAS</b>	pagamento, férias, períodos de descanso durante o trabalho, interrupções para a refeição, toaletes, ar limpo, água e ambiente com temperatura adequada.
<b>NECESSIDADES DE SEGURANÇA</b>	desenvolvimento do funcionário, condições de segurança no trabalho, planos de economia e poupança, planos de saúde, direito à pensão, indenização por demissão e sistema de queixas formal.
<b>NECESSIDADES SOCIAIS</b>	grupos de trabalho formais e informais, clubes vitalícios, atividades patrocinadas pela empresa e um ambiente que estimule o contato social.
<b>NECESSIDADES DE ESTIMA</b>	liderança, reconhecimento, elogios, prêmios, promoção, ouvir as ideias e sugestões.
<b>NECESSIDADES DE AUTO REALIZAÇÃO</b>	completar atribuição desafiadora, desenvolver trabalhos criativos, desenvolver habilidades e aproveitar aptidões.

Para os objetivos econômicos, os benefícios devem ser elemento de atração e retenção dos funcionários, visando reduzir fadiga física e psicológica das pessoas, redução de absenteísmo, melhoria na qualidade de vida, atração de candidatos e redução da rotatividade. (CHIAVENATO, 2004)

Lacombe (2005) complementa a ideia, mencionando o fato de que em sua maioria, os benefícios satisfazem aos fatores higiênicos, dentro da concepção de Herzberg. O autor ainda menciona que ao disponibilizar tal benefício este não é tão bem avaliado quanto na hora da retirada, uma vez que ao ser dado este passa a ser considerado um direito e seu corte pode ser altamente prejudicial à empresa.

Para os benefícios sociais, o objetivo é preencher as lacunas existentes em serviços prestados pelo governo ou comunidade, dando apoio seja no sistema educacional, previdência social, etc. (CHIAVENATO, 2004)

Em geral, os benefícios não estão sujeitos aos encargos sociais aplicados aos salários, que no Brasil ultrapassam os 100%, evitando assim gastos por conceder os benefícios diretamente em forma monetária nos salários.

## 1.2 Salários Indiretos e Pacotes de Benefícios

Em termos de remuneração, existe a remuneração funcional ou tradicional (também conhecida como Plano de Cargos e Salários, PCS), que é uma das primeiras formas de remuneração adotadas pelas empresas, nesta, o pagamento é de acordo com os cargos e as atividades exercidas por estes, não atribuindo valor ao empregado em si.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) fazem críticas a remuneração tradicional, por esta negligenciar as diferenças de eventos distintos, além de ser um modelo inflexível e desatualizado, dificultando a visão dos funcionários para uma orientação aos resultados.

Em uma perspectiva atual, a rápida mudança no perfil empresarial e competitivo, trazem novas formas de remuneração, atrelando a esta um perfil mais estratégico, assim como mencionado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001). Muitas empresas passam a dar ênfase às novas formas de valorização do funcionário, percebendo que a remuneração tradicional não é compatível com o novo cenário competitivo.

Nesta forma de remuneração por competência, o indivíduo passa a receber pelas competências apresentadas e não mais apenas pelo cargo ocupado, possibilitando a empresa a oferecer remuneração variável de acordo com metas individuais ou organizacionais alcançadas, além de incentivos, muitas vezes proporcionais, a responsabilidade alcançada pelo funcionário.

Em suma, a remuneração passa a ter um objetivo que se faça equitativa tanto para a organização quanto para o funcionário, diferenciando a remuneração direta e indireta, no qual a direta é determinada pela função e pelo mercado de trabalho, enquanto a remuneração indireta é dada pelos benefícios e outras vantagens.

Tradicionalmente, os benefícios são oferecidos como pacotes, variando pelo nível hierárquico do funcionário. No entanto, ao ser disponibilizado dessa forma, não há possibilidade de mudanças nos benefícios a não ser pela mudança hierárquica ou de empresa, o que de certa forma é coerente com um

planejamento que premia o esforço na ascensão de carreira, ou seja, alcançar melhores cargos com melhores benefícios. Porém, Marras (2002) ressalta que este contexto está em dúvida por vários fatores:

- Mudanças ocorridas nas organizações, no qual há a diminuição dos níveis hierárquicos e a valorização do trabalho em grupo, mudando o tradicional conceito de carreira;
- Aumento da diversidade no ambiente de trabalho, uma vez que não há mais uma homogeneidade no perfil de funcionário, que tradicionalmente seria casado, com filhos e que almeja uma relação duradoura com a empresa.
- Crescente crítica da relação custo benefício dos planos tradicionais. Uma vez que por haver diferenciação no perfil, muitos funcionários não chegam a fazer uso real do benefício, e ainda gera insatisfação quando pela falta de utilizadores em certa demanda, gera custos pela utilização dos benefícios, que para alguns não serão usados com frequência.

Tais fatores forçam as empresas a buscar novas formas de oferta de benefícios, algo que as permita atender as reais necessidades dos funcionários, considerando agora as particularidades individuais de cada ser humano.

Em resposta ao problema, Marras (2002) afirma que a solução encontrada pelas empresas é a flexibilização dos planos de benefícios. Em suma, tal possibilidade muda à forma de relação empresa funcionário, uma vez que os planos fixos pressupõem que a empresa sabe o que seria melhor aos seus empregados, de uma forma paternalista e controladora. Adotando os planos flexíveis, a organização demonstra maturidade ao passar parte do poder de escolha aos funcionários.

O autor ainda cita que os planos flexíveis dão ao funcionário a possibilidade de escolher dentre as possibilidades o que ele acredita que melhor se encaixe em seu perfil. A empresa e o funcionário passam a ter uma relação mais próxima, uma vez que os custos dos benefícios passam a ser mais transparentes e discutidos na organização, ao passo que tal processo exige ainda bons níveis de participação dos funcionários.

Porém, esse tipo de plano traz consigo dificuldades a serem superadas para que sua implementação gere bons resultados, tal como o grande aumento na complexidade da área de gestão de pessoas, que assim como explicitado por Marras (2002), apresenta outras dificuldades:

- Custo inicial de implantação, que inclui desenvolvimento do plano, comunicação e desenvolvimento de um sistema de informação.
- Custo de manutenção, que inclui melhoria contínua do sistema, acompanhamento de todos os itens quanto ao nível de utilização e análise da satisfação dos utilizadores internos.
- Risco de utilização excessiva de alguns benefícios, ocorrendo pelo fato de que possa haver uma visão de utilidade maior de tal item entre os funcionários.
- Pouca utilização de certos itens, causando problemas pela perda de escala e penalizando os utilizadores destes.

Mesmo com as dificuldades apresentadas, a mudança no cenário organizacional e as constantes inovações tecnológicas, permitem soluções viáveis aos problemas, muitas vezes podendo até ser mais simples com o passar dos anos e experiência gerencial criada a cerca do tema. A decisão de implementação deve ser avaliada sobre as dificuldades e recursos disponíveis, avaliando cuidadosamente cada variável utilizada no processo, desde previsões de uso dos benefícios, quantidade de funcionários, distribuição provável dos benefícios e qualquer outra característica que possa variar de organização a organização.

Ainda que seja exigido maiores soluções para o uso da flexibilização dos benefícios e uma análise maior do ambiente, esta é coerente com o conceito de remuneração estratégica e com as tendências recentes de modernização da gestão de recursos humanos, como explicado por Marras (2002).

Por fim, Marras (2002) afirma que os benefícios são estratégicos nas organizações e que ao elaborar um plano de benefícios bem estruturado, pode-se atender às necessidades dos funcionários, tornando-os satisfeitos, motivados e produtivos, além de criar um sentimento favorável destes quanto à organização, diminuindo a rotatividade e problemas relacionados quanto ao bem estar dos empregados.

### 1.3 Relações entre os benefícios e o tipo de contrato funcional

Há, atualmente, no mercado brasileiro vários tipos de contrato de trabalho, muitos deles assegurados legalmente pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Na tabela 1.1 são apresentados os principais tipos de contratos e suas respectivas características:

TIPO DE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS DO CONTRATO	BENEFÍCIOS
TRADICIONAL	O indivíduo é contratado por tempo indeterminado, com carteira assinada.	Todas as garantias legais e benefícios assegurados pela CLT.
TRADICIONAL COM PJ	O indivíduo é contratado por tempo indeterminado, com carteira assinada.	Todas as garantias e benefícios assegurados pela CLT, com parte do salário registrada em carteira e parte recebida mediante emissão de nota fiscal de sua pessoa jurídica.
AUTÔNOMO	O indivíduo é contratado como autônomo, <i>free-lancer</i> , consultor, mantendo uma relação individualizada com a empresa.	Terá direito a apenas benefícios assinados no contrato de prestação de serviços.
PESSOA JURÍDICA (PJ)	O indivíduo constitui uma empresa individual e estabelece contrato de prestação de serviço entre sua empresa e outra empresa.	Não há benefícios legais a não serem os contratuais estabelecidos.
COOPERADO	O indivíduo faz parte de uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.	Estão relacionadas aos mesmos benefícios de um trabalhador autônomo.
TERCEIRIZADO	O indivíduo é funcionário de uma empresa e trabalha para outra empresa que atua como terceirizada em outra empresa.	Os benefícios são aqueles legalmente oferecidos pela CLT.
SUBCONTRATADO	O indivíduo é terceirizado e atua na empresa central em regime integral, parcial ou flexível, sob a supervisão direta do gestor dessa empresa central, que define todos os termos do contrato individual.	Os benefícios são aqueles legalmente oferecidos pela CLT quanto à empresa que assina a carteira e qualquer outro definido em contrato.
TRABALHADOR POR TEMPO DETERMINADO	O indivíduo é contratado por um período determinado, com um contrato de trabalho com data de início e de fim, podendo abranger profissionais contratados direta ou indiretamente pela empresa. Esse tipo de acordo só poderá ser feito em uma das hipóteses das quais trata o artigo 443 da CLT.	As contribuições sociais da empresa, ao salário educação e ao financiamento de acidente caem em 50%, assim como o FGTS é reduzido em 75% (de 8% para 2%). Os demais aspectos são tratados da forma tradicional.

Tabela 1.1 – Tipos de contrato e seus benefícios.

## 1.4 Tipos de Benefícios

Os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos, segundo Marras (2003) em:

**Benefícios Compulsórios ou Legais (Encargos sociais):** são aqueles exigidos legalmente, sejam via normas ou leis, sendo necessário o cumprimento pela a organização, como exemplo: 13º Salário, Salário-Família, Salário-Maternidade, Férias remuneradas, Repouso Semanal Remunerado, Auxílio-Doença, FGTS, Adicional Periculosidade, etc.

**Benefícios Espontâneos:** são aqueles oferecidos pela empresa sem obrigação legal, ou seja, a organização escolhe por motivos estratégicos, de mercado ou simplesmente por “vontade própria” oferecê-los aos seus funcionários.

Os benefícios ainda segundo o autor podem ser subdivididos quanto a sua natureza, financeiros e não financeiros:

<b>BENEFÍCIOS FINANCEIROS</b>	são concedidos em dinheiro, gerando encargos sociais. Como exemplo têm-se 13º, férias, gratificações, etc.
<b>BENEFÍCIOS NÃO FINANCEIROS</b>	são concedidos como serviços, vantagens ou facilitador ao funcionário, tais como assistência médica, odontológica, transporte direto para a empresa, horário flexível, etc.

Quanto aos objetivos, estes podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos, sendo:

<b>BENEFÍCIOS ASSISTENCIAIS</b>	são os benefícios que visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de emergência e imprevistos, que muitas vezes fogem de seu controle e/ou vontade. Incluem: assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, cooperativa de crédito, serviço social, previdência privada, seguro de vida, creche para os filhos, etc. Muitas vezes, nestes casos, a empresa acaba por assumir um papel que seria de dever do estado, suprimindo necessidades básicas dos cidadãos, visto que são direitos constitucionais adquiridos por estes.
---------------------------------	---

## BENEFÍCIOS RECREATIVOS

são os benefícios que visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de descanso, diversão ou lazer. Em alguns casos estes benefícios são extensivos também às famílias dos trabalhadores. Incluem: clube, áreas de lazer nos intervalos, música ambiente, atividades esportivas, excursões programadas, ginástica laboral, etc.

## BENEFÍCIOS SUPLETIVOS

são serviços e facilidades que visam proporcionar ao funcionário conveniência que contribua para melhor sua qualidade de vida. Incluem: restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário flexível de trabalho, convênios, agência bancária no local de trabalho, etc.

## 1.5 Abordagens teóricas dos benefícios

A gestão de Benefícios apresenta duas abordagens. Na abordagem tradicional predomina o modelo do homem *economicus*: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os funcionários, indistintamente e sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho. A remuneração é baseada no tempo e não no desempenho, com ênfase no passado do funcionário e em valores fixos e estáticos.

Já na abordagem moderna predomina o modelo do homem complexo: a suposição é que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto realização etc. Aqui, a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis.

As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. Por um lado, as recompensas visam incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e à lucratividade da organização. Contudo, por outro lado, as recompensas afetam os custos laborais. Por esta razão, é importante compreender os aspectos básicos do desenho e da administração do sistema de recompensas.

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

Para que a organização consiga atender todas as demandas impostas pelo mercado mundial, há que se perceber a necessidade de colaboradores não só capacitados, mas, também, motivados e cada vez mais comprometidos com os interesses da empresa. Não se pode esquecer que com o alto nível de competição é fundamental cada vez mais o poder da inovação na maioria ou em todos os colaboradores. Para isso as organizações estão cada vez mais utilizando os benefícios e incentivos como uma ferramenta importante na busca de alinhar os interesses dos funcionários com os interesses medianos ou gerais das empresas, para que facilite tanto a vida do empregado quanto da organização.

A partir dos anos 1980, as empresas principalmente as americanas e europeias deixaram de lado a remuneração fixa e apostaram alto em uma tendência que está ganhando cada vez mais espaço onde seria remunerar as pessoas pelos resultados alcançados.

Explica Chiavenato (2004, p. 288): “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, isso é necessário mais insuficiente”. Pontua ainda o autor que a remuneração fixa criada no século XX era somente para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo existente, pois a época era de estabilidade e permanência, mas, atualmente, esse tipo de compensação não tem poder de motivação nem a capacidade de alinhar os funcionários com os interesses estratégicos da empresa, e muito menos a capacidade de aumentar o comprometimento com a organização (CHIAVENATO 2004).

Entendendo os programas de benefícios, na perspectiva da remuneração, Flannery e outros autores (1997), citado por Fochesatto Sidnei (2002, p. 37) afirmam que “os programas de benefícios não apenas custam mais e tem um papel cada vez mais importante na organização atual, mas os serviços que oferecem também evoluíram”. Na sequência os autores ainda discutem sobre a cobertura dos planos de benefícios que “passando de umas poucas peças básicas – assistência médica seguro de vida, férias e planos de pensão para uma verdadeira salada mista que, concebivelmente, cobre tudo, desde serviços de creches a auxílio-transporte”. Flannery e outros autores (1997 apud FOUCHESATTO, 2002, p. 37). As pressões dos fatores externos, como os econômicos, levam os administradores a optarem por planos de remuneração mais flexíveis. A remuneração variável ou flexível pode ser muito eficaz no processo de transformação que a organização deseja em seus colaboradores e, também, como já citado é um poderoso instrumento de motivação. É também uma ferramenta importante para a comunicação, e fortalecimento de vários novos valores e comportamentos resultando no alcance de novas metas de desempenho (FLANNERY et al, 1997 apud FOUCHESATTO, 2002).

Sobre planos de recompensas é importante o entendimento que os mesmos se diferem da concepção dos benefícios. Inclui o pacote total de benefícios que a empresa já coloca à disposição de seus empregados. Não são apenas salários, férias, prêmios, promoções, mas também outras recompensas menos visíveis, mas que dependendo de sua aplicabilidade com eficiência terá um grande impacto em sobre quem for atingido, um exemplo são os planos de carreiras que iremos discutir mais adiante.

Rothmann e Cooper (2009, p. 202) registram que: Um sistema de compensação eficiente deve ser adequado conforme a legislação do salário mínimo e também com as demais legislações alinhadas com os salários de mercados [...] adequado com o cargo, tornando o sistema justo, concedendo incentivo, méritos e aumentos, sem esquecer do equilíbrio entre a organização e o empregado.

Segundo Bateman e Snell (2006, p. 337) afirmam que “três tipos de decisões são cruciais para conceber um plano salarial eficaz: o nível de salário, a estrutura do salário e o salário individual”. O que os autores afirmam é que esses três tipos de decisões de extrema importância gera uma externalidade positiva, em forma de incentivo, muito grande no caso do nível de salário, onde a empresa se prepara para oferecer salários acima do preço de mercado em épocas de baixo desemprego, e a estrutura do salário tem a mesma ideologia de Rothmann e

Cooper, quando afirma que os sistemas de compensação devem ser justos, e a estrutura de salário tem como missão estabelecer essa justiça, entre as diferentes funções dentro da organização.

Já Chiavenato (2004) diz que as recompensas organizacionais são oferecidas para fortalecer processos que produzam efeitos, como o aumento da responsabilidade do indivíduo ou do grupo dentro da organização, ou seja, incentiva o espírito de missão na empresa, assim, também, como amplia constantemente a criação de valor. Empresas têm oferecido, frequentemente, vários benefícios e incentivos aos seus colaboradores, entre eles pode-se destacar como os mais utilizados: tíquete, vale-supermercado, seguro-educação, bolsas de estudo, cursos de idiomas, instrução dos filhos, reembolso para cursos de graduação, pós-graduação e MBA, plano de saúde e odontológico, entre outros.

Um fator importante no contexto dos incentivos e benefícios diz respeito às influências que as empresas podem sofrer para criar ou adequar suas políticas voltadas para pessoas. Rothmann e Cooper (2009, [n.p.]) entendem que a “compensação de pessoas é influenciada por fatores externos e internos”. Sobre as influências externas, diz os autores acima citados que, incluem governo, sindicatos, economia e mercado de trabalho. O governo influencia diretamente com as leis direcionadas para a instituição de salário mínimo e prevenção de discriminação de determinados grupos.

Os sindicatos, na maioria das vezes, tendem a ser quem dita o ritmo nas demandas por salários, benefícios, e melhores condições de trabalho. Os sindicatos ditam a demanda de benefícios sendo acordadas de sindicato para sindicato de acordo com cada segmento e convenção. Quando as condições econômicas da indústria, principalmente o grau de competitividade, afetam a capacidade das empresas de pagar altos salários. As compensações e os salários podem ter de ser elevados para atrair e manter empregados suficientemente qualificados, nas crises onde, também, vale o inverso.

Bateman e Snell (2006), também, afirmam que os sistemas de remuneração são ordenados em uma variação de um agrupamento de forças, e que além das leis que regulam a remuneração essas forças são divididas em dois fatores, onde o primeiro são os fatores externos e o segundo são os fatores internos.

Os fatores internos são compostos pelas seguintes forças: política salarial da organização, valor do cargo trabalho, valor relativo do empregado, capacidade do empregador pagar. Os fatores externos são compostos pelas seguintes

forças: condições do mercado de trabalho, salários no mercado, negociação coletiva com sindicatos e representantes, exigências legais.

Os autores citados neste capítulo deixam claros os fatores que, praticamente, ditam e levam a criação dos planos de benefícios e incentivos, e essas pressões dividem-se em dois núcleos, o primeiro núcleo seria os fatores externos em que ambos autores afirmam que são constituídos por governo, sindicatos, mercado de trabalho e entre outros, e por fatores internos, política salarial da organização, valor do cargo atribuído, etc.

Mas para uma empresa que pensa em crescer cada vez mais nesse ambiente competitivo e quer ir além da “do mesmo”, considera esses fatores como padrões; assim a organização cria fatores a mais para conseguir o tão desejado diferencial entre as demais, onde esses fatores são criados através da visão da empresa, de seus valores cultural, fundadores e também de sua estratégia organizacional.

As remunerações flexíveis têm que ter certo nível de administração, que seja suficiente de equilibrar todos os fatores importantes já citados anteriormente por outros teóricos, depende, também, do grau de complexidade do sistema de compensação que a organização deseja aplicar. As organizações com uma estrutura salarial antiga (tradicional) são as que mais sentem o impacto desse novo modelo de remuneração que vai além dos impactos financeiros, mas, também, os impactos culturais, dependendo das empresas. A quebra de igualdade de ganhos também é muito afetada, esse ponto crítico foi citado, também, por Rothmann, Cooper e Bateman Snell anteriormente, relacionando com o equilíbrio da justiça de salários dentro da organização para evitar a pressão de funcionários e sindicatos (CHIAVENATO, 2004).

Portanto hoje, as organizações que apresentam um sistema de benefícios diferenciados, demonstram vantagem competitiva em comparação com as que não apresentam política de cargos e salários. Ressalta-se que as organizações que tem essa estrutura bem desenvolvida conseguem reter os colaboradores, evitando assim problemas com rotatividade, absenteísmo dentre outras.

Outro ponto relevante é a satisfação do funcionário e a qualidade de vida que estão relacionados com o Programa de Benefícios e Incentivos, através desses programas, pontos como a qualidade de vida, satisfação e motivação podem ter uma melhoria e servir como diferencial para as organizações.

## 1.6 Remuneração e Benefícios Sociais

A remuneração geralmente é feita por meio de muitas outras formas além da forma salarial. Uma considerável parte da remuneração total é constituída em benefícios sociais e serviços sociais. Os benefícios sociais constituem-se em aspecto importante do pacote de remuneração. Portanto, o benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

- A remuneração direta, isto é, o salário é proporcional ao cargo ocupado.
- A remuneração indireta, isto é, os serviços e benefícios sociais são comuns para todos os empregados, o que a empresa desenvolve são planos diferentes de serviços e benefícios sociais para diferentes níveis de empregados: diretores, gerentes, empregados mensalistas, horistas, cargos técnicos, etc.



### EXEMPLO

A empresa Natura no auge da evolução das questões de benefícios apresenta um novo programa de benefícios focando na satisfação pessoal e profissional de seus colaboradores. A Natura oferece aos seus colaboradores uma ampla gama de benefícios. Os destaques de 2008 ficaram por conta do berçário, que foi ampliado e passou a ter capacidade para atender 175 crianças, e o ambulatório, que ganhou um novo espaço e um novo conceito. Passou a se chamar Espaço Saúde e a ter maior foco na prevenção de doenças e também na saúde da mulher. Com base no histórico de atendimento dos colaboradores dentro da organização, foi realizado campanhas de orientação e prevenção de problemas de saúde. Para proporcionar uma maior atenção à saúde da mulher, o ambulatório conta com uma médica que faz atendimento *on-line* às gerentes de relacionamento. Há também o programa de gestão da mulher, que realiza exames ginecológicos e controla a frequência com que a colaboradora recebe atendimento médico. A Natura também oferece um plano de previdência para colaboradores de todos os níveis, é uma poupança incentivada na qual o colaborador aplica mensalmente até 5% do salário e a Natura contribui com 60% desse valor.

Segue abaixo uma lista Completa de Benefícios aos Colaboradores – Operação Brasil

- Programa Natura Educação
- Programa Construindo o Futuro
- Poupança Incentivada

- Berçário para filhos de colaboradoras com idade até 2 anos e 11 meses (até 2007, o berçário atendia crianças com idade até 3 anos e 11 meses. O prazo diminuiu para atender à demanda. Conseguimos, assim, garantir a amamentação exclusiva até o 6º mês de vida e a proximidade com a mãe, sem que ela abra mão da carreira)
- Apoio aos colaboradores nos processos de adoção
- Plano de assistência médica
- Plano de assistência odontológica
- Atendimento psicológico/social
- *Check-up* para colaboradores de nível gerencial: exames laboratoriais, bioquímicos, hematológicos, diagnóstico preventivo de doenças cardiovasculares, diagnóstico por imagem, orientação nutricional, exame preventivo da mulher e do homem, consultas com especialistas generalistas
- Atendimento clínico na empresa para prevenção de patologias metabólicas (diabetes, colesterol e triglicérides) e cardiovasculares (hipertensão)
- Reembolso parcial das despesas com medicamentos para doenças cardiovasculares, diabetes, insuficiência renal, oncologia, doenças hepáticas, distúrbios neurológicos, doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho e alterações psiquiátricas
- Telemedicina: eletrocardiograma por telefone nos casos de emergência
- Serviços do ambulatório: fisioterapia, reeducação postural global (RPG), nutricionista, acupuntura, massagens terapêuticas, ginecologia, audiometria, todos disponíveis na própria empresa
- Serviço de prevenção de patologias ligadas ao trabalho: ortopedia, fisioterapia, RPG, psicoterapia breve e audiometria na própria empresa
- Programa de Reeducação Alimentar com atendimento de nutricionista na empresa
- Cinco produtos por mês gratuitos para colaboradores de nível gerencial

Além desses benefícios, o colaborador tem direito, nas próprias dependências da empresa, a:

- Compra de cinco produtos Natura por mês com desconto de 40% na Loja VIP
- Projeto Férias
- Orientação profissional
- Programa Cuidando de Quem Cuida: encontro pós-parto
- Auxílio-creche/excepcional
- Seguro de vida
- Empréstimo consignado
- Veículos para colaboradores de nível gerencial

- Momento Família (com distribuição de brinquedos)
- Convênio-farmácia
- Transporte Fretado
- Cesta de Natal
- Venda de Material Escolar
- Avaliação física: realizada antes do início de uma atividade física sistemática na academia da empresa
- Projeto Corredores
- Subsídio Academia para Promotora de Vendas
- Restaurante
- Ginástica laboral
- Brinquedos
- Cesta de Natal
- Transporte Fretado
- Serviços de *fitness*, piscina e quadra poliesportiva no Clube Natura (Cajamar e Itapeçerica da Serra)
- Serviços e facilidades: costureira, lavanderia, sapataria, ótica, seguros, correio, agência de viagens e locadora de livros e vídeos

Utilizando o exemplo da Natura, pode-se afirmar que a preocupação tanto com o público masculino e feminino e de grande relevância, comprova-se através da lista de benefícios apresentadas acima, lembrando que os benefícios podem ser espontâneos e compulsórios. Nesse Programa de Benefícios podemos destacar a criação da creche dentro da própria organização, que para o público feminino mãe é de real significância, pois as mães no decorrer da sua atividade profissional podem ir visitar seus filhos, reduzindo assim a preocupação e de perto poder resolver alguma intercorrência. O resultando desse benefício é o aumento da satisfação das colaboradoras, melhoria na produtividade, pessoas trabalhando motivadas e o próprio reconhecimento da organização com relação a maternidade. As empresas adaptam o seu programa de benefícios de acordo com o segmento, no caso da Natura, como o público feminino é maior que o masculino, a empresa desenvolveu um programa que atendesse a necessidade do seu quadro de funcionários. Não existe modelo padrão de programas de benefícios, ou seja, cada organização personifica de acordo com as suas características.

---

## 1.7 Motivações acerca dos benefícios sociais

Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazos da empresa em relação aos resultados dos plano de benefícios podem ser melhoria da qualidade de vida dos empregados, melhoria do clima organizacional, redução da rotação de pessoal e do absenteísmo e facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos.

Do ponto de vista do empregador, os benefícios sociais são analisados, tendo em vista:

- os custos da remuneração total;
- os custos proporcionais dos benefícios;
- o que as outras empresas oferecem aos seus empregados;
- o seu papel de atrair, reter e motivar pessoas.

Do ponto de vista do empregado, os benefícios são analisados pela:

- distribuição justa (equidade);
- adequação às suas necessidades pessoais.

Fatores de criação e crescimento dos planos de serviços e benefícios sociais:

- Atitude do empregado quanto aos benefícios sociais;
- Exigências dos sindicatos;
- Legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
- Disputa das empresas pelos recursos humanos no sentido de atraí-los e mantê-los;
- Impostos atribuídos às empresas com a contrapartida da utilização de meios lícitos de fazerem deduções de suas obrigações tributárias.

## 1.8 Classificação dos benefícios

Os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos em: benefícios compulsórios ou legais e benefícios espontâneos.

**A)** Benefícios legais – exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos: Marras (2001) cita como exemplo os complementos de auxílio-doença, 13º salário, salário família, férias, e salário

maternidade. Alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos por órgãos previdenciários.

**B) Benefícios espontâneos – concedidos por liberalidade da empresa. São chamados também como benefícios marginais:**

- Refeições;
- Seguro de vida em grupo;
- Empréstimos;
- Complementação de aposentadoria;
- Assistência médico-hospitalar.

**C) Benefícios monetários – concedidos em dinheiro, por meio da folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes:**

- 13º salário;
- Férias;
- Aposentadoria;
- Complementação de aposentadoria;
- Gratificações;
- Planos de empréstimos;
- Reembolso ou financiamento de remédios;
- Complementação do salário nos afastamento por doenças.

**D) Benefícios não monetários: oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários:**

- Serviço social e aconselhamento;
- Clube ou grêmio;
- Condução ou transporte da casa para a empresa e da empresa para a casa;
- Horário móvel de entrada e saída do pessoal de escritório.

Exemplos de Benefícios oferecidos não contemplados na classificação tradicional:

Compensação de dias que antecedem e sucedem os feriados corresponde em crescer a jornada de determinados dias em função de outro suprimido, sem que essas horas configurem como horas extras. Normalmente, a compensação de horas tem como objetivo a redução ou supressão do trabalho aos sábados, segundas-feiras que antecedem feriados às terças-feiras, sextas-feiras

que sucedem feriados às quintas-feiras, dias de carnaval e quarta-feira de cinzas (meio expediente), etc. Esse benefício deve ser acordado entre a empresa, sindicato e colaboradores, onde o colaborador deve assinar um documento na qual está ciente desse benefício.

Outro benefício a ser destacado é o *outplacement*. Trata-se de uma ferramenta eficaz no processo de demissão. O método começou a ser implantado no Brasil nos anos 80 e consiste na humanização do processo de demissão, buscando uma maneira de beneficiar os dois lados: o dispensado recebe uma orientação de perto para conseguir uma recolocação profissional no mercado e a empresa cumpre com sua parte social, dando o total apoio para quem foi demitido – e ainda ficando com uma boa imagem, tanto interna quanto externa. O método também minimiza o impacto do desligamento do funcionário, sem contar que dessa maneira, a ferramenta pode se tornar um diferencial competitivo no mercado. Existem, hoje no país, várias empresas do segmento, tanto nacionais como multinacionais, e quem contrata o serviço é a companhia que demite. Junto com a empresa de *outplacement*, é feito todo um estudo antes do ato da demissão para saber como proceder com esse profissional.

A Extensão temporária de benefícios na demissão também pode acarretar muitas perdas. O funcionário perde vários benefícios, principalmente, o plano de saúde. Algumas empresas podem manter o serviço por um determinado tempo e dar a oportunidade de continuar o plano sem que haja a necessidade de cumprir as carências. Os planos empresariais, no entanto, têm diferenças para os individuais e o abatimento das carências não são automáticos.

## 1.9 Flexibilização dos benefícios

A idéia básica é que os próprios funcionários administrem o montante a que têm direito da maneira que bem entenderem. Os motivos que levam à esta são: melhoria da qualidade e redução dos custos dos benefícios; novo relacionamento entre empresa e empregado; alinhamento dos benefícios às estratégias de RH e as mudanças culturais; maximização do valor percebido pelos benefícios.

## 1.9.1 Alternativas para flexibilidade dos planos de benefícios

<b>BENEFÍCIOS-PADRÃO MAIS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS</b>	Ao lado do tradicional pacote de benefícios oferecidos à totalidade dos empregados, algumas empresas oferecem alguns benefícios flexíveis que cada funcionário utiliza na medida de suas necessidades específicas.
<b>BENEFÍCIOS MODULARES</b>	Algumas empresas oferecem um leque de opções diversas em termos de planos de saúde e previdência privada dentro de determinado valor limite. Exemplo: o executivo escolhe o automóvel que queira dentro do limite fixado ou deverá completar o valor caso opte por algum que ultrapasse o valor.
<b>LIVRE ESCOLHA</b>	A empresa concede um valor de benefícios para cada funcionário, que o utiliza a vontade. O funcionário tem a liberdade de escolher aquilo que lhe interessa dentro da verba mensal determinada. Exemplo: é o caso da HP: 70% paga com despesas de saúde, estudos e creche e os 30% restantes pode ser acumulados, caso não seja usado no período mensal.
<b>CASH LIVRE</b>	A empresa define e concede uma verba-limite, mensal ou anual, para o pagamento de cada funcionário. Este passa a administrá-la no decorrer do período.

## 1.9.2 Importância dos encargos sociais ao desenvolvimento econômico

Lacombe (2005) demonstra apresenta na tabela 1.2 a incidência dos encargos sociais sobre o salário no setor industrial do país.

TIPOS DE ENCARGOS	PERCENTUAL SOBRE O SALÁRIO (%)
Grupo A - Obrigações Sociais	
Previdência social	20
FGTS	8
Salário-educação	2,5
Acidentes do trabalho (média)	2
Sesi	1,5
Senai	1
Sebrae	0,6
Inkra	0,2
Subtotal do Grupo A	35,8
Grupo B - Tempo não trabalhado I	
Repouso semanal	18,91
Férias	9345
Feriados	4,36
Abono de férias	3,64
Aviso prévio	1,32
Auxílio-enfermidade (média)	0,55
Subtotal do Grupo B	38,23
Grupo C - Tempo não trabalhado II	
13º salário	10,91
Despesa de rescisão contratual (média)	2,57
Subtotal do Grupo C	13,48
Grupo D – Incidências	
Incidência cumulativa grupo A/B	13,68
Incidência do FGTS sobre o 13º salário	0,87
Subtotal do Grupo D	14,55
TOTAL	102,06

Tabela 1.2 – Importância percentual dos encargos sociais sobre o setor industrial. Fonte: LACOMBE (2005, p 151).

Nota-se que há um peso grande dos encargos sobre o setor

## 1.10 Gestão estratégica de benefícios

A estratégia da empresa na adoção de planos de benefícios depende das características da empresa, da sua cultura organizacional, e das características dos funcionários. Para Milkovich e Boudreau (2000), a decisão de pagamento de um

benefício está espelhada na estratégia adotada pelo administrador de criar um clima de afetividade (direitos adquiridos) ou de visar ao desempenho (concessão intencional).

Os autores anteriormente citados, ainda dizem que os benefícios são avaliados em termos de seus objetivos, podendo destacar: a análise custo-benefício, o impacto no comportamento do funcionário e equidade percebida.

Para a construção de um sistema consistente de remuneração estratégica, é essencial o estabelecimento dos princípios centrais da remuneração. Esses princípios devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focalizar os comportamentos necessários para seu atendimento, bem como devem ser definidos com a participação de representantes de vários grupos de interesse da organização.

Segundo Chiavenato (2004), as empresas devem levar em consideração dois critérios importantes na hora de desenhar seus planos de benefícios, “o princípio do retorno do investimento” e o “da mútua responsabilidade”.

De acordo com o autor, o princípio do retorno do investimento explica que todo benefício deve ser oferecido aos funcionários desde que algum retorno seja trazido para a organização. Tal retorno pode ser avaliado no quesito de produtividade, moral, qualidade, retenção de capital intelectual ou qualquer indicador positivo para a empresa.

O princípio da mútua responsabilidade salienta que o custeio dos benefícios deve ser dividido entre a empresa e os funcionários que dele se beneficiam. Mesmo com esse princípio, certos benefícios ainda serão pagos totalmente pela organização, outros rateados entre organização e empregados e por último alguns podem ser integralmente pagos pelos funcionários.

Para Lima (2009) a percepção dos benefícios vai ao encontro dos princípios de Milkovich e Boudreau (2000) ampliando esta ideia para paradigmas de gestão tradicional e avançada, conforme tabela 1.3.

PRINCÍPIOS	AÇÃO	GESTÃO TRADICIONAL	GESTÃO AVANÇADA
Princípio da melhoria do desempenho	Identifique e comunique o desempenho que pretende	Consolida posição de liderança mantendo a rentabilidade	Aproveita as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento
Princípio do valor da recompensa	Identifique e comunique as diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo o aspecto objetivo (monetário) e o aspecto simbólico	Paga salários fixos posicionados no terceiros quartil do mercado. Paga bônus aos gerentes e diretos mediante o atendimento de metas	Paga pelo menos 30% do salário em função dos resultados. Recompensa de desempenhos excepcionais

PRINCÍPIOS	AÇÃO	GESTÃO TRADICIONAL	GESTÃO AVANÇADA
Princípio do tempo de reconhecimento	Define o tempo entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento	Bônus são pagos semestralmente	Apura os resultados para composição da parte variável do salário a cada três meses
Princípio do estabelecimento de metas	Garanta que as metas sejam estabelecidas de forma negociada	Metas são negociadas entre líderes e liderados com base nos objetivos estratégicos da empresa	Metas são propostas pelas células e equipes de trabalho com base nos objetivos estratégicos dos negócios
Princípio do desenvolvimento	Defina como prioridade o desenvolvimento das habilidades e competências, individuais e grupais	Empresa mantém programas bem estruturados de educação e treinamento para todos os funcionários	Desenvolvimento dos funcionários é gerenciado no contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências
Princípio da retenção	Defina e divulgue a orientação da empresa sobre o tipo de profissional que deseja atrair	Empresa atrai profissionais maduros e experientes	Empresas atraem jovens empreendedores, dispostos a assumir riscos.

Tabela 1.3 – Diferenças da gestão tradicional e avançada segundo os princípios estratégicos corporativos. Fonte: LIMA (2009, p. 51)

Wood Jr. e Picarelli Filho (1997) destacam que além dos princípios, há um conjunto de fatores críticos que devem ser considerados na formulação de um sistema de remuneração estratégica: desenvolver uma orientação estratégica clara, explicitando as expectativas e as metas e ligando o sistema de remuneração às prioridades dos negócios; garantir que os objetivos pretendidos sejam factíveis, desafiadores, mas ao alcance dos grupos e indivíduos; ter flexibilidade; ter um horizonte pré-determinado, coincidente com os objetivos estratégicos; respeitar as diferenças entre unidades de negócios, níveis hierárquicos e funções; e buscar a simplicidade.

Flannery; Hofrichter e Platten (1997) propõem parâmetros específicos para organização, com o propósito de tratar os benefícios concedidos aos funcionários:

MENSAGENS AOS FUNCIONÁRIOS	a organização deve ser clara e objetiva na mensagem que deseja transmitir, explicando sua intenção nesta.
VARIABILIDADE E FLEXIBILIDADE NO PROGRAMA	grau de variabilidade e flexibilidade que a empresa deseja em seu programa de benefícios. Pode variar de acordo com a diversidade da força de trabalho e com as culturas de trabalho.

DISPONIBILIDADE DE INVESTIMENTO	análise do quanto à empresa pode e está disposta a gastar com os benefícios. Quanto ao custo, as organizações devem fazer parcerias com seus funcionários e serem claras quanto as possibilidades.
PLANOS FISCALMENTE EFICIENTES	compreensão das implicações do "código fiscal" e a determinação de como tornar os benefícios "fiscalmente amigáveis".
RESTRIÇÕES ADMINISTRATIVAS	avaliar as próprias capacidades administrativas, custos e possibilidades, a fim de identificar métodos de administrar a complexidade exigida no programa de benefícios.
VÍNCULO COM OS DEMAIS ELEMENTOS DA REMUNERAÇÃO	com o crescente custo de benefícios e a sua aceitação como parte legítima do pacote de remuneração, as organizações devem adotar uma filosofia de remuneração total que equilibre todas as estratégias de remuneração.
COMUNICAÇÃO DO PLANO	um plano de comunicações contínuas é crucial para um programa de benefícios bem-sucedido, tal plano deve explicar como os benefícios funcionam como foram projetados e como estão vinculados à visão e à missão da organização.

## 1.11 Boas práticas das melhores para trabalhar – contexto internacional

As 25 melhores multinacionais do planeta para se trabalhar são analisadas pelo relatório global Great Plate to Work (GPTW), nele os benefícios que aparecem comumente exibindo comparativos e diferenciais que possivelmente as colocam nesse posto. O resultado mostra que o Brasil, empatado com o México, é o país com mais escritórios premiados.

A GPTW para escolher as melhores empresas, escuta principalmente a voz de funcionários, ouvindo cerca de 10 milhões de empregados no mundo todo das seis mil concorrentes. No Brasil, participaram da seleção global as 100 empresas escolhidas como as melhores para trabalhar em 2011. Para o *ranking* mundial, concorreram as empresas com mais de cinco mil funcionários e com 40% deles fora do país sede. A avaliação do GPTW é feita com base em questionários e visitas. Os funcionários respondem, de forma anônima, a 60 questões, que representam 67% da nota final da empresa. O restante é fruto da análise das práticas de recursos humanos e do depoimento do presidente.

Nas empresas premiadas pelo GPTW, os benefícios financeiros são bem generosos, principalmente quando esta possui vários bônus, prêmios e participação nos lucros, o que faz os funcionários se sentirem valorizados e que há equilíbrio entre o trabalho realizado e o salário recebido, assim como afirma o gerente de projetos do GPTW Brasil.

No entanto, muitas dessas companhias oferecem benefícios distintos, como academia no local, creche para os filhos, provedor de internet gratuito, até mordomias como *happy hour* e sessão de massagem. “As multinacionais sabem que a melhor forma de buscar resultados é cuidando das pessoas. Elas têm investido em soluções criativas para agradar ao funcionário” diz Ruy Shiozawa, presidente do GPTW no Brasil.

Outro ponto forte apontado é a rotina de trabalho flexível, ajudando o profissional a se preparar melhor para o trabalho, principalmente quando há grandes volumes. A Coca-Cola como citado no texto, permite que os funcionários cheguem entre às 8h30 e 10 horas, além de seis folgas durante o ano para resolução de questões pessoais. A empresa ainda disponibiliza academia e graças à flexibilidade de horário, muitos empregados conseguem usá-la. “A Coca-Cola incentiva que cada um faça a própria agenda. É essa a orientação que recebi de meu chefe e que passo para a minha equipe”, afirma Rubim, que está há 14 anos na empresa.

Outras empresas indicadas apresentam um incentivo pelo trabalho remoto. Como a Cisco, empresa que produz equipamentos e sistema de telecomunicações e ocupada o sexto local no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, que fornece ferramentas para que as pessoas estejam sempre conectadas. “Na minha primeira reunião, achei estranho que todo mundo estivesse com iPad, computador e vários celulares. Hoje, tenho três celulares”, diz Rose Mary Morano, diretora de recursos humanos da Cisco do Brasil. “A autonomia mostra que a empresa confia no empregado.”

Um dos benefícios mais valorizados pelos profissionais segundo a matéria e comuns às premiadas é o investimento em treinamento e capacitação. Essas empresas acreditam que mesmo o patrocínio de cursos sem aplicação prática imediata contribui para a formação do profissional – e ajuda nos resultados de seu trabalho. Nessa categoria, a empresa Kimberly-Clark está entre as que oferecem treinamentos dentro e fora do país, já o McDonald’s oferece bolsas de estudos para os mais de 40 mil funcionários no Brasil, ganhando aqueles que estão entre os melhores em cada função. Como exemplo, a reportagem traz

uma funcionária que está cursando o 1º ano de Direito com a ajuda da empresa, atuando como coordenadora após duas promoções, no qual já completou cinco anos de empresa.

Com relação ao *ranking* da GPTW e seu principal destaque, com dados do fim do ano de 2010, têm-se:

1. Microsoft – com 610 funcionários no Brasil (90.919 no mundo): Os funcionários da empresa no Canadá têm direito há 40 horas por ano remunerado para se dedicar a serviços comunitários, sendo permitido desde fiquem alguns dias em um orfanato até participar ativamente de uma ONG.

2. SAS – 120 funcionários no Brasil (12.226 no mundo): No escritório da empresa na Carolina do Norte, EUA, os trabalhadores que normalmente seriam terceirizados (como jardineiros, serviço de alimentação e saúde) fazem parte do quadro de funcionários da empresa.

3. NetAPP – Nenhum funcionário no Brasil (11.736 no mundo): Em 2009, durante a crise econômica, a empresa demitiu 5% dos funcionários. Para acalmar quem ficou, os líderes da empresa visitaram escritórios em 13 países, explicando o plano de recuperação.

4. Google – 248 funcionários no Brasil (28.768 no mundo): Os engenheiros da empresa podem passar 20% do tempo trabalhando em qualquer projeto da empresa. Durante esses momentos foram criados produtos como o Gmail, o Google News e o Orkut.

5. Fedex – 628 funcionários no Brasil (150.113 no mundo): Os funcionários da empresa na Europa têm uma ferramenta *online* para planejar a carreira e encontrar oportunidades dentro da empresa. No canal, os empregados podem ser candidatar em sigilo.

6. Cisco – 375 funcionários no Brasil (64.333 no mundo): A cada dois meses, os funcionários aniversariantes são convidados a participar de uma conversa com o presidente global, John Chambers. A transmissão é por vídeo, via internet.

7. Marriott – 698 funcionários no Brasil (129.000 no mundo): As trocas de turno são intercaladas por rápidas reuniões. Os funcionários ficam sabendo sobre eventos, oportunidades de treinamento, avaliação dos clientes e outros dados da empresa.

8. McDonald's – 39.217 funcionários no Brasil (1.800.000 no mundo): Na empresa atuante no Peru, os funcionários participam de uma competição no estilo do programa American idol. O escolhido pode ganhar US\$ 25m mil e um contrato com uma gravadora.

9. Kimberly Clark – 3.287 funcionários no Brasil (57.000 no mundo): A cada dois meses, um grupo de funcionários da empresa participa de um café com um chefe de outro equipe, servindo para conhecer outras áreas da empresa.

10. SC Johnson – Nenhum funcionário no Brasil (12.000 no mundo): Os diretos e os gerentes da empresa na Itália não podem convocar reuniões antes das 9h30 ou depois das 17 horas. O objetivo é permitir que os pais possam levar os filhos à escola ou buscá-los.

Outras práticas interessantes exibidas em seu infográfico são:

- Várias filiais da Diageo têm bares, onde os funcionários sabem mais sobre a empresa, testam novos produtos, conversam, bebem e comem. No Canadá e nos EUA existe uma “noite do pub” semanal.

- Durante reuniões periódicas, os funcionários da American Express na Índia são informados sobre ajudes salariais e perspectivas de aumento.

- Os funcionários da Medtronic na Itália podem dar sugestões, depois avaliadas por um grupo de várias especialidades. Mais de 1.500 ideias já foram cadastradas. Cerca de 40% foram colocadas em prática.

- Os gestores de todos os níveis da Intel fazem reuniões individuais com os subordinados. Os de nível sênior conversam com funcionários para saber o desempenho dos chefes inferiores.

- A Hilti investe milhões de dólares e dias de trabalho por ano em oficinas sobre a cultura da empresa. Na última pesquisa, 86% dos funcionários disseram que se orgulham em trabalhar na empresa.

- Os empregados da 3M na Irlanda têm até cinco dias de folga por ano para resolver questões pessoais. As folgas podem ser tiradas da forma como o funcionário preferir.

- No México, a Telefônica faz uma oficina na qual os empregados recebem cartas do presidente, participam de jogos, assistem a vídeos e gravam vídeos. Tudo relacionado à cultura e aos valores da empresa.

- A National Instruments mantém programas que incentivam os funcionários a conhecer a cultura da empresa e a planejar a própria carreira, como semanas de avaliação e até jantares com os chefes.

- Os escritórios da Mars são espaços abertos. Nem o presidente tem uma sala fechada. Não há restaurantes exclusivos para executivos nem vagas de estacionamento reservadas.

- Todo ano, a Accenture na Noruega faz uma feira de inovação para funcionários, ex-funcionários, clientes e parceiros. Participam mais de 1.500 pessoas, que discutem sobre a empresa e sobre o ramo.
- Na Roche da Dinamarca, os funcionários têm academia de ginástica, massagem, nutricionista e terapias alternativas para lidar com o estresse.
- Os funcionários da Novo Nordisk ganham prêmios ao cumprir atividades comunitárias, como participar de uma limpeza no bairro ou contribuir financeiramente para a caridade.
- Quando um funcionário volta de um período de férias de dez dias ou mais na Coca-Cola no Peru, na Argentina ou no Chile, ele ganha duas horas de folga no primeiro dia de trabalho e uma hora no segundo.
- A Atento tem um programa de treinamento que também serve como banco de talentos para futuros líderes. Qualquer empregado, mesmo dos escalões mais baixos pode participar.
- As filiais da Quintiles pelo mundo criam veículos de comunicação próprios. Na Itália, há o Quintimes, um jornal escrito pelos empregados e gestores com artigos sobre negócios, viagem, arte e comida.

## 1.12 Boas práticas as melhores para trabalhar - contexto brasileiro

No relatório de Benchmarking das “Melhores Empresas para se Começar a Carreira” de 2014, são apresentadas empresas nacionais e multinacionais no contexto brasileiro. Dentre os benefícios concedidos pelas empresas, os mais frequentes são seguro de vida, assistência médica para funcionários e a família, assistência odontológico e plano de previdência privada, no qual são estendidos para todos os funcionários nas melhores classificadas.

Ainda segundo os dados do relatório, assistência jurídica ou financeira, auxílio para cuidado dos filhos e nutricionista a todos os funcionários são características que diferenciam as empresas classificadas (60%; 66% e 77%) das demais empresas (29%; 26% e 32% respectivamente).

BENEFÍCIOS OFERECIDOS AOS EMPREGADOS	Não desenvolve a prática	Só para executivos	Para somente uma parte dos empregados	Para a maior parte dos empregados	Para todos os empregados
ASSISTÊNCIA MÉDICA	0%	0%	0%	0%	100%
ASSISTÊNCIA MÉDICA ESTENDIDO AOS FAMILIARES	0%	0%	0%	0%	100%
ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA	3%	0%	6%	0%	91%
ASSISTÊNCIA PSICOLÓGICA	20%	0%	3%	3%	74%
SUBSÍDIO PARA COMPRA DE MEDICAMENTOS	43%	9%	3%	0%	46%
NUTRICIONISTA	20%	0%	0%	3%	77%
AUXÍLIO PARA CUIDADO DOS FILHOS	6%	0%	26%	3%	66%
ASSISTÊNCIA JURÍDICA OU FINANCEIRA	40%	0%	0%	0%	60%
FINANCIAMENTOS DIVERSOS	14%	0%	0%	3%	83%
ACADEMIA E/OU ASSESSORIA ESPORTIVA (ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL EM PRÁTICAS ESPORTIVAS)	11%	0%	17%	9%	63%
CLUBE PARA LAZER	43%	3%	3%	11%	40%
ESTACIONAMENTO	3%	6%	34%	0%	57%
SEGURO DE VIDA	0%	0%	3%	3%	94%
PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA	9%	0%	0%	3%	59%
TRANSPORTE FORNECIDO PELA EMPRESA (EX: ÔNIBUS FRETADO, VANS)	23%	0%	6%	20%	51%

Tabela 1.4 – Distribuição de benefícios entre empresas que atuam no Brasil. Fonte: Benchmarking das Melhores Empresas para se Começar a Carreira (2014 p. 73).

## 1.13 A gestão de benefícios na administração pública

As empresas privadas têm liberdade na concessão de benefícios e participação em resultados. Já os benefícios concedidos pela administração pública

variam de uma carreira para outra. No caso de concursos para empresas públicas e sociedades de economia mista, os benefícios costumam estar expressos no edital.

Em alguns casos, podem ser instituídos fundos de participação análogos aos das empresas privadas. Nas carreiras de fiscalização, podem ser vinculados ao aumento da arrecadação; em procuradorias, à recuperação de créditos, e em instituições como Banco do Brasil e Petrobras, por exemplo, ao percentual do lucro.

Os benefícios podem variar dentro de empresas privadas e públicas, leis e regimentos municipais garantem algumas diferenças de benefícios oferecidos entre cidades, da mesma forma que empresas privadas podem ou não oferecer certos itens no pacote como um todo, no entanto, existem leis que abrangem a todos os funcionários públicos certos benefícios, como:

**Estabilidade:** segundo o artigo 41 da Constituição Federal Brasileira, um funcionário público efetivo que ingressou na carreira por concurso, adquire a estabilidade no serviço público ao completar três anos de efetivo exercício. O servidor estável só perderá seu cargo se cometer falta grave. No caso deste tipo de acusação ao servidor, é instalado ainda um processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

**Deficiente físico:** a Constituição Federal garante que haverá um percentual de vagas para deficientes físicos para cargos cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras. Nestes concursos os deficientes concorrem somente entre si para aquelas vagas.

**Regime Jurídico dos Servidores Públicos:** além da estabilidade, os funcionários públicos têm uma série de direitos a mais que os funcionários da iniciativa privada. Estes direitos, bem como os deveres, estão estabelecidos na Constituição Federal e em várias leis.

**Indenizações:** são previstas em lei e destinam-se a indenizar o servidor por gastos em razão da função. Seus valores podem ser fixados em lei ou decreto. Não se incorporam à remuneração, não repercutem nos cálculos previdenciários e não estão sujeitas ao imposto de renda. São as ajudas de custo, diárias, auxílio-transporte. Outras podem ser prevista em lei, desde que tenham natureza indenizatória e seus valores não podem ultrapassar os limites ditados por essa finalidade, devendo imperar a razoabilidade.

**Adicionais e gratificações:** o servidor público tem direito a adicionais e gratificações em várias situações, como o adicional por tempo de serviço em que o servidor recebe um adicional de 5% no salário a cada cinco anos, independente dos reajustes salariais obtidos por sua categoria. Estes benefícios também são direitos de poucos funcionários da iniciativa privada.

**Licenças e afastamentos:** estão previstos também os casos de licença e afastamento inclusive a licença para capacitação na qual o servidor tem direito, a cada cinco anos, de se afastar por três meses, com sua respectiva remuneração, para participar de curso de capacitação profissional.

**Horários especiais:** o servidor estudante que comprovar a incompatibilidade do horário do trabalho com o horário de seus estudos poderá alterar seu horário de trabalho. Este mesmo benefício se estende ao servidor deficiente físico ou que tenha dependente deficiente e comprovadamente precise mudar de horário para prestar assistência. No caso do próprio servidor deficiente não é necessário repor as horas não trabalhadas.

**Acúmulo de cargos:** a princípio, a lei proíbe que o servidor público acumule cargos, isto é, que exerça a função pública junto com outra atividade pública ou privada. Um servidor público pode acumular dois cargos públicos somente quando houver compatibilidade de horários e para: dois cargos de professor; um cargo de professor com outro técnico ou científico; dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas.

**Aposentadoria:** a aposentadoria do servidor público poderá ocorrer obrigatoriamente ou voluntariamente. No caso voluntário, esta tende a seguir as mesmas regras atribuídas ao funcionário privado, com possíveis alterações de valores e restrições, no entanto, obrigatoriamente deve-se a: invalidez permanente, sendo os proventos integrais quando decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, especificada em lei, e proporcional nos demais casos; compulsoriamente, aos setenta anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de serviço. Após março de 2013 os servidores perderam o direito à aposentadoria integral, ou seja, de receberem o último valor de salário como aposentadoria vitalícia, após este período os mesmos estão sujeitos ao regime tradicional do INSS, mas podendo ainda estar incorporados aos fundos de pensão de previdência privada competentes à categoria a qual pertencem.



## EXEMPLO

A empresa Valeo Sistema de Limpadores conquista alto índice de felicidade no trabalho, sendo esta um braço da multinacional francesa fabricante de autopeças Valeo, figurou entre as 150 melhores empresas para trabalhar no país, segundo o Guia Você S/A Exame, com 91,7% de índice de felicidade no trabalho, cita a matéria da Catho, no ano de 2010. O grupo Valeo está presente em 27 países, com 122 plantas e 50 mil empregados, de mais de 93 nacionalidades. No Brasil, possui dez divisões com aproximadamente quatro mil empregados. Na divisão premiada, trabalham cerca de 500 colaboradores e apenas quatro níveis hierárquicos separam o menor nível hierárquico da fábrica do diretor industrial, resultando de operários conscientes da estratégia e dos negócios. O diretor de recursos humanos afirma que poucos níveis hierárquicos implica em menos chefes e com menos chefes mais autonomia. A prática de RH adotada pela empresa é focada em ambiente de trabalho seguro, saudável, confortável e com farta comunicação em todos os níveis, benefícios que são apreciados pelos funcionários e como indicado na matéria, certamente é a razão de funcionários tão felizes. A empresa ainda adota política de sugestão, no qual aceita as ideias de vários colaboradores e possui um sistema para colocar em prática, com algo em torno de 100% destas efetivadas. A organização demonstra como simples benefícios de bem estar, podem implicar em níveis de satisfação alto, sendo que o custo para tais políticas são relacionadas a apenas gestores de RH bem preparados e maduros o suficiente para manterem a proposta da empresa.

---

### 1.14 Pesquisa de Benefícios

Segundo Bispo (2004), a atração e a retenção dos talentos envolvem vários fatores. Um desses sempre chama a atenção dos dirigentes organizacionais: os benefícios que podem ser oferecidos aos talentos, pois afinal tornaram-se fundamental para as organizações encantarem, cada vez mais, os profissionais que fazem o diferencial e conseqüentemente agregam valor ao negócio. Diante disso, as empresas se empenham para identificar quais são os benefícios que mais atendam às necessidades dos seus colaboradores e estabelecem a meta de ficarem atentas ao que ocorre no mercado e às tendências que estão sendo adotadas, principalmente, pela concorrência.

Por essas e outras razões, as organizações desenvolvem ações que vão desde programas de melhoria da qualidade de vida até os chamados benefícios flexíveis, que compõem uma cesta em que os próprios colaboradores podem optar por aqueles que mais atendem às suas necessidades individuais.

#### 1.14.1 Conceito da pesquisa de benefícios

A Pesquisa de Benefícios é um estudo tradicional e abrangente, que fornece informações que podem ajudar as empresas na difícil tarefa de transformar a gestão de benefícios em um diferencial competitivo para o negócio. As pesquisas de benefícios são desenvolvidas de acordo com o porte da organização e segmento. Os benefícios compõem a remuneração, por isso, que os gestores devem levar em consideração a sua importância, pois reduzem a rotatividade e o absentismo dos seus colaboradores.

A pesquisa de Benefícios e incentivos é uma ferramenta importante para a organização no quesito da Remuneração, visto que compõem a remuneração do colaborador.

#### 1.14.2 Objetivos da pesquisa de benefícios

Com o mercado altamente competitivo e a busca das empresas por retenção de colaboradores, as organizações estão em constante atualização de seus benefícios com o intuito de reter os colaboradores e ter vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes diminuindo assim a rotatividade, absentismo e melhorando a satisfação dos colaboradores e qualidade de vida.

O principal objetivo das empresas é manter os seus colaboradores, motivando-os e dando melhor qualidade de vida. Observa-se atualmente tanto as multinacionais quanto as PMEs realizando as pesquisas de benefícios como também as pesquisas salariais, estas ferramentas fazem com que as organizações mantenham seus colaboradores motivados e satisfeitos tanto quanto os benefícios quanto com o salário.

De acordo com a legislação trabalhista, alguns benefícios são de obrigação da empresa, em contrapartida alguns são estipulados mediante a convenção sindical e demais de acordo com a organização. Organizações como Coca Cola, Natura, Boticário, Nestle, Leroy Merlin, Ouro Fino dentro outras tem um modelo de pesquisa próprio, ressaltando que alguns benefícios estão vinculados com a cultura organizacional e os princípios de seus criadores.

Na pesquisa de benefícios e incentivos, devem ser levado em consideração o segmento na qual a empresa está inserida, o seu porte, a sua região e sua estrutura organizacional, além do previsto em legislação e os acordos assinados na convenção sindical. No que diz respeito ao segmento, os responsáveis por sua realização devem levar em consideração os benefícios disponibilizados pelos seus concorrentes.

A pesquisa de benefícios pode ser desenvolvida de empresa para empresa, não existem modelos padronizados. Se analisarmos a grande parte das empresas que apresentam um plano de benefício estruturado, poderemos constatar que não seguem um modelo padrão, muito da cultura organizacional, do perfil do fundador influenciam nessas questões de benefícios espontâneos, já os benefícios legais são padronizados de acordo com o segmento, sindicato e também podemos perceber que não seguem padrão específico.

As organizações criam seus próprios modelos de pesquisa de acordo com perfil dos seus colaboradores. Por exemplo, como o caso da Coca-Cola que proporciona aos seus colaboradores benefício como pagamento de material escolar dos filhos, com a Natura que proporciona creche interna dentro da empresa, além de convênios com academia, clubes, Hospital das Clínicas que subsidiam mensalidades escolares para seus colaboradores.

Muitas empresas terceirizam o processo de pesquisa de benefícios. As assessorias e consultorias de gestão de pessoas são acessadas pelo fato de terem um banco de dados relevante no que diz respeito a todo o processo de Recrutamento e Seleção no qual estão na presença dessas informações. As consultorias e assessorias também comercializam pesquisas salariais de acordo com o setor, porte das organizações. No cenário atual são facilitadores das organizações que não demandam tempo para as questões de gestão de pessoas e devido a veracidade das informações.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010, cap. 3 e 7.

ARCHER, E. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W., CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSALIN, Fabiana Maria. ARANHA, Fernanda Brossi. **Benefícios como parte de incentivo a remuneração nas Organizações**. Projeto de Pesquisa de Monografia de Conclusão de Curso. Curso de Graduação em Administração. Faculdade Cenecista de Capivari – CNEC. 73 páginas, 2010.

AZEVEDO, Marcia Carvalho de; TONELLI, Maria José. **Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros**. Ram. Revista de Administração Mackenzie, [s.l.], v. 15, n. 3, p.191-220, 2014. Fap UNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/1678-69712014/administracao.v15n3p191-220.

CATHO (Ed.). **Valeo Sistema de Limpadores conquista alto índice de felicidade no trabalho**. 2010. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/valeo-sistema-de-limpadores-conquista-alto-indice-de-felicidade-no-trabalho>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. São Paulo: Campus, 1999.

CORNACHINE, Daniella. As melhores empresas do mundo para trabalhar estão aqui. Revista Época Online. 28 out. 2011. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Vida-util/noticia/2011/10/melhores-empresas-do-mundo-para-trabalhar-estao-aqui.html>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1997.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, M. A. M. **Gestão de Sistemas de Recompensas: Estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na "resource based management theory"**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 1, n. 2, art. 4, p. 44-60, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.

\_\_\_\_\_. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 11ª Edição, Atlas, 2003.

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

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TANKE, Mary. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

---

2

# **Benefícios Ligados à Alimentação**

Segundo o Guia educativo da Sodexo® (2009), cada vez mais empresas se conscientizam de que, para ter competitividade, a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho dos seus empregados torna-se um investimento necessário. A alimentação tem um papel fundamental nesse processo, não só em relação ao suprimento de todas as necessidades calóricas do trabalhador.

Mais que ingerir a quantidade de calorias suficientes para suas necessidades, o trabalhador precisa alimentar-se adequadamente para ter saúde e qualidade de vida. Uma alimentação adequada é a condição necessária para ter um patrimônio genético e socioeconômico cultural mais evoluído.

Com a importância da alimentação adequada em mente, este capítulo abordará o tema Gestão de Benefícios relacionados à Alimentação. Dessa forma, o capítulo foi organizado nos seguintes subtópicos: 1. Tipos de Alimentação 2. Serviços Próprios e Contratados: vantagens e desvantagens; 3. A refeição Transportada: vantagens e desvantagens; 4. As campanhas de hábitos alimentares; 5. O PAT; 6. O Vale Refeição; 7. O Vale Alimentação; 8. A Cesta Básica; 9. Cantinas; 10. Cooperativas de consumo; 11. Fornecedores de serviços de alimentação coletiva



## OBJETIVOS

- Apresentar as vantagens e desvantagens de oferecer alimentação ao trabalhador;
  - Identificar as características do PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador;
  - Aprofundar o papel do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE na gestão dos benefícios ligados à alimentação
-

## 2.1 Tipos de Alimentação

De acordo com Paredes (2005), para garantir uma vida mais sadia e mais longa, mais disposição para o trabalho e estudo, todo indivíduo necessita de uma alimentação bem escolhida e bem preparada. Esta deve ser equilibrada e adequada às necessidades de cada um, e os requerimentos de nutrientes variam de acordo com a idade, sexo, clima, atividade e funções biológicas.

Os principais tipos de alimentação oferecidos pelas empresas podem ser divididos em dois grupos: 1. Principal: almoço (self-service, a la carte, marmitex); janta (self-service, a la carte, marmitex) e ceia. 2. Desjejum e lanche

Para oferecer essas refeições, as empresas adotam diversos tipos de serviços de alimentação, dentre eles Batista (2014), aponta como principais:

1. Fornecimento de refeição no local de trabalho (refeição pronta);
2. Fornecimento de tíquetes (cupons, cheques, meios eletrônicos de pagamentos) para alimentação fora da empresa – vale refeição;
3. Fornecimento de tíquetes (cupons, cheques, meios eletrônicos de pagamentos) para compra de alimentos em supermercados – vale alimentação;
4. Fornecimento de cestas básicas;
5. Cantinas;
6. Cooperativa de consumo.

Para melhor entendimento dos benefícios ligados à alimentação, cada um desses serviços será tratado, nos tópicos a seguir.

## 2.2 Serviços próprios e contratados: vantagens e desvantagens

O serviço de alimentação própria se refere à modalidade de serviço do tipo autogestão, o qual é implementado quando a empresa assume toda a responsabilidade pelo processo produtivo das refeições, desde a contratação de pessoas até a distribuição aos usuários. Além disso, a empresa também assume a total responsabilidade do abastecimento de seu próprio restaurante com recursos físicos/materiais/equipamentos, administrando-o diretamente. (JARDIM, 2005; PAULA, 1998).

Conforme Paula (1998), algumas das vantagens dos serviços de alimentação próprios são:

- Maior controle sobre o pessoal operacional (no que se refere à qualidade da mão de obra recrutada) e sobre os gêneros alimentícios adquiridos;
- Garantia de supervisão técnica direta, na produção de refeições, pelo profissional nutricionista;
- Maior interação entre os empregados da empresa e os funcionários do serviço de alimentação;
- Garantia de qualidade e higiene das refeições fornecidas;
- Maior flexibilidade para atender às constantes mudanças de cenário em que a empresa atua e, conseqüentemente, o serviço de alimentação, afetando a política de benefícios da empresa ou mesmo sua disponibilidade na alocação de recursos financeiros;
- Autonomia na tomada de decisões para os assuntos da área, agilizando o processo de busca dos resultados positivos;
- Funcionários motivados por estarem integrados aos objetivos da empresa;

Paula (1998) aponta como desvantagem da autogestão em serviços de alimentação, justamente o fato de manter no quadro de pessoal da empresa, os funcionários que ali trabalham. A ideia de custos sociais e trabalhistas, por si só, já representam um gasto extremamente oneroso na contabilização dos custos totais da empresa. Batista (2014) afirma que outro ponto negativo da autogestão em serviços de alimentação se refere à administração de um serviço não vinculado ao “*core business*”<sup>1</sup> da empresa.

O serviço de alimentação contratado, por sua vez, se refere aos serviços terceirizados. Nessa modalidade o fornecimento das refeições é formalizado por intermédio de contrato entre a empresa contratante e a concessionária (prestadora do serviço). (JARDIM, 2005).

Conforme Paula (1998), a terceirização pode ocorrer de duas formas distintas: na primeira, há uma transferência de setores produtivos ou de serviços para fora das instalações da empresa; na segunda, mantém-se a mesma estrutura física trazendo o terceiro para trabalhar dentro da empresa.

A autora ainda aponta as seguintes vantagens da terceirização:

- Redução dos custos fixos, como consequência de uma política de corte de pessoal em que se transfere para terceiros os salários e encargos sociais.

---

1 Core business são atividades que oferecem vantagem competitiva devendo ser rigorosamente protegidas

- Concentração de recursos no Core Business.
- Alteração do desenho organizacional, através da racionalização e diminuição dos níveis hierárquicos (DOWNSIZING<sup>2</sup>).
- Catalisador de transferência de tecnologia de produção e de gestão entre empresas.
  - Maior qualidade dos serviços
  - Aprimoramento do sistema de custeio interno
  - Aumento da especialização
  - Diminuição do desperdício com a otimização de recursos
  - Valorização dos talentos humanos
  - Agilidade das decisões (com a revisão estrutural aprimoram-se as relações interdepartamentais, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem com maior rapidez).
  - Maior flexibilidade nos contratos de trabalho – oferecendo opções quanto ao tipo de contratação, duração da jornada de trabalho, local de realização do trabalho e redução dos encargos sociais e trabalhistas.
    - Acesso a tecnologias mais avançadas sem o investimento correspondente.
    - É uma possibilidade de mediação de conflitos internos

Imhoff e Mortari (2005) também apontam como vantagens da terceirização:

- Redução do espaço ocupado na empresa contratante
- Criação de empregos na terceirizada
- Concentração de esforços na atividade-fim da empresa
- Ao gerar novas empresas, geram-se também novos empregos, e, em contrapartida, aumento de arrecadação de impostos na área de serviços.

Por outro lado, algumas das desvantagens do serviço de alimentação contratado, apontados por Paula (1998), são:

- A redução de custos com o pessoal pode ser aparente já que os mesmos trabalhadores podem ser contratados pela prestadora do serviço, com nível salarial mais baixo e com perda das conquistas obtidas e o que é mais grave, com pouca dedicação à empresa.
- Redução de salários e benefícios, como consequência da perda do poder de negociação dos sindicatos junto à empresa.

<sup>2</sup> O processo de downsizing é a "Redução dos níveis hierárquicos em uma organização com o objetivo de aproximar a alta administração dos níveis operacionais, proporcionando uma comunicação mais eficaz, melhor delegação de poder e agilização nas tomadas de decisão". (PRAZERES, 1996, p. 136, apud PAULA, 1998).

- Possibilidade de ocorrerem choques entre a contratada e a contratante em razão das diferenças culturais existentes entre elas, o que poderia comprometer todo o processo de mudança da empresa.

- Aumento da quantidade de fornecedores a serem controlados pela empresa-origem e os custos decorrentes da própria mudança do sistema.

- Contratação de empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista.

Para melhor compreensão das vantagens e desvantagens do serviço de alimentação próprio e contratado segue o tabela 2.1.

TIPO DO SERVIÇO	VANTAGENS	DESvantagens
SERVIÇO PRÓPRIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior controle sobre o pessoal operacional e sobre os gêneros alimentícios adquiridos;</li> <li>• Garantia de supervisão técnica direta;</li> <li>• Maior interação entre os empregados da empresa e os funcionários do serviço de alimentação;</li> <li>• Garantia de qualidade e higiene das refeições fornecidas;</li> <li>• Maior flexibilidade para atender às mudanças de cenário;</li> <li>• Autonomia na tomada de decisão;</li> <li>• Funcionários motivados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos sociais e trabalhistas maiores</li> <li>• Administração de um serviço não vinculado ao "core business" da empresa.</li> </ul>
SERVIÇO CONTRATADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos custos fixos;</li> <li>• Concentração de recursos no <i>core business</i>;</li> <li>• Alteração do <i>downsizing</i>;</li> <li>• Transferência de tecnologia e de gestão entre empresas;</li> <li>• Maior qualidade dos serviços;</li> <li>• Aprimoramento do sistema de custeio interno;</li> <li>• Aumento da especialização;</li> <li>• Diminuição do desperdício com recursos;</li> <li>• Agilidade das decisões;</li> <li>• Maior flexibilidade nos contratos de trabalho;</li> <li>• Acesso a tecnologias mais avançadas sem o investimento correspondente;</li> <li>• Mediação de conflitos internos;</li> <li>• Redução do espaço ocupado na empresa contratante;</li> <li>• Criação de empregos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos com o pessoal aparente: os trabalhadores podem ser contratados pela prestadora do serviço, com nível salarial mais baixo e com perda das conquistas obtidas e com pouca dedicação à empresa;</li> <li>• Redução de salários e benefícios</li> <li>• Possibilidade de choques entre a contratada e a contratante devido a diferenças culturais;</li> <li>• Aumento da quantidade de fornecedores a serem controlados pela empresa-origem e os custos decorrentes da própria mudança do sistema;</li> <li>• Contratação de empresas inadequadas para realizar os serviços;</li> </ul>

Tabela 2.1 – Vantagens e Desvantagens de cada tipo de benefício de alimentação. Fonte: elaborada pela autora.

## 2.3 Refeição transportada: vantagens e desvantagens

O sistema de refeições transportadas caracteriza-se pela distância entre os locais de produção das preparações de um cardápio e de distribuição das mesmas. Tal sistema permite o fornecimento de refeições onde não há estrutura apropriada para sua produção. A distribuição pode ser feita individualmente, os chamados “marmitex” ou a granel. Embora não haja estudos sobre esse tipo de segmento do mercado, observa-se o referido sistema torna-se uma realidade nacional, utilizado tanto nos grandes centros urbanos como em locais afastados e de difícil acesso. (SIMÕES; MAZZELI; BOULOS, 2001).



### CONEXÃO

Acesse o site: <http://www.guiadosrestaurantes.com.br>. Lá é possível encontrar informações sobre fornecedores de vários tipos para alimentação corporativa e *catering*.

Neves (2009) aponta como principais vantagens do sistema de refeição transportada:

- Custo reduzido quando comparado ao custo de instalação de uma unidade de alimentação própria;
- Maior acessibilidade à alimentação devido a distância entre a empresa e a unidade de alimentação
- Inexistência do custo para a compra de local apropriado para instalação de uma unidade de alimentação própria;
- Diminuição de riscos eventuais no fornecimento de matérias-primas e insumos, reformas da unidade de alimentação própria, greves, eventos inesperados e catástrofes.
- Requerem pouco tempo de preparo.



Figura 2.1 – Exemplos de alimentação transportada.

Como desvantagens da alimentação transportada, Machado; Damian; Matos (2012) apontam:

- Com as refeições transportadas, a empresa corre riscos com: alterações sensoriais: apresentação, sabor, aroma, consistência e cor; alterações nutricionais: perda de nutrientes devido a elevações inadequadas da temperatura durante o transporte, no reaquecimento, antes e durante a distribuição e; alterações microbiológicas: devido às condições em que se preparam e envasam as refeições, pode ocorrer um rápido crescimento de bactérias ou produção de toxinas causadoras de intoxicações alimentares.

- Custos para garantia da qualidade. A empresa deve estar atenta à higiene (do vasilhame utilizado, do local de envase, do veículo utilizado para transporte, do local de recebimento.); à temperatura (um dos pontos críticos está na manutenção da temperatura dos alimentos durante o transporte e espera para distribuição de forma a impedir a contaminação dos mesmos devido, principalmente, à multiplicação de microorganismos); ao transporte (o ideal é que seja feito em veículos dotados de compartimentos térmicos, com prateleiras, correntes de proteção e estrados); à dinâmica de recebimento das refeições (evitar choque térmico mantendo em equipamento apropriado - banho-maria ou estufa → calor uniforme).

- A empresa também deve atentar-se à seleção do cardápio, selecionando as preparações mais saudáveis e que atendam às necessidades de seu pessoal.

## 2.4 Campanhas de alimentação saudável

Conforme Louro (2012), o local de trabalho foi reconhecido pela Organização Mundial de Saúde como sendo ideal para a promoção da saúde. A utilização do local de trabalho, como uma plataforma de sensibilização e de educação para a adoção de práticas alimentares saudáveis, pode ajudar os trabalhadores e as empresas a aumentar o rendimento e a produtividade, a reforçar a motivação, a criar uma imagem positiva e incentivadora, e a reduzir o absentismo.



O autor ainda afirma que as empresas devem estar conscientes de que uma alimentação incorreta terá consequências no desempenho do trabalhador, pois possibilita o aumento da fadiga, sonolência, falta de concentração e diminuição da destreza motora.

Dessa forma, é necessário garantir uma alimentação adequada aos trabalhadores, apoiando e implementando medidas que validem e fortifiquem esta prática. Louro (2012) afirma que as campanhas de promoção de hábitos alimentares saudáveis devem priorizar as seguintes ações:

- Aumento de opções alimentares saudáveis, tornando-as mais acessíveis.
- Diminuição da oferta de alimentos menos saudáveis, isto é, alimentos pobres em nutrientes e densos em energia.

A empresa Globalnutri ainda aponta outras estratégias de promoção de hábitos alimentares que podem ser utilizadas pelas empresas:

- Orientação nutricional: atendimento individualizado para medir os indicadores de saúde de cada funcionário (peso, altura, circunferência abdominal) e oferecer orientação nutricional personalizada. Todo esse processo deve ser acompanhado por um profissional de nutrição. Com esse programa, torna-se possível identificar distúrbios nutricionais e orientar seus funcionários sobre suas necessidades e escolhas à mesa.
- Atendimento completo e individualizado com uma equipe de nutricionistas, fisioterapeutas e enfermeiras, a fim de trazer ao funcionário as orientações de cada especialista.
- Palestras com profissionais da área de nutrição que abordam temas relacionados à alimentação e saúde no trabalho e no dia-a-dia.
- Campanhas educativas para transmitir informações de qualidade por meio de material educativo (*folder*, livreto, mural, intranet) e ações de conscientização dos funcionários.

Dessa forma, o indivíduo passa a conhecer as doenças e sua relação com os hábitos alimentares, descobrindo ainda suas complicações e seu tratamento.

- Avaliação da composição corporal: o objetivo é identificar distúrbios nutricionais, como obesidade, traçando um perfil da população e possibilitando uma intervenção adequada para a recuperação ou manutenção da saúde dos funcionários.
- Atendimento nutricional em grupo e familiar: baseado na reeducação nutricional, esse processo que visa melhorar os hábitos alimentares de forma lenta, gradativa e duradoura, já que existem diversas variáveis que influenciam na elaboração de uma dieta ideal, tais como, idade, sexo, período de trabalho, doenças associadas.

Outra alternativa de campanha foi proposta pelo Portal Brasil através do Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro (2013) na qual são realizadas orientações aos agentes de abastecimento sobre a importância do uso de embalagens adequadas, rotulagem dos produtos, valorização de alimentos regionais, redução do desperdício, entre outros fatores.



## EXEMPLO

Programa Qualidade de Vida - Philips

A Philips, preocupada com a saúde de seus funcionários, implementou o Programa Qualidade de Vida. O objetivo é estimular as pessoas a mudarem seu estilo de vida, a adotarem hábitos mais saudáveis e a valorizarem a prevenção de doenças. (...) O Programa de Qualidade de Vida já foi reconhecido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) como o melhor programa de ação global na categoria "indústria". Em 2004, também recebeu o Prêmio Racine. O projeto é desenvolvido ainda em outros países da América Latina. O Vida Sana, Programa de Qualidade de Vida e Saúde do Chile, realiza programas regulares de vacinação, controle e acompanhamento médico e ginástica laboral. As metas são criar um ambiente saudável para todos os funcionários, minimizar acidentes de trabalho, reduzir o estresse e promover a integração.

Os funcionários chilenos contam ainda com palestras, ministradas regularmente por instituições parceiras, sobre nutrição, alimentação saudável, prevenção de câncer de mama e dependência química, entre outros temas.

Fonte: [http://www.sustentabilidade.philips.com.br/programa\\_qualidade\\_vida.htm](http://www.sustentabilidade.philips.com.br/programa_qualidade_vida.htm) 2014



## CURIOSIDADE

Empresas americanas aumentam os salários dos trabalhadores que adotam alimentação saudável

Que tal trocar a pizza e o refrigerante por um salário maior? Algumas empresas americanas adotaram a proposta de oferecer um bônus salarial ao trabalhador que mudar seus hábitos alimentares e adotar estilos de vida saudáveis. Os empregadores pretendem com isto reduzir gastos com saúde e aumentar a produtividade de seus colaboradores. Vale lembrar que o excesso de peso causa problemas cardíacos, hipertensão, diabetes, problemas

nas articulações, etc. E o número é grande de empresas que pagam mais a quem come melhor, cerca de 61% das empresas adotaram esta iniciativa de promover hábitos de vida mais saudáveis.

Fonte: <http://www.salariominimo.net/2009/06/18/empresas-americanas-aumentam-os-salarios-dos-trabalhadores-que-adotam-alimentacao-saudavel>. Da

---

## 2.5 Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT

De acordo com o Ministério do Trabalho – MTE (2014), o Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT é um programa governamental de adesão voluntária, que busca estimular o empregador a fornecer alimentação nutricionalmente adequada aos trabalhadores, por meio da concessão de incentivos fiscais, tendo como prioridade o atendimento aos trabalhadores de baixa renda. Atualmente o PAT atende mais de 14 milhões de empregados de mais de 148 mil empresas. Isso corresponde a uma taxa média anual de crescimento de 4,1% de trabalhadores e de 6,9% de empresas participantes.

Pode aderir ao PAT toda Pessoa Jurídica, inclusive o microempreendedor individual, a microempresa, a empresa sem fins lucrativos, e os órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta.

O Programa foi criado pela Lei nº 6.321/76, e seu objetivo principal é a melhoria das condições nutricionais dos trabalhadores de baixa renda, de forma a promover sua saúde e a diminuir o número de casos de doenças relacionadas à alimentação e à nutrição. Dentre seus resultados positivos, merecem destaque:

- Melhoria da capacidade e da resistência física dos trabalhadores;
- Redução da incidência e da mortalidade de doenças relacionadas a hábitos alimentares;
- Maior integração entre trabalhadores e empresa, com a consequente redução das faltas e da rotatividade;
- Aumento na produtividade e na qualidade dos serviços;
- Promoção de educação alimentar e nutricional, e divulgação de conceitos relacionados a modos de vida saudável;
- Fortalecimento das redes locais de produção, abastecimento e processamento de alimentos.

Para a empresa empregadora, a principal vantagem a curto prazo de aderir ao PAT está em que a parcela do valor dos benefícios concedidos aos trabalhadores paga pela empresa se inscreve no Programa é isenta de encargos sociais (contribuição para o Fundo de Garantia sobre o Tempo de Serviço – FGTS e contribuição previdenciária). Além disso, o empregador optante pela tributação com base no lucro real pode deduzir parte das despesas com o PAT do imposto sobre a renda.

Entretanto, segundo o Guia educativo da Sodexo® (2009), com a adesão ao PAT as empresas ainda obtêm as seguintes vantagens:

- Aumento na produtividade, no nível de qualidade dos produtos/serviços, na agilidade/rapidez da produção, no retorno sobre programas de treinamento, da satisfação com o trabalho/motivação, da integração trabalhador/empresa, na atratividade da empresa junto a empregados.
- Redução nos atrasos e faltas (absenteísmo), na rotatividade, nos acidentes de trabalho, nas perdas no processo produtivo.
- Possibilidade de oferecer refeições aos trabalhadores, mesmo sem dispor de espaço físico para montagem de um refeitório, de garantir, ao empregado, refeição adequada, mesmo em trânsito, fora do local de trabalho.
- Não deslocamento de capital de giro para montagem de cozinha e/ou de refeitório
- Facilidade de implantação e controle.

Outros agentes que também obtêm vantagens através do PAT são as empresas do setor de alimentação as quais, ao aderir ao programa podem obter, como melhor aproveitamento das potencialidades de oferta de refeições pela rede já existente; aumento na quantidade de clientes: maior economia de escala e estímulo à expansão do setor (surgimento de novos restaurantes, de empresas de preparação de alimentos etc.).

O Guia educativo da Sodexo® (2009) traz ainda que a comunidade como um todo também é beneficiada com o PAT, já que o programa possibilita:

- Melhor distribuição de renda
- Geração de empregos diretos e indiretos
- Maior controle sobre a qualidade (teor nutricional e proteico) das refeições servidas nos restaurantes
- Garantia de melhor alimentação para grande contingente da população
- Aumento do bem-estar social, da expectativa de vida útil dos trabalhadores e beneficiados.

- Maior difusão e conscientização das consequências da alimentação sadia/mudança de hábitos alimentares, nível de emprego no setor alimentício/restaurantes, acesso à adequada alimentação por parte dos trabalhadores de pequenas e médias empresas

- Melhoria na qualidade de vida da população
- Criação de novos negócios correlatos
- Desenvolvimento e especialização do mercado de nutrição
- Redução na incidência de doenças, na propagação de doenças graves, no nível de perdas no processo produtivo, preservando recursos não renováveis, na demanda por serviços de saúde, na sobrecarga sobre a previdência social.

Uma consideração importante a ser feita é que a empresa não precisa atender a todos os seus empregados indistintamente. Deve haver prioridade no atendimento aos empregados de baixa renda, assim considerados aqueles com salário mensal equivalente a até cinco salários mínimos. A empresa pode também atender empregados com salário superior ao limite de cinco salários mínimos, desde que garantido o atendimento de todos os de baixa renda, independentemente da duração da jornada de trabalho. Além disso, o valor do benefício dos empregados de baixa renda não pode, em nenhuma hipótese, ser inferior ao concedido aos de renda superior (MTE, 2014).

A empresa que adere ao PAT pode ainda estender o atendimento a trabalhadores que não sejam seus empregados, desde que sejam por ela contratados. Sendo assim, além dos seus empregados celetistas, o empregador pode atender outros trabalhadores tais como: a) trabalhadores avulsos; b) trabalhadores vinculados a empresas de trabalho temporário, cessionárias de mão de obra ou subempreiteiras; c) estagiários e bolsistas; d) aprendizes contratados por intermédio de entidades sem fins lucrativos registradas no Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente.

O programa também pode ser estendido a trabalhadores que estejam com o contrato de trabalho suspenso ou interrompido, isto é, trabalhadores em descanso semanal remunerado, férias, nos primeiros quinze dias de afastamento para tratamento de saúde, em afastamento para gozo de benefícios previdenciários, suspenso para participação em curso ou programa de qualificação profissional. A legislação permite também a continuidade de atendimento a trabalhadores dispensados, no período de transição para um novo emprego, limitado a seis meses.

Vale ressaltar ainda que o empregador não pode estender o atendimento aos seus sócios ou titulares, porque estes não são considerados trabalhadores contratados. No caso dos estagiários, por sua vez, o atendimento não é obrigatório, embora seja recomendado, tendo em vista o caráter social do Programa. A extensão para os estagiários é permitida por se tratar de trabalhadores contratados. Além disso, não há um número mínimo de trabalhadores a serem atendidos para que o empregador possa aderir ao PAT. O empregador pode aderir ao Programa mesmo para atender a apenas um trabalhador.

De acordo com o MTE (2014), para atender aos trabalhadores, o empregador pode adotar as seguintes formas:

<p><b>SERVIÇO PRÓPRIO</b></p>	<p>o empregador responsabiliza-se pela seleção e aquisição de gêneros alimentícios, podendo estes serem preparados e servidos aos trabalhadores (refeições) ou entregues devidamente embalados para transporte individual (cestas de alimentos).</p>
<p><b>FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA</b></p>	<p>o empregador contrata empresa terceira registrada no PAT para: a) administrar a cozinha e o refeitório localizados nas suas instalações; b) administrar cozinha industrial que produz refeições prontas posteriormente transportadas para o local de refeição dos trabalhadores; c) produzir e/ou entregar cestas de alimentos convenientemente embalados para transporte individual.</p>
<p><b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA</b></p>	<p>o empregador contrata empresa terceira registrada no PAT para operar o sistema de documentos de legitimação (tiquetes, vales, cupons, cheques, cartões eletrônicos), nos seguintes modos: a) refeição-convênio ou vale-refeição, no qual os documentos de legitimação podem ser utilizados apenas para a compra de refeições prontas na rede de estabelecimentos credenciados (restaurantes e similares); b) alimentação-convênio ou vale-alimentação, no qual os documentos de legitimação podem ser utilizados apenas para a compra de gêneros alimentícios na rede de estabelecimentos credenciados (supermercados e similares).</p>

Cabe ainda esclarecer que é permitida a adoção de mais de uma modalidade pelo mesmo empregador, podendo tanto um mesmo trabalhador receber dois ou mais benefícios de tipos diferentes, como um trabalhador receber benefício de um tipo e outro trabalhador, de tipo diverso.



## CURIOSIDADE

Programa de Alimentação do Trabalhador beneficiou 18 milhões de pessoas em 2014

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) divulgou em fevereiro deste ano no Diário Oficial da União, os resultados do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) do ano passado. De acordo com a portaria, mais de 18 milhões de trabalhadores foram beneficiados. Do total, mais de 15 milhões ganham até cinco salários mínimos. O Diário Oficial divulgou, também, os números relacionados às empresas participantes. Foram mais de 205 mil beneficiadas.

Criado em 1976 pela lei 6.321, o PAT foi regulamentado em 1991. O objetivo do programa é melhorar a alimentação de trabalhadores de baixa renda. Em contrapartida, as empresas recebem incentivos fiscais e isenção de encargos sociais.

Fonte: <http://www.ebc.com.br/noticias/2015/02/programa-de-alimentacao-do-trabalhador-beneficiou-18-milhoes-de-pessoas-em-2014>. Data de publicação: 03/02/2015

---

## 2.6 Vale Refeição

De acordo com a WageIndicator Foundation (2015), o vale refeição, seja ele fornecido em tíquete ou por meio de cartão magnético, é uma verba financeira auxiliar utilizada para o pagamento de refeições na rede conveniada da prestadora de serviços, ou seja, restaurantes, lanchonetes, padarias e similares.

Considera-se que esse tipo de benefício decorre do sistema de refeição-convenção, possibilitando o funcionário a realizar sua refeição em qualquer estabelecimento do ramo de refeições que aceite seu vale-refeição. (WOTHER, 2012).

Conforme o portal Organizze, o vale-refeição é interessante porque permite que os funcionários tenham bastante liberdade para encontrar, nas redondezas de onde a empresa está situada, variedades diversos estabelecimentos para se alimentar na hora do almoço, do jantar, ou em outro período de intervalo obrigatório.

Batista (2014) afirma que a principal desvantagem dessa modalidade de assistência à alimentação é a falta de controle sobre a qualidade das refeições. Já que são servidas em bares ou restaurantes, muitas vezes sem a assistência de um profissional de nutrição que possa garantir a qualidade do serviço.

Outra desvantagem elencada pelo autor refere-se à possibilidade de atraso dos funcionários após os períodos de refeição. Eles perdem muito tempo deslocando-se para os restaurantes e de volta à empresa.

## 2.8 Vale Alimentação

O vale alimentação, por sua vez, também é uma verba financeira auxiliar, mas somente é aceito para a compra de gêneros alimentícios em redes como supermercados e mercearias, não sendo aceito em restaurantes e similares. Esse benefício relacionado à alimentação está voltado para a compra de alimentos “in natura”, como por exemplo, produtos da cesta básica. (WAGEINDICATOR FOUNDATION, 2015; WOTHER; 2012).

Com o vale-alimentação, em geral as opções de estabelecimentos credenciados também são amplas, garantido a aquisição de mantimentos diferentes, o que leva o benefício a um patamar ainda maior, chegando mesmo a ajudar nas compras de casa para o empregado. (ORGANIZZE, 2015)

## 2.9 Cesta Básica

Conforme a ASSERJE (2015), “cesta básica” é um termo genérico utilizado tradicionalmente para designar um conjunto de bens, incluindo gêneros alimentícios e produtos de higiene pessoal e de limpeza doméstica, suficientes para determinada família pelo período de um mês.

Não existe uma cesta básica oficial. Dessa forma, cada Estado, Instituição, Entidade, Organismo Oficial ou empresa pode “criar” a sua cesta básica. Eventualmente algum ente governamental, pode elencar, para determinados fins - fiscais, por exemplo - um conjunto de produtos, aos quais costuma dar o nome de “Cesta Básica”.

Batista (2014) afirma que muitas empresas distribuem cestas básicas aos seus funcionários, com a finalidade de complementar as refeições feitas no local de trabalho, já que muitos trabalhadores de baixa renda só fazem a refeição principal nas próprias empresas.

Conforme pesquisa realizada pelo DIEESE (2009), os produtos da cesta básica brasileira e suas respectivas quantidades mensais são diferentes por regiões e foram definidos pelo Decreto 399 de 1938, que continua em vigor. As diferentes composições da cesta básica encontram-se na tabela 2.2

ALIMENTOS	REGIÃO 1	REGIÃO 2	REGIÃO 3	NACIONAL
CARNE	6,0 kg	4,5 kg	6,6 kg	6,0 kg
LEITE	7,5 l	6,0 l	7,5 l	15,0 l
FEIJÃO	4,5 kg	4,5 kg	4,5 kg	4,5 kg
ARROZ	3,0 kg	3,6 kg	3,0 kg	3,0 kg
FARINHA	1,5 kg	3,0 kg	1,5 kg	1,5 kg
BATATA	6,0 kg		6,0 kg	6,0 kg
LEGUMES (TOMATE)	9,0 kg	12,0 kg	9,0 kg	9,0 kg
PÃO FRANCÊS	6,0 kg	6,0 kg	6,0 kg	6,0 kg
CAFÉ EM PÓ	600 gr	300 gr	600 gr	600 gr
FRUTAS (BANANA)	90 unid.	90 unid.	90 unid.	90 unid.
AÇÚCAR	3,0 kg	3,0 kg	3,0 kg	3,0 kg
BANHA/ÓLEO	750 gr	750 gr	900 gr	1,5 kg
MANTEIGA	750 gr	750 gr	750 gr	900 gr

Tabela 2.2 – Composições da cesta básica no Brasil. Fonte: Dieese (2015).

Região 1 - Estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Goiás e Distrito Federal. Região 2 – Estados de Pernambuco, Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Sergipe, Amazonas, Pará, Piauí, Tocantins, Acre, Paraíba, Rondônia, Amapá, Roraima e Maranhão. Região 3 - Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Nacional - Cesta normal média para a massa trabalhadora em atividades diversas e para todo o território nacional.

## 2.7 Cantinas

De acordo com a Expense Reduction (2009), quanto maior a empresa, maior a probabilidade de ter uma cantina para os funcionários. O pedido de prestação interna pode vir dos sindicatos ou dos próprios funcionários, devido à natureza do seu trabalho, por exemplo, turnos ou intervalos em horas estranhas.

Ter uma cantina ajuda na organização e na cultura da empresa: os funcionários não têm de se deslocar para muito longe para comer e, por isso, não existirão perdas de tempo; comer num local agradável também reforçará a higiene nos escritórios (deixa de haver migalhas e derramamento de líquidos) e encorajará o sentido de comunidade. A outro nível, fornecer comida quente e saudável

no local de trabalho pode contribuir também para a saúde e bem-estar dos funcionários, para almoços de trabalho produtivos, ou seja, promover a eficiência no trabalho.

No entanto, o investimento inicial para o estabelecimento de uma cantina feito pela empresa é muito elevado, pois ela tem de apresentar:

- Instalações adequadas – para a área da cozinha/preparação e para a área do restaurante/lugares sentados.
- Equipamento de cozinha como os artigos de armazenagem profissional de alimentos, forno, fogão, panelas e utensílios, etc.
- Equipamento e iluminação da área do restaurante
- Pessoal qualificado e formação contínua relativa à higiene alimentar, saúde e segurança, combate a incêndios, limpeza e gestão de resíduos...
- Matérias-primas para preparar as refeições

Se a empresa optar por cobrar pelos alimentos oferecidos, ela deve estabelecer preços que sejam suficientemente atrativos para garantir um fluxo regular de clientes ao longo da semana, reduzir os tempos mortos e o desperdício de comida.



## CURIOSIDADE

Para a implantação de uma cantina na empresa o empregador deve estar atento a alguns fatores, tais como:

1. Investigar quantos funcionários/clientes potenciais estão interessados na cantina e se este número é suficiente para tornar o projeto viável e significativo.
2. Qual é o horário de abertura, dependendo das necessidades e do horário dos funcionários.
3. Que tipo de cardápio deve ser disponibilizado, e a que horas, para apresentar opções para todos os gostos e dietas ou requisitos religiosos.
4. Quais os preços dos alimentos, dependendo da oferta, qualidade, e do número de clientes e se a entidade deseja apresentar apenas um serviço ou também obter lucro.
5. Os preços também são afetados pelo fato do funcionário contribuir ou não para o custo, e este nível de ajuda pode ser essencial para a sobrevivência do lugar. Apresentar uma cantina subsidiada pode ser visto como um privilégio semelhante a um seguro ou aos benefícios de uma pensão.

Para manter os preços baixos:

1. Abrir a cantina a visitantes externos (ou seja, a outras empresas no local).
2. Gerir a cantina em conjunto com outras empresas
3. Solicitar a empresas externas o fornecimento dos serviços de *catering*; a proporção de cantinas geridas por empresas externas aumentou muito na última década.

Fonte: <http://expensereduction.eu/pt-pt/blog/vale-pena-abrir-uma-cantina-na-empresa###.VaQQHo3bJdh>

---

## 2.8 Cooperativas de consumo

Pinheiro e Silva (2010) afirmam que o cooperativismo evoluiu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Por unir as pessoas através da ajuda mútua, assumindo uma forma igualitária e social, o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos.

Segundo Polônio (1999), as cooperativas de consumo tem por atividade principal as operações de compra de produtos de primeira necessidade para vendê-los aos cooperados, no atacado ou no varejo. Objetivam, como as demais, eliminar o intermediário e os especuladores, sempre visando a vantagens econômicas aos associados. Batista (2014) complementa afirmando que as cooperativas de consumo são empresas jurídicas mantidas pelos funcionários, com estatuto próprio, porém ajudadas pelas empresas.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, (2014) as cooperativas de consumo conseguem ofertar produtos com qualidade e os baixos preços devido à compra em comum que possibilita a redução dos custos dos produtos, gerando economia refletida nos preços pagos pelos cooperados. As cooperativas são classificadas em dois tipos: fechadas ou abertas. As conhecidas como fechadas representam os cooperados ligados a uma empresa, sindicato ou profissão específicos. Já as abertas, ou populares, são as que permitem a associação de quaisquer pessoas interessadas, na condição de consumidores.

Embora em pequeno número no país, as cooperativas de consumo contam com uma importante participação no número de cooperados e empregos do

Sistema OCB. Considerando as informações estatísticas, de 31 de dezembro de 2013 o Ramo Consumo está representado por 121 cooperativas, aproximadamente 3 milhões de cooperados e gera cerca de 14 mil empregos.



## ESTUDO DE CASO

COOP - Uma cooperativa que tem muito a ensinar

Fundada em 1954 por 292 funcionários, a Coop nasceu como Cooperativa de Consumo dos Empregados das Companhias Rhodia, Rhociaceta e Valisère. Em 1957 adotou o modelo de auto-serviço, sendo a primeira nesse formato na região do Grande ABC. Em 1972, o estatuto foi adequado à lei 5764/71, permitindo o convênio com outras empresas. Antes disso, somente funcionários da Rhodia podiam fazer compras. Novos avanços para o ingresso de cooperados ocorreram em 1976, quando a cooperativa foi aberta ao público em geral. Em 2000, uma parceria com empreendedores acentuou a expansão da rede.

Considerada a maior cooperativa de consumo da América Latina e uma das cinco maiores do mundo, a Coop possui 22 unidades de distribuição em operação, sendo 16 no ABC Paulista, duas em São José dos Campos (SP), duas em Sorocaba (SP), uma em Tatuí (SP) e uma em Piracicaba (SP).

Segundo o *ranking* de supermercados da Abras 2005 (Associação Brasileira de Supermercados), das maiores empresas supermercadistas, a Coop – Cooperativa de Consumo é a 8ª colocada com crescimento de 7,9% em relação ao ano anterior, fornecimento bruto (faturamento) de R\$ 1,07 bilhão de reais e líder no faturamento por *check-out*. A cooperativa tem 3.482 funcionários.

A Coop opera de maneira análoga a um supermercado, mas não visa lucro por ser uma cooperativa. Entre os vários projetos voltados para a responsabilidade social, estão as contribuições para asilos, creches e doação de alimentos em campanhas. A Coop comemora neste ano 53 anos de existência e possui atualmente cerca de 1,3 milhão de cooperados.

São 30 mil itens, sendo 150 itens de fabricação própria como produtos de panificação. A marca própria já possui 383 itens provenientes de 55 fornecedores. O cadastro de fornecedores é formado por 2 mil empresas.

Fonte: <http://www.ricardoxavier.com.br/index.php?acao=entrevistas&subacao=ler&i=7>. Data de publicação: 14/12/2007



Leia o texto abaixo e tente relacionar as decisões sobre os tipos de alimentação com as características da empresa e principalmente com o contexto brasileiro.

### **Fornecedores de refeição coletiva investem para atender pré-sal**

Servir refeições frescas e saudáveis em plataformas petroleiras e navios na área do pré-sal, a 300 km da costa, é uma operação complexa. Não dá para mandar buscar um ingrediente hoje para o almoço de amanhã - além de o armazém mais próximo estar a 48 horas de barco, o abastecimento é feito apenas uma vez por semana.

Os alimentos seguem frescos, embalados a vácuo ou congelados em contêineres com compartimentos de diferentes temperaturas, controladas eletronicamente. É preciso ter duas equipes idênticas que se revezam. Cada grupo trabalha 14 dias e folga outros 14. Como os funcionários são transportados de helicóptero, se o tempo fecha, a troca de turno é adiada e pagam-se horas-extras.

A despeito disso, ninguém quer ficar de fora. A paulista Nutrin acaba de estreiar no segmento com a compra, este mês, de 51% da Elasa, que atende cinco plataformas da Petrobras em Macaé, no Rio de Janeiro e pertence ao grupo mineiro Alimenta. Ao mesmo tempo, as quatro maiores empresas do setor de refeições coletivas no Brasil, que já operam nesse nicho, se movimentam para ampliar operações. A GRSA está investindo R\$ 1,5 milhão em um centro de armazenagem também em Macaé e a Gran Sapore planeja aquisições. A Puras e a Sodexo esperam expansão de até 30% na receita da área.

"O pré-sal muda a história do segmento", diz Renato Melo, gerente-executivo regional de "offshore" (jargão para o serviço em alto-mar) da Puras. "Há uma expectativa de crescimento muito grande". A empresa gaúcha, que projeta um faturamento total de R\$ 1,2 bilhão este ano, é uma das pioneiras na área entre as grandes do setor. Começou em 2003 e hoje seu centro de distribuição (CD) em Macaé, de onde saem os produtos usados nas plataformas, é o maior dos dez da companhia no país. São 24 unidades marítimas atendidas no litoral do Rio de Janeiro, do Espírito Santo e de Santa Catarina, operadas pela Petrobras e por companhias estrangeiras, como a norueguesa StatoilHidro.

A área vinha crescendo de 15% a 20% ao ano na Puras e o ritmo deve ser acelerado daqui para frente. "Compramos mais contêineres, temos novos contratos em análise e acredito que até 2015 vamos atingir a capacidade de nosso CD, para atender até 40 plataformas. Aí teremos de fazer parcerias ou investir mais", diz Melo, que começou nesse nicho há 25

anos, numa empresa regional, e está na Puras há 5. A experiência conta, uma vez que o segmento "offshore" tem peculiaridades que o diferenciam do atendimento corporativo em terra. É chamado de "hotalaria marítima": além das refeições o fornecedor fica responsável por serviços de limpeza, conservação, lavanderia e até por opções de entretenimento, como sessões de cinema.

Justamente para adquirir esse *know-how*, a Nutrin decidiu entrar nesse mercado via aquisição. Segundo o presidente da companhia, Aderbal Nogueira, foram investidos R\$ 2,5 milhões na compra da fatia majoritária da Elasa. "Queremos entender mais da operação e, no futuro, temos intenção de comprar os outros 49%", afirma. O negócio vai adicionar R\$ 13 milhões ao faturamento da Nutrin, que deve atingir R\$ 200 milhões.

A área promete mais movimentações. A Gran Sapore pretende mais que triplicar o faturamento obtido com esse segmento, de R\$ 12 milhões com o atendimento a três embarcações, para R\$ 40 milhões em 2011, e estuda aquisições de concorrentes menores. "Temos algumas empresas em vista. É uma forma de acelerar o crescimento nesse segmento", diz Fabio de Medeiros, diretor comercial da companhia que este ano projeta receita total de R\$ 900 milhões. "As grandes operações no pré-sal devem começar no ano que vem", acrescenta.

Para se preparar para esse novo boom a GRSA investe num centro de armazenagem em Macaé, que deve ficar pronto em dois meses. A empresa vem trabalhando com um operador terceirizado para abastecer seus cinco "restaurantes flutuantes". "O pré-sal traz mais operadores [do setor de petróleo] para a região e ter uma base fixa otimiza nossas oportunidades", diz Eurico Varela, presidente da GRSA, do grupo inglês Compass, que atua nessa área em regiões como Alasca, Golfo do México, Índia e Austrália.

O fato de ser uma multinacional pode ajudar na conquista de clientes que já contratam os serviços no exterior e estão sendo atraídos pelas descobertas no litoral brasileiro. A francesa Sodexo também se beneficia dessa característica. Há dois anos, a filial brasileira passou a atender a norueguesa Seadrill, como parte de um contrato global. Montou uma sede logística, mandou funcionários para treinamento no Golfo do México e em Cingapura e hoje fornece para oito unidades marítimas no Rio e no Espírito Santo. Este ano, prevê alta de 25% a 30% na receita do segmento.

Fonte: <http://www.grsa.com.br/imprensa/FORNECEDORES-DE-REFEICAO-COLETIVA-INVESTEM-PARA-ATENDER-PRE-SAL.asp>. Data de publicação: 16/09/2010.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSERJ - Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro. **Cesta Básica ASSERJ**. 2015. Disponível em: <http://www.asserj.com.br/indiccesta.shtml>. Acesso em: 13 de julho de 2015.
- BATISTA J. L. P. **Gestão de benefícios**. 2014. Disponível em: [slideplayer.com.br](http://slideplayer.com.br). Acesso em 30 de junho de 2015.
- CARDOSO R. C. V.; SOUZA E. V. A.; PATRÍCIA QUADROS DOS SANTOS P. Q. **Unidades de alimentação e nutrição nos campi da Universidade Federal da Bahia: um estudo sob a perspectiva do alimento seguro**. In: Revista Nutrição. v.18, n.5, p. 669-680. Campinas SP, 2005.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **Metodologia da Cesta Básica de Alimentos**. 2009. Disponível em: <https://www.dieese.org.br>. Acesso em 13 de julho de 2015.
- EXPENSE REDUCTION ANALYSTS. **Vale a pena abrir uma cantina na empresa?**. 2009. Disponível em: <http://expensereduction.eu/pt-pt/blog>. Acesso em 01 de julho de 2015.
- GLOBALNUTRI: **Assessoria e consultoria em nutrição**. Disponível em: <http://www.globalnutri.com.br/empresa.html>. Acesso em 10 de julho de 2015
- IMHOFF M. M.; MORTARI A. P. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas**. In: Revista eletrônica de Contabilidade. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2005.
- JARDIM M. F. B. **Análise do trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição do tipo autogestão: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005.
- LOURO C. S. **Estratégias para a promoção de hábitos alimentares saudáveis no local de trabalho**. (Monografia). Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação – universidade do Porto. Porto, 2012.
- MACHADO A. S. S.; DAMIAN A. C. S.; MATOS K. H. O. **Avaliação da segurança da preparação de macarrão em serviço de refeição transportada de cozinha industrial do Distrito Federal**. In: E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, p. 1-13; Florianópolis, 2012.
- MATOS, Cristina Henschel de. **Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.
- MTE. **Programa de alimentação do Trabalhador (PAT) – Responde**. 2014. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF808081454D76790145AECC231106BD/PAT%20RESPONDE%20%20versão%20atualizada%20em%2029%2004%202014.pdf>. Acesso em 11 de junho de 2015.
- NEVES T. P. **Sistema de Refeições Transportadas**. 2009. Disponível em: <http://thayspneves.blogspot.com.br/2009/08/sistema-de-refeicoes-transportadas.html>. Acesso em 09 de julho de 2015.

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras. **Diagnóstico do ramo do consumo**. Desafios para o setor. 2014. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/>. Acesso em 14 de julho de 2015.

ORGANIZZE. **Ter refeitório é o mais vantajoso para a sua empresa?** Disponível em: <http://gestaoempresarial.organizze.com.br/ter-um-refeitorio-e-o-mais-indicado-para-a-sua-empresa/>. Acesso em 06 de julho de 2015.

PAREDES L. C. **Avaliação da alimentação terceirizada no sistema penitenciário do Paraná**.

(Monografia). Instituto Superior de Ensino e Pesquisa e Extensão. Curitiba, 2005.

PINHEIRO, S. F. C.; SILVA, T. C. **Desafios da Gestão das Cooperativas de Consumo**: Estudo de Caso. In: Anais do I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Brasília. 2010.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 2ª edição. São Paulo, 1999. P.191.

PORTAL BRASIL **Campanha por uma alimentação saudável pretende melhorar hábito dos brasileiros**. 2013. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/saude/2013/03/campanha-por-um-a-alimentacao-saudavel-pretende-melhorar-habito-dos-brasileiros>. Acesso em 10 de julho de 2015.

SIMÕES A. N.; MAZZELI C. L. P; BOULOS M. E. S. S. **Controle de Qualidade das Refeições Transportadas, para uma Unidade de Alimentação e Nutrição, segundo Avaliação de Temperatura**. In: Revista Nutrição em Pauta, edição Mai/Jun, n 48. 2001

SODEXO®. **À mesa com o PAT e a Sodexo**: um guia legal para a sua empresa. 2009. Disponível em: <http://www.sodexobeneficios.com.br>. Acesso em 06 de julho de 2015.

---



# 3

## **Benefícios Ligados à Educação**

Este capítulo abordará alguns aspectos dos benefícios fornecidos pelas organizações no que se refere à educação. Dessa forma, o tema é apresentado em cinco capítulos, que consistem em: 1. Pagamento ou reembolso de matrículas e mensalidades de ensino médio e superior e pós-graduação: operacionalização; 2. Alfabetização de empregados; 3. Oferta de ensino fundamental e ou médio; 4. Salário-Educação; 5. Assinatura de revistas e jornais.



## OBJETIVOS

- Apresentar opções de benefícios ligados à educação no tocante de pagamento de mensalidades, alfabetização de funcionários, salário-educação e assinatura de mídias impressas;
  - discutir os benefícios e resultados de cada tipo de benefício ligado à educação;
  - expor alguns casos práticos de empresas importantes do contexto brasileiro.
-

### 3.1 Pagamento ou reembolso de matrículas e mensalidades de ensino médio e superior e pós-graduação: operacionalização.

O fortalecimento da relação entre organização e funcionários é constantemente buscado por algumas empresas. Acredita-se que as pessoas que são devidamente valorizadas no trabalho tendem a ter um rendimento maior e ser mais comprometidas, pois sentem que seu esforço foi reconhecido e compensado de alguma forma pela organização (DOTTO; SILVA, 2007).

Diversas são as práticas e benefícios destinados à motivação e satisfação das pessoas. Algumas vezes, a compensação pelo trabalho bem feito vem em forma de benefícios, sendo parte deles, voltados para o desenvolvimento profissional, treinamento e educação dos trabalhadores em geral (BEKIN, 1995).

Devido ao valor agregado pelo capital intelectual (ANTUNES; MARTINS, 2007), há empresas que têm se preocupado muito com a capacitação e o conhecimento de seus funcionários, trabalhando, algumas vezes, com a gestão por competências. Dessa forma, grande parte das práticas voltadas à educação, como treinamento, desenvolvimento e cursos, envolve o aprimoramento do colaborador e/ou aquisição de competências que serão utilizadas em prol da empresa (REINA; VICENTE; ENSSLIN, 2008; FREITAS; BRANDÃO, 2005; BAHRY; TOLFO, 2007).

A Usiminas e a CESP, por exemplo, são organizações que investem bastante em educação. Conforme Reina, Vicente e Ensslin (2008), em 2006 a Usiminas investiu R\$ 9,68 milhões em programas voltados à educação, desenvolvimento e treinamento, enquanto que a CESP, Companhia Energética de São Paulo, voltou seus investimentos para palestras, cursos em geral, entre outras capacitações.

Para exemplificar melhor como as empresas estão investindo no desenvolvimento de competências de seus colaboradores, veja a seguir um case do Banco do Brasil. O case foi baseado em um estudo elaborado por Bahry e Tolfo (2007) com funcionários beneficiados pelo Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior entre 1997 e 2004, que já haviam retornado a exercer suas devidas funções na instituição.



O Banco do Brasil é uma instituição financeira de economia mista, fundada em 1808. A educação é uma das maiores preocupações da empresa, sendo que desde 1965 há o Sistema de Educação Corporativa do Banco. A fim de avaliar as práticas educacionais do banco, Bahry e Tolfo (2007) realizaram uma pesquisa com os funcionários que participaram do Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, o qual foi criado em 1997 pela instituição.

Tem-se que desde sua criação até 2004, as bolsas para mestrado e doutorado fornecidas pelo programa abrangeram 97 colaboradores. Estes, por sua vez, passaram por um processo seletivo interno e ao serem selecionados, assumiam o papel de pesquisador, sendo afastados de sua função original sem quaisquer interferências no salário, o qual era mantido pela organização. Após o término da dissertação ou tese, o funcionário teria o direito de fazer estágio de 90 dias ou, caso este fosse dispensado, poderia retornar a trabalhar, normalmente, na empresa.

A pesquisa foi realizada com 32 pessoas, das quais, aproximadamente, 90% eram mestres e em sua maioria homens, entre 31 e 40 anos, e com 16 a 25 anos de carreira no Banco do Brasil. Dentre os aprendizados desenvolvidos no curso, os mais citados, em ordem de relevância, foram:

- Conhecer formas de realização de estudos teórico-empíricos para solucionar problemas e antecipar tendências;
- Conhecer diferentes métodos estatísticos;
- Conhecer redes de informações para serem utilizadas como fontes de pesquisa (BAHRY; TOLFO, 2007, p. 134).

Em relação à aplicabilidade, grande parte utiliza as habilidades adquiridas para análises econômicas, financeiras e de crédito, além de aplicá-las na definição de estratégias organizacionais e atividades de planejamento. Assim, acredita-se que as ações da organização voltadas à educação levam o funcionário a ter maior conhecimento em pesquisa, atendendo ao objetivo do programa quanto à prospecção e análise de tendências no mercado.

Ao analisar os resultados deste estudo, os autores concluíram que o Banco do Brasil investe, estrategicamente, na formação de seus funcionários, disponibilizando os cursos que vão aprimorar ou desenvolver conhecimentos específicos que a instituição necessita para o exercício eficiente de suas atividades. Fonte: Bahry e Tolfo (2007)

---

Ainda, segundo Honda, Queiroz Filho e Jacobsohn (2005), há projetos sociais como o Formare, um programa criado em 1988 pela Fundação Iochpe que utiliza o espaço das organizações para oferecer cursos profissionalizantes para a população jovem de baixa renda. Os cursos são ministrados pelos funcionários concedidos pelas organizações, que são voluntários e dedicam parte da sua jornada de trabalho ao projeto.

Há, também, algumas organizações que possuem Universidades Corporativas. Estas começaram a surgir no Brasil na década de 90 sob a visão que, somente a Universidade tradicional, ou seja, não direcionada a fins específicos, não era o suficiente para que a pessoa estivesse apta pra exercer bem suas funções no trabalho (KRAMER, 2004).

Dessa forma, a Universidade Corporativa possui um caráter mais estratégico, proporcionando contínuo aprendizado aos indivíduos conforme a demanda organizacional e mercadológica, com o objetivo de adquirir vantagem competitiva (BRANDÃO, 2006; KRAEMER, 2004; TARAPANOFF; AGUIAR, 2006).

Apesar de ser uma Universidade com o foco em desenvolver as aptidões dos funcionários, a mesma pode abranger, também, parceiros, clientes, fornecedores e a sociedade. Logo os cursos e programas ofertados são diversos, assim como sua duração (VERGARA, 2000).

Pode-se dizer que essas características supracitadas são as que diferem a Universidade Corporativa de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Enquanto a Universidade engloba os *stakeholders* (VERGARA, 2000), a T&D tem prazo mais curto e é voltado ao trabalhador e os cursos podem ser ministrados por professores ou pelos próprios funcionários da empresa. Ainda, as

universidades não têm, necessariamente, sede física, podendo ter cursos à distância, e o certificado ou diploma emitido aos alunos precisa ser reconhecido, oficialmente, pelo Ministério da Educação para ter validade (KRAEMER, 2004; VERGARA, 2000).

Assim, organizações que se preocupam com a educação são mais propícias a se enquadrarem no modelo de Organizações de Aprendizagem. Isso porque as características deste modelo envolvem ambientes onde a qualificação dos indivíduos é alta e há troca de conhecimento (BERNARDES; 1999), como pode ser visto na figura 3.1 abaixo que apresenta as dimensões das Organizações de Aprendizagem.

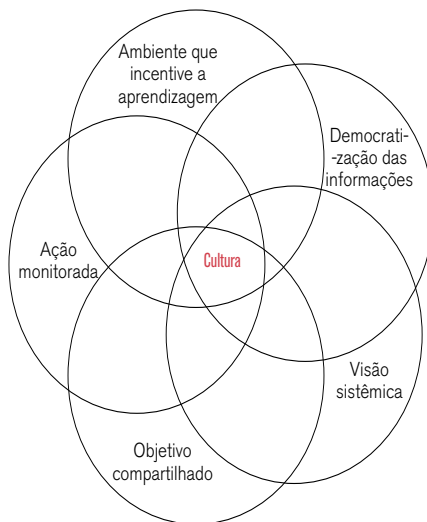


Figura 3.1 – Fonte: Bernardes (1999, p.3).

## 3.2 Alfabetização de empregados

O governo brasileiro promoveu diversas campanhas para acabar com o analfabetismo ao longo dos anos, mas este ainda é um problema enfrentado no país por alguns jovens e adultos. Essa situação não se deve somente ao comodismo, já que está, também, relacionada à desigualdade social (MARTINS, 2000).

Algumas vezes, associa-se o grau de escolaridade do indivíduo com o salário que recebe e a profissão que o mesmo possui. Contudo, quando o jovem ou adulto deixa de ser analfabeto, há outros aspectos envolvidos além do trabalho, como aborda Caetano (2007). Tem-se que a alfabetização não está restrita à capacidade da pessoa de ler e escrever, mas amplia-se para a forma como o conhecimento influencia seus relacionamentos interpessoais e sua participação na sociedade (MARTINS, 2000).

O sujeito adulto que passa por um processo de alfabetização possui uma capacidade maior de ligar elementos, criando significado dentro do contexto. Assim, além de compreender melhor o seu trabalho, este indivíduo poderá tornar-se mais ativo nos âmbitos político, social, cultural e econômico (MARTINS, 2000).

O conhecimento viabiliza que o alfabetizado consiga ler jornais, revistas, letreiros, etc., colaborando para o desenvolvimento de seu senso crítico e aumentando sua autonomia e autoestima (CAETANO, 2007).

Neste cenário exposto, um dos setores que mais apresentam trabalhadores com baixo grau de instrução é o de construção civil, pois grande parte dos funcionários vem da zona rural e não concluíram o primeiro grau (CASTELO BRANCO, 2007). Conforme afirmam os autores Alves e Quelhas (2004), dentre esses funcionários alguns sabem escrever apenas o nome e outros são completamente analfabetos.

Ainda, de acordo com os resultados obtidos em um estudo desenvolvido pelos autores supracitados em canteiros de obras da região sul fluminense, cerca de 60% das pessoas que trabalhavam nesses canteiros não completaram o primeiro grau e parte delas era semianalfabetas (ALVES; QUELHAS, 2004).

Dessa forma, Alves e Quelhas (2004) abordam que embora o trabalho em questão exija maior esforço físico da mão de obra que o intelectual, devido ao avanço tecnológico surgiram novas técnicas que exigem uma instrução maior. Logo, é necessário que o trabalhador tenha, pelo menos, uma noção mínima de segurança, meio ambiente, etc., o que muitas vezes não ocorre devido à falta de informação.

A fim de reduzir a incidência de acidentes no trabalho e melhorar a qualidade, existem construtoras, principalmente as de grande porte, que têm investido na educação desses trabalhadores. Dessa forma, as empresas procuram implementar programas de ensino ou fazer associações com outras instituições que forneçam a oportunidade do funcionário se alfabetizar ou obter um maior grau de escolaridade (CASTELO BRANCO, 2007; ALVES; QUELHAS, 2004).

Na área de construção civil, essa iniciativa de melhorar a escolarização dos profissionais é praticada, entre outras construtoras, pela Método Engenharia. Fundada em 1973, hoje a entidade possui mais de 4 mil colaboradores e, desde o final da década de 80, procura alfabetizar adultos nos canteiros por meio do “Projeto Educar para o Amanhã” (MÉTODO, 2015a, 2015b).

Similarmente, outra organização do setor com iniciativas neste sentido é a MRV Engenharia, uma empresa que já está há 35 anos no mercado e que se preocupa com o crescimento sustentável, como pode ser visto no case adiante.



## ESTUDO DE CASO

A MRV Engenharia é uma construtora criada em 1979 com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais, e atua em mais de 130 cidades brasileiras. A organização é voltada para ética, inovação e redução de custos, tendo, como público-alvo, a classe média e a classe média baixa. Dentre outros motivos, devido às facilidades de compra e pagamento são vendidos mais de 135 imóveis por dia.

Uma de suas principais preocupações da empresa é a sustentabilidade. Por isso, a MRV investe vários projetos que beneficiam a sociedade. Em 2014, foi inaugurado o Instituto MRV que incentiva ações voltadas à cultura, lazer, educação, capacitação profissional, saúde e segurança no trabalho.

Dentre as diversas vertentes de responsabilidade social apoiadas pela construtora, a que se destaca é a qualificação da mão de obra organizacional. Por meio do projeto “MRV Cidadão – Construindo Sonhos e Pessoas”, a empresa procura disponibilizar um curso com duração de um ano para seus funcionários analfabetos, os quais têm aulas de matemática, português e cidadania.

As aulas são fornecidas pelos próprios trabalhadores da organização dentro de salas nas obras, facilitando o acesso para os operários. O objetivo, em geral, envolve o aumento da satisfação e, conseqüentemente, da eficiência nos serviços prestados pelos colaboradores beneficiados.

O projeto está presente em mais de 100 canteiros de obras no Brasil e o número de pessoas beneficiadas ultrapassa de 1850. Até então, a escola de alfabetização mais recente é a do canteiro em Parnamirim, RN, inaugurada em abril de 2015, um projeto que será realizado no Top Life em conjunto com o Sesi.

Fonte: MRV (2015a, 2015b, 2015c)

Embora a preocupação de educar os operários a fim de ter um ambiente mais seguro e propício às inovações seja, majoritariamente, das construtoras, o Estado também tem se atentado a isso. Como exemplo, pode-se citar o CEFET-AM, Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas, uma instituição que tem fornecido cursos de Formação Inicial a Continuada para colaboradores do setor de construção civil (CASTELO BRANCO, 2007).

Em sua pesquisa na Indústria de Construção Civil (ICC) no Amazonas, Castelo Branco (2007) verificou que a maioria dos trabalhadores aprendeu a realizar seu trabalho no próprio canteiro de obra, sendo que 20% das organizações pesquisadas possuem algum programa de alfabetização e 45% delas contam com funcionários que só possuem educação básica.

Ao propor melhorias para a ICC, Castelo Branco (2007) aborda que as empresas, em geral, deveriam ter um Programa de Educação de Jovens e Adultos, o qual teria por finalidade proporcionar cursos visando a melhoria da qualidade de vida e trabalho de funcionários analfabetos e semianalfabetos no setor. Assim, buscar-se-iam parcerias com o CEFET-AM e outras instituições, como sindicatos e escolas, para viabilizar o programa.

Outro setor que também apresenta responsabilidade social voltada à alfabetização de pessoas é o de Telecomunicações, como o case de Matos, Schenini e Silva (2006) apresentado a seguir, e o de Ensino. Conforme Martins (2000), mesmo instituições que não fazem parte do Programa Alfabetização Solidária procuram, de alguma forma, fazer seu papel na sociedade.

A UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina, por exemplo, tem desde 1996 um programa de alfabetização para seus funcionários das áreas de manutenção, limpeza e obras. As aulas acontecem na Universidade, totalizando 80 horas de curso por ano.

Os beneficiados são, principalmente, pessoas entre 40 e 45 anos que não tiveram a oportunidade de realizar ou continuar seus estudos e almejam recuperar o tempo perdido. A Universidade fornece todo o material necessário para as atividades além de um lanche 15 minutos antes do início das aulas.



## ESTUDO DE CASO

Matos, Schenini e Silva (2006) realizaram um estudo em uma companhia de telecomunicações a fim de identificar quais as ações de responsabilidade social praticadas pela empresa. O período pesquisado foi o ano de 2005, no qual as ações encontradas foram: programa Alfabetização Solidária, Centro do Menor, Bolsa-Escola Cidadã e Esporte Clube Cidadão.

A organização em questão é de grande porte e está presente em todo território brasileiro. O apoio aos projetos culturais, sociais e esportivos abrange não somente seus colaboradores, mas toda a comunidade. Com isso, a empresa procura desenvolver cidadãos, proporcionando-lhes maior grau de escolaridade e, de certa forma, melhor condição de vida.

Desde 1998, a instituição tem parceria com o programa Alfabetização Solidária, o qual beneficiou 4,9 milhões de jovens e adultos não alfabetizados em 2066 cidades entre os anos 1997, data de sua criação, e 2004. A maioria das pessoas participantes do programa entra sem saber o alfabeto e sai conseguindo, além de ler e escrever, elaborar frases e textos.

Em relação ao Centro do Menor, a empresa é parceira desde 2002 e são fornecidas diversas oficinas profissionalizantes para jovens de 12 a 18 anos em situação de risco ou com baixa aquisição financeira. O projeto é de responsabilidade do Centro Social Salesiano Dom João Batista Costa e já beneficia 650 indivíduos por ano.

O Bolsa-Escola Cidadã é realizado em parceria com a ONG Missão Criança e procura reduzir o trabalho infantil, fornecendo bolsa para as famílias em troca de manter crianças e jovens entre 6 e 16 anos matriculados em escolas. O Esporte Clube Cidadão proporciona inclusão social, atendendo, aproximadamente, 370 crianças e adolescentes, diariamente.

Todos esses projetos expostos proporcionam maior escolarização para os funcionários e a comunidade, ajudando, assim, a reduzir a desigualdade social e ampliando-se as oportunidades de um futuro melhor para muitas pessoas.

Fonte: Matos, Schenini e Silva (2006).

---

### 3.3 Oferta de ensino fundamental e/ou médio

Partindo da premissa que as pessoas não são meros recursos, mas indivíduos que são imprescindíveis para o funcionamento da instituição e precisam ser valorizados, um dos maiores desafios das empresas está na conciliação de interesses organizacionais com interesses pessoais (PEREIRA; OLIVEIRA, 2004).

Uma forma de conciliação seria prover conhecimento geral e específico para os funcionários. Desta forma, ambas as partes ganhariam, pois a organização obteria mão de obra qualificada e o colaborador a oportunidade de aumentar seu grau de escolarização e aprimorar suas habilidades (PEREIRA; OLIVEIRA,

2004; ALVES; QUELHAS, 2004), sendo essa uma forma de também desenvolver a comunidade em que a empresa está estabelecida, como pode ser visto no case da Odebrecht.

## ESTUDO DE CASO

A Odebrecht é uma empresa brasileira fundada em 1944 em Salvador, Bahia, e que hoje está presente em 21 países, como mostra a figura 3.2. A organização realiza exportações para 70 países e seu escopo abrange os setores de Indústria, Infraestrutura, Energia e Engenharia & Construção.

Tendo por base a filosofia de “identificar, integrar e desenvolver jovens com talento e disposição para o empresariamento”, hoje a Odebrecht possui diversos programas ligados à Responsabilidade Social, tendo investido mais de R\$ 180 milhões em ações socioambientais e culturais abrangendo mais de 990 mil pessoas em 1.859 comunidades até 2013.

Assim, por meio desses programas, a empresa busca o desenvolvimento sustentável, promovendo, entre outros, educação básica e melhoria da qualidade de vida nas comunidades. O projeto “Acreditar”, por exemplo, foi implantado em 9 países e já proporcionou qualificação profissional para mais de 100 mil pessoas no mundo, sendo que metade dos beneficiados pelo programa foram contratados posteriormente.



Figura 3.2 – Odebrecht: presença no mundo. Fonte: Odebrecht (2015a).

No Brasil, um dos projetos implementados foi o Programa Qualifica Bahia, o qual é direcionado aos moradores e ex-moradores de rua que vivem aos arredores da obra Arena Fonte Nova. Este programa é uma parceria entre o Governo da Bahia e o consórcio responsável pela obra, e oferece cursos profissionalizantes para essas pessoas, as quais têm chances de serem contratadas.

Além disso, o programa envolve, também, o fornecimento de educação básica para colaboradores, alfabetização digital e estímulo ao empreendedorismo para jovens entre 12 e 18 anos. Procura-se, então, dar ferramentas para essas pessoas que não tiveram acesso ao conhecimento a fim de que elas se desenvolvam no âmbito pessoal e profissional.

Fonte: Odebrecht ([2012] 2015b)

---

Segundo Sanches (1998), as instituições procuram investir na qualificação de seus trabalhadores, com ou sem ajuda do Estado. Existem milhões de pessoas empregadas com nenhum ou baixo nível de instrução no Brasil, sendo alarmante o número de alunos que não concluem o ensino fundamental.

Neste contexto, algumas empresas como a Samarco Mineração têm tomado iniciativas para que sua mão de obra tenha acesso à educação e aumentem sua escolarização, conforme é apresentado no case de Pereira e Oliveira (2004). Ainda, Sanches (1998) aborda outras organizações que fizeram investimentos em educação.

A Volkswagen proporcionava ensino fundamental e médio para seus colaboradores em sua unidade Anchieta, situada no Grande ABC paulista. Além disso, havia oferta de supletivo para pessoas entre 30 e 40 anos e curso de aprendizagem industrial para jovens de 14 a 18 anos que eram filhos e irmãos de indivíduos que trabalhavam na organização (SANCHES, 1998).

Já na Rhodia, ao menos até o final da década de 90, cerca de 90% de seus trabalhadores possuíam ensino fundamental completo. Contudo, a organização disponibilizava o curso em horário contraturno ao da jornada de trabalho, tanto em sua escola própria quanto no Senai e outras escolas parceiras. Assim, os investimentos em educação eram constantes, tendo uma média anual de mil dólares por funcionário (SANCHES, 1998).



A empresa a seguir é dominada por um perfil específico de colaborador o que acaba por facilitar a padronização dos benefícios. Veja se isso faz sentido:

Criada em 1977, a Samarco é uma organização do setor de minério de ferro que atua nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Em suas políticas, a Samarco diz se preocupar com a capacitação dos funcionários, adequações de processos, instalações e desenvolvimento organizacional.

Assim, Pereira e Oliveira (2004) realizaram entrevistas e aplicaram questionários aos colaboradores do departamento de Recursos Humanos da empresa Samarco Mineração a fim de ouvir opiniões acerca da liderança, satisfação e motivação dos funcionários. O estudo abrangeu as unidades de Ponta Ubú, Belo Horizonte e Mina Germano da empresa.

Observou-se que a organização possui uma gestão descentralizada, de modo que promove a participação de todos e busca o desenvolvimento de cada um. Ainda, a motivação da equipe foi apontada como um elemento essencial para a eficiência das atividades. Por isso, procura-se valorizar o trabalho dos funcionários, proporcionando aos mesmos programas de benefícios.

Dentre os benefícios ofertados pela Samarco estão os relacionados à educação e treinamento. Um exemplo que pode ser citado é o incentivo à qualificação dos técnicos e mecânicos, em que mais de 60 desses funcionários participariam de um curso ministrado pelos próprios colaboradores da empresa até julho de 2002. Após a conclusão do curso, os alunos receberiam o Certificado de Qualificação.

Além disso, existem investimentos destinados a outros programas educacionais, como o ofertado pela Fubrae - Fundação Brasileira de Ensino. Aqueles trabalhadores que almejam ingressar ou completar o ensino médio tem a oportunidade por meio do Telecurso 2000 da Fundação Roberto Marinho. Há também financiamento parcial de ensino superior e disposição de recursos a serem investidos na cultura. O treinamento, por sua vez, é constante, podendo ser realizado em outras instituições parceiras.

O impacto desses benefícios nos funcionários é perceptível, pois alguns demonstram gratidão pela empresa e se mostram comprometidos e dedicados no exercício de suas funções. Isso é reforçado pela pesquisa realizada em 2000, em que 76% da mão de obra aprovaram a gestão organizacional.

Fonte: Pereira e Oliveira (2004)

As instituições que não tiverem condições ou que não queiram financiar todos os custos relacionados à educação e formação dos colaboradores, mas ainda assim gostariam de beneficiá-los neste sentido, podem buscar apoio com outras entidades (SANCHES, 1998).

A Secretaria Municipal de São Paulo realiza convênios com as empresas através do seu Programa de Alfabetização, PROALFA, que é destinado a pessoas que não fizeram o 1º grau. Também há oportunidade de parceria com o Ministério da Ciência e Tecnologia, o qual arca até 90% dos custos de projetos educacionais por meio da Finep – Financiadora de Estudos e Projetos (SANCHES, 1998).

### 3.4 Salário-Educação

O salário-educação pode ser entendido como a quantia que as empresas destinam à educação, seja essa quantia para seus funcionários e/ou dependentes ou em forma de contribuição exigida por lei aos programas de ensino público. Em relação à contribuição, esta foi instituída em 1964, estando prevista no artigo 212, parágrafo 5º da Constituição Federal (VELLOSO, 2013; FNDE, 2015).

De modo geral, as instituições que são vinculadas ao Regime Geral da Previdência Social devem contribuir com a quantia referente ao salário-educação. Ficam isentas organizações com finalidade cultural e escolas filantrópicas, comunitárias ou confessionais que sigam ao que foi proposto no artigo (FNDE, 2015).

Embora seja recolhido para fins de educação pública, autores como Cortes (1989) e Velloso (2013) defendem que desde a criação do salário-educação há desvios para iniciativas privadas, principalmente, devido ao Estado não fornecer ensino público para todos e as empresas que derem apoio financeiro para colaboradores, e/ou dependentes estudarem não necessitam contribuir para o salário educação.

Partindo desse contexto, acredita-se que algumas organizações buscam investir na qualificação de sua mão de obra. Contudo, algumas instituições têm a percepção de que, fornecer benefícios somente aos seus colaboradores, não é o suficiente, ampliando-se, assim, os incentivos para a família dos mesmos. É o que acontece em algumas instituições do Vale do Rio Pardo, RS, como pode ser visto na pesquisa realizada por Dotto e Silva (2007) no exemplo adiante.



## EXEMPLO

Em sua pesquisa, Dotto e Silva (2007) estudaram organizações do Vale do Rio Pardo, Rio Grande do Sul, a fim de verificar quais benefícios as mesmas ofertavam aos seus funcionários. Em geral, a maior parte dessas organizações era do ramo industrial, sendo que 46% delas eram compostas por 100 a 168 funcionários permanentes.

Vários benefícios foram encontrados, variando-se desde itens básicos - transporte, alimentação e saúde, até a expansão dos benefícios para terceiros, como a oferta de educação e desenvolvimento tanto para os funcionários quanto para seus filhos e sua família em geral.

No que tange a educação, palestras, treinamentos, cursos profissionalizantes e de qualificação eram amplamente fornecidos por um grande percentual das instituições que participaram da pesquisa. Em 33% delas, identificou-se a presença de bolsa-auxílio para investir na educação básica – ensino fundamental e médio – ou em cursos de graduação e pós-graduação. Em relação aos familiares, mais de 50% das organizações estudadas investiam na educação dos filhos dos funcionários, disponibilizando creches e outras formas de bolsa destinadas à educação, como, por exemplo, pagamento de curso de língua estrangeira.

Ainda, algumas instituições proporcionavam concursos, palestras e cursos para a família dos colaboradores; e, quando questionadas sobre implementação de benefícios nos próximos 5 anos, 8% das organizações citaram que pretendem desenvolver programas educacionais para a família dos funcionários.

Os resultados da pesquisa podem ser mais bem visualizados nas tabelas a seguir, as quais apresentam o número de vezes em que cada item foi citado e a frequência, apontando, percentualmente, quantas empresas pesquisadas possuem cada item.

EDUCAÇÃO FUNCIONÁRIO	NO. CIT.	FREQ. (%)
BOLSA AUXÍLIO	16	33
CURSOS PROFICIONALIZANTES	21	44
TREINAMENTOS	37	77
NÃO OFERECE BENEFÍCIO	6	13
OUTROS CURSOS	9	19
TOTAL	48	

Tabela 3.1 – Benefício: educação. Fonte: Dotto e Silva ( 2007, p.49).

EDUCAÇÃO FILHOS	NO. CIT.	FREQ. (%)
NÃO RESPOSTA	1	2
CRECHE	17	35
BOLSA AUXÍLIO	8	17
ESCOLA PRÓPRIA	1	2

EDUCAÇÃO FILHOS	NO. CIT.	FREQ. (%)
NÃO OFERECE BENEFÍCIOS	23	48
OUTROS	1	2
TOTAL	48	

Tabela 3.2 – Benefício: educação dos filhos dos trabalhadores. Fonte: Dotto e Silva (2007, p.50)

DESENVOLVIMENTO HUMANO	TRABALHADOR		FAMÍLIA DO TRABALHADOR	
	No. Cit	Freq. (%)	No. Cit	Freq. (%)
PALESTRAS	41	85	6	13
CURSOS	38	79	1	2
CONCURSO	12	25	2	4
GINCANAS	10	21	-	-
NÃO OFERECE BENEFÍCIO	5	10	4	79
OUTROS	2	4	4	8
TOTAL	48		48	

Tabela 3.3 – Benefício: Treinamento e outras formas de desenvolvimento humano do trabalhador e de sua família. Fonte: Adaptado de Dotto e Silva (2007)

IMPLEMENTAÇÃO NOS 05 ANOS	NO. CIT.	FREQ. (%)
SCR	5	10
TRANSPORTE	1	2
ALIMENTAÇÃO	3	6
SAÚDE	3	6
PREVIDÊNCIA	3	6
EDUCAÇÃO DO TRABALHADOR	1	2
ASSISTÊNCIA SOCIAL	2	4
EDUCAÇÃO FAMILIAR TRABALHADOR	4	8
INCENTIVO A LAZER, ESPORTE E CULTURA	6	13
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO TRABALHADOR	1	2
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO FAMÍLIA TRABALHADOR	1	2
BENEFÍCIOS INDIRETOS	3	6
NENHUM TIPO DE BENEFÍCIO	29	60
TOTAL	48	

Tabela 3.4 – Implementação de programas nos próximos 5 anos. Fonte: Dotto e Silva (2007, p.55)

Fonte: Dotto e Silva (2007).

Outras organizações que buscaram ofertar benefícios aos filhos de profissionais foram a USP e a FEPESP. A USP, Universidade de São Paulo, oferta o auxílio creche até a idade pré-escolar das crianças dependentes dos docentes e técnico-administrativos. O auxílio é incluído no salário mensal e o valor depende da jornada de trabalho do servidor, podendo chegar a 574 reais conforme a vigência estipulada em dezembro de 2014 (USP, 2015).

A FEPESP, Federação dos Professores do Estado de São Paulo, é composta por 25 sindicatos que representam técnico-administrativos e professores da rede privada de educação básica e ensino superior em São Paulo. Por meio de convenções e acordos, além de creche estabeleceram-se concessões de bolsas de estudo para os filhos e dependentes dos professores (FEPESP, [2009] 2015).

Assim, os filhos ou dependentes dos professores podem estudar, gratuitamente, na escola onde estes lecionam. A bolsa do SENAI ainda expande esse benefício aos técnicos, proporcionando a gratuidade dos cursos de Educação Profissional Técnica para os dependentes de ambos, professores e técnicos do SENAI (FEPESP, [2009] 2015). Além disso, outro exemplo de organização que destina recursos para a educação é a Embraer, como pode ser visto no case a seguir.



## ESTUDO DE CASO

### EMBRAER

A Embraer, Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A., é uma empresa do ramo aeroespacial fundada em 1969 com atuação nos segmentos de aviação executiva, aviação comercial e soluções para sistemas, defesa e segurança. Tendo 19 mil funcionários, a organização está presente em vários países (EMBRAER, 2015a) como mostra a figura 3.3.

Assim, a organização trabalha em cinco etapas: projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda. Além de suas atividades, a Embraer se preocupa com a sustentabilidade, agindo em prol da Educação e Pesquisa por meio do Instituto Embraer (EMBRAER, 2015a).

Visando o desenvolvimento econômico e social, o Instituto Embraer de Educação e Pesquisa fundou em 2002 o Colégio Embraer, o qual tem por finalidade ofertar ensino médio para alunos que tiveram sua educação anterior em escolas municipais ou estaduais (EMBRAER, 2015b).

Atualmente há duas unidades do colégio, uma em São José dos Campos - Colégio Embraer Juarez Wanderley - e outra em Botucatu - Colégio Embraer Casimiro Montenegro Filho. A organização proporciona transporte, alimentação, materiais escolares e bolsa de estudo para os estudantes (EMBRAER, 2015b).



Figura 3.3 – Países atendidos pela Embraer. Fonte: EMBRAER (2015a)

Fonte: EMBRAER (2015a, 2015b)

### 3.5 Assinatura de revistas e jornais

O cenário atual é marcado por inovações tecnológicas e está em constante mudança. Por isso, é importante que os indivíduos tenham um meio pelo qual possam se atualizar sobre o que está acontecendo no mundo e informações específicas sobre áreas de interesse (DANTAS, [2005] 2015).

Os meios de comunicação impressos - sejam eles jornais, livros ou revistas, por exemplo - são uma forma das pessoas terem acesso ao conhecimento e estarem atentas às novidades e ao que acontece na sociedade. Os assuntos abordados são diversos, variando de artigos científicos até temas infantis (DANTAS, [2005] 2015).

A partir da percepção do quanto é importante os indivíduos se manterem informados, algumas organizações se preocupam em dar acesso à informação impressa aos seus funcionários. Situada em Penedo, Alagoas, a Unisa Paisa foi

criada em 1976 pelo Grupo Toledo e tem por atividades a produção de açúcar, VHP e cristal, e álcool, anidro e hidratado (GRUPO TOLEDO, 2015a).

A organização procurou incentivar o conhecimento cultural entre seus funcionários e, assim, disponibilizou livros e revistas em sua biblioteca, como, também, filmes. A iniciativa se mostrou um sucesso, pois houve grande procura por trabalhadores de diversos setores (GRUPO TOLEDO, [2007] 2015b).

Outras instituições que promovem incentivos neste aspecto são o governo de São Paulo e o Grupo Algar (case). O governo de São Paulo tem um projeto chamado Sala de Leitura, onde disponibiliza para crianças, jovens e adultos que estão matriculados em escolas de ensino fundamental, médio ou EJA, um ambiente equipado com jornais, revistas, livros, entre outros. O principal objetivo é incentivar a leitura, apoiando o ensino no Estado (SEE-SP, 2015).

Enfim, por meio do PNLL - Plano Nacional do Livro e Leitura, o Ministério da Cultura e o Ministério da Educação apoiam os empreendimentos que estimulam a leitura. Ainda que a organização não seja ligada ao mercado editorial, como gráficas, livrarias e editoras, o programa procura beneficiar as empresas que tem iniciativas relacionadas à leitura de livros, revistas e jornais por meio de concursos, os quais premiam e reconhecem as organizações que se inscrevem para participar dos mesmos (PORTAL BRASIL [2012] 2015).



## REFLEXÃO

Veja, por meio do caso abaixo, que as empresas de serviços demandam uma necessidade ainda maior de qualificação de seus funcionários. Isso se justifica pela não dissociabilidade das pessoas na prestação de serviços

O Grupo Algar foi criado em 1929 em Uberlândia, MG, com o propósito de servir a comunidade. Hoje está presente em todo o Brasil e em alguns países da América Latina. Seus setores de atuação são Agro, Turismo, Tech e TIC (ALGAR, 2015a).

Em 2001, o grupo fundou o Instituto Algar também em Uberlândia, tendo por objetivo a condução de projetos de cunho social focados em educação. Ao todo são 15 projetos, os quais estão divididos em dois programas: Programa de Investimento Social e o Programa de Voluntariado (TOITIO; GRACIOLLI, 2007).

Dentre os projetos, há o projeto “Correio Educação”, o qual existe desde 1994 e faz parte do Programa de Investimento Social. A proposta é disponibilizar conhecimento e incentivar a leitura de alunos do ensino fundamental da rede pública por meio da distribuição do Jornal Correio (TOITIO; GRACIOLLI, 2007).

O Jornal Correio, por sua vez, é impresso pela SABE e o único jornal publicado diariamente na cidade. Ele também é parte do Grupo Algar, a qual fez uma parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Uberlândia e o Cemep, Centro Municipal de Estudos Pedagógicos, para viabilizar o projeto Correio Educação (TOITIO; GRACIOLLI, 2007).

Conforme o estudo de Toitio e Graciolli (2007), por meio do projeto são beneficiados 30 mil alunos e aproximadamente mil professores. Há uma equipe destinada a ajudar os professores a trabalharem de maneira interdisciplinar, utilizando as informações contidas nos jornais nas atividades do currículo formal.

Após o término das atividades, é permitido aos alunos levarem para seus lares o trabalho que fizeram e mostrarem para seus responsáveis e parentes. Logo, o alcance do projeto não se limita à escola, uma vez que proporciona também aos familiares a leitura do conteúdo do jornal. Os trabalhos ainda são publicados no jornal uma vez por semana na “Revistinha”, destinada às crianças (TOITIO; GRACIOLLI, 2007).

Fonte: Algar (2015a, 2015b); Toitio e Graciolli (2007).



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALGAR. **Home Page**. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/>>. Acesso em: 08 jul. 2015a.
- \_\_\_\_\_. **Instituto Algar**. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/>>. Acesso em: 08 jul. 2015b.
- ALVES, C. E. T.; QUELHAS, O. L. G. **A importância da implantação dos Sistemas de Gestão na indústria da construção civil para seu maior desenvolvimento**. In: I SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2004.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. **Gerenciando o Capital Intelectual: uma proposta baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras**. Revista Eletrônica de Administração, v. 13, n. 1, p. 1-23, 2007.
- BAHRY, C.; TOLFO, S. **Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento**. Revista de Administração Pública, v. 41, n. 1, p. 125-44, 2007.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Editora Makron Books, 1995.
- BERNARDES, Maria Elisa Brandão. **Learning organization em empresa brasileira: um estudo de caso**. Encontro Nacional da ANPAD, v. 23, 1999.
- BRANDÃO, Giselle Reis. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 2, p. 22-33, 2006.

CAETANO, Edson. **Reestruturação no setor da Construção Civil: possíveis implicações da terceirização e da alfabetização**. In: Encontro de Estudos e Pesquisas em História, Trabalho e Educação. HISTEDBR. Campinas, SP, 2007.

CASTELO BRANCO, A. V. **O perfil do operariado do subsetor de edificações da indústria da construção civil na cidade de Manaus**. In: II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica. João Pessoa, PB, 2007.

CORTES, Bianca Antunes. **Financiamento na Educação: Salário-Educação e suas dimensões privatizantes**. Cadernos de Saúde Pública, v. 5, n. 4, p. 408-423, 1989.

DANTAS, Maria José. **A Educação nos Impressos: um olhar sobre a diversidade educacional na revista Cidade Nova**. In: Anais 15º Congresso de Leitura do Brasil – COLE. 2005. Disponível em: <[http://alb.com.br/arquivo-morto/edicoes\\_anteriores/anais15/alfabetica/Dantas MariaJose.htm](http://alb.com.br/arquivo-morto/edicoes_anteriores/anais15/alfabetica/Dantas%20MariaJose.htm)>. Acesso em: 29 jun. 2015.

DOTTO, Dalva Maria Righi; SILVA, Airton Garcia da. **Marketing interno - Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo–Rio Grande do Sul**. Redes, v. 12, n. 3, p. 36-57, 2007.

EMBRAER. **Conheça a Embraer**. Disponível em: <<http://www.embraer.com/pt-BR/ConhecaEmbraer/Paginas/Home.aspx>>. Acesso em: 08 jul. 2015a.

\_\_\_\_\_. Colégio Embraer Juarez Wanderley. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.colegioembraer.com.br/>>. Acesso em: 08 jul. 2015b.

FEPESP. **Bolsa de estudo para filhos de professores**. 2009. Disponível em: <<http://fepesp.org.br/guia-de-direitos>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

FNDE. Financiamento. **Entendendo o Salário Educação**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/financiamento/salario-educacao/salario-educacao/salario-educacao-entendendo-o>>. Acesso em: 08 jul. 2015

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. 2005.

GRUPO TOLEDO. **Indústrias**. Usina Paise. Disponível em: <<http://www.grupotoledo.com.br/industrias/>>. Acesso em: 8 jul. 2015a.

\_\_\_\_\_. Jornal. **Iniciativa revela “amantes da cultura” na PAISA**. 14ª Edição. 2007. Disponível em: <<http://www.grupotoledo.com.br/jornal/>>. Acesso em: 8 jul. 2015b.

HONDA, N. T.; QUEIROZ FILHO, C. M. A.; JACOBSON, L. V. **Franquias Sociais para projetos de educação: teoria e aplicação**. In: VIII SEMEAD, 2005.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO ALAVANCA DA VANTAGEM COMPETITIVA. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004.

MARTINS, M. O. N. **Alfabetização de jovens e adultos**: fenômeno em destaque. Episteme. Tubarão, v. 8, n. 22/23, p. 31-42, 2000.

MATOS, M. A. de; SCHENINI, P. C.; SILVA, F. A. da. **Responsabilidade Social em uma empresa de telecomunicações**. Anais III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, Resende, RJ, 2006.

MÉTODO. Institucional. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.metodo.com.br/institucional/quem-somos>>. Acesso em: 02 jul. 2015a.

\_\_\_\_\_. Institucional. **Ética/Social**. Disponível em: <<http://www.metodo.com.br/institucional/etica-social>>. Acesso em: 02 jul. 2015b.

MRV. Institucional. **História**. Disponível em: <<http://www.mrv.com.br/>>. Acesso em: 02 jul. 2015a.

\_\_\_\_\_. Institucional. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.mrv.com.br/>>. Acesso em: 02 jul. 2015b.

\_\_\_\_\_. Institucional. **Assessoria**. Disponível em: <<http://www.mrv.com.br/>>. Acesso em: 02 jul. 2015c.

ODEBRECHT. **Organização Odebrecht**. Disponível em: <[odebrecht.com](http://odebrecht.com)>. Acesso em: 02 jul. 2015a.

\_\_\_\_\_. **Odebrecht Informa**. (2012). Disponível em: <[odebrecht.com](http://odebrecht.com)>. Acesso em: 02 jul. 2015b.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade**. Disponível em: <[odebrecht.com](http://odebrecht.com)>. Acesso em: 02 jul. 2015c.

PEREIRA, M. F.; OLIVEIRA, C. A. de. A **Contribuição dos Fatores Motivacionais para a Qualidade**: o caso da Samarco Mineração S/A. VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI, 2004.

PORTAL BRASIL. **Cidadania e Justiça**. Livro e Leitura. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/07/livro-e-leitura>>. Acesso em 17 jul. 2015.

REINA, Donizete; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Capital intelectual**: uma análise comparativa da evidenciação voluntária em empresas de governança corporativa no ano de 2006. In: Congresso Brasileiro de Contabilidade. 2008.

SANCHES, Cristiana. **Educação ganha maior dimensão nas empresas**. Revista RH em Síntese, n. 21, p. 6, 1998.

SEE-SP. **Sala de Leitura**. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/sala-leitura>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

TARAPANOFF, Kira; AGUIAR, Afrânio C. **Avaliação em educação corporativa**. Futuro da indústria- educação corporativa: reflexões e práticas. Brasília: CNI/IEL e MDIC, p. 117-130, 2006.

TOITIO, R. D.; GRACIOLLI, E. J. **Responsabilidade Social Empresarial e disputa por hegemonia**: o caso do Instituto Algar. Horizonte Científico, v. 1, n. 1, 2007.

USP. **Auxílio-Creche**. Disponível em: <<http://www.usp.br/drh/>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

VELLOSO, Jacques. **Política educacional e recursos para o ensino: o salário-educação e a Universidade Federal**. Cadernos de Pesquisa, n. 61, p. 3-29, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional**. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 5, p. 181-188, 2000.

---



# 4

## **Benefícios Ligados à Assistência Financeira e Saúde**

O presente capítulo abordará alguns aspectos da Administração de Benefícios praticada pelas empresas no que se refere à assistência técnica financeira. Dessa forma o tema é exposto em doze subcapítulos que consistem em: 1. Vale, 2. Empréstimos, 3. Doações, 4. Convênios com instituições financeiras, 5. Caixas eletrônicos e agências dentro da empresa, 6. Cartão de crédito específico da empresa, 7. Adiantamento quinzenal de salário, 8. Adiantamento do 13º salário, 9. Complemento de auxílio doença, 10. Crédito corporativo, 11. Previdência privada. 12. PLR; Gratificações e Distribuições de ações. Como fonte de ilustração serão apresentados cases.



## OBJETIVOS

- apresentar formas que as empresas encontram de gerar benefícios aos seus funcionários na área financeira, adiantando valores ou criando meios de obtenção de crédito;
  - mostrar quais os benefícios mais comuns ligados à área da saúde contemplando o trabalhador e sua família
-

## 4.1 Vale

De acordo com o dicionário de Ximenes (2000 p.944) vale é o “comprovante escrito de dívida, empréstimo, adiantamento por conta do salário etc.”. O adiantamento salarial ou vale de acordo com o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. As empresas devem conceder, no mínimo, 40% do salário mensal bruto do trabalhador de forma quinzenal (SEACSP). A seguir a figura 4.1 que ilustra como deve ser feito. Um vale deve ser composto pelo valor em algarismos do numeral e seu valor por extenso, deve ter o nome da pessoa que recebe a data do recebimento e a assinatura do adquirente do benefício.

O formulário 'VALE' é composto por um retângulo com uma borda dupla. No topo, a palavra 'VALE' está em negrito, seguida por 'Nº.....' e 'Valor' com um campo de entrada cinza. Abaixo, 'Valor por extenso' é seguido por um campo de entrada cinza. O campo 'Nome' é seguido por uma linha de pontos. O campo 'Data' é seguido por 'de..... de..... de.....'. O campo 'Assinatura' é seguido por uma linha de pontos.

Figura 4.1 – Exemplo de vale. Fonte: Arte papelaria (2015).

## 4.2 Empréstimos

Para o site UOL economia empréstimo com desconto em folha está validado pela Lei 10820 de 17/12/2003 e pelo decreto 4.961 de 20/01/2004. O funcionário interessado nessa forma de empréstimo primeiramente deverá verificar se a empresa que ele trabalha oferece este benefício. Pois somente poderá pegar o empréstimo nos bancos conveniados à empresa. A empresa também terá que estar conveniada ao sindicato da categoria. Além disso, o funcionário terá que estar trabalhando na empresa por mais de seis meses. Estando todos esses processos averiguados e nos conformes o empregado terá o valor do empréstimo descontado diretamente do salário, o que reduz os juros em relação a um financiamento convencional diretamente no banco.

De acordo com o site UOL economia o cálculo dos limites a serem emprestados é em média 30% da renda, contudo tentam levar em conta a capacidade de pagamento do cliente. Caso o funcionário seja demitido esse terá que resgatar o empréstimo ou oferecer uma garantia real, como exemplo um carro, para que possa continuar com o empréstimo.

## 4.3 Doações

A seguir será apresentado o caso da empresa AACD – Associação de Assistência à Crianças Deficientes, pois essa é uma instituição que recebe doações e logo depois será descrito algumas que empresas que fazem as doações. Neste caso, considera-se como benefício o fato da empregadora facilitar e ou até mesmo recompensar o funcionário internamente para doações filantrópicas.

Assistência à Crianças Deficientes, pois essa é uma instituição que recebe doações e logo depois será descrito algumas que empresas que fazem as doações.

**A AACD** – Associação de Assistência à Crianças Deficientes, criada em 1950 por um visionário, Dr. Renato da Costa Bomfim, criou uma estrutura semelhante no Brasil inspirado nos centros de reabilitação no exterior com grandes desenvolvimento tecnológica.

A AACD tem como propósito “trabalhar em frentes necessárias para que as pessoas com deficiências possam atingir seu máximo potencial, evoluindo além de suas limitações e contribuindo para uma sociedade que acolhe melhor a diversidade”.

A empresa apresenta diferentes formas de doações através dos seguintes programas:

<b>DOE AGORA</b>	Em que o interessado deve entrar no site e preencher seus dados pessoais, endereço, forma de pagamento e efetuar a doação.
<b>AACD TELETON</b>	Maratona televisiva com o intuito de divulgar e pedir doações.

<p><b>DIRECIONAMENTO DO IMPOSTO DE RENDA</b></p>	<p>A pessoa deve direcionar parte do seu imposto de renda devido para os projetos do Fundo Pró-Infância da AACD.</p>
<p><b>CORRENTE DO BEM</b></p>	<p>Criada com a finalidade de promover a conscientização e a mobilização de estudantes, familiares, professores, funcionários e consumidores para a causa da deficiência física no Brasil.</p>
<p><b>NOTA FISCAL PAULISTA</b></p>	<p>Basta passar as notas fiscais sem CPF ou CNPJ para a AACD, visto que a própria AACD faz a retirada e a inserção dos dados no sistema da Secretaria da Fazenda.</p>
<p><b>TROCO SOLIDÁRIO</b></p>	<p>Esse projeto está disponível apenas nas lojas Drogasil das regiões de Campinas, Vale do Paraíba, Baixada Santista, ABCD, Recife e Minas Gerais. Funciona da seguinte maneira: no momento da compra o cliente é informado da possibilidade de se arredondar o valor da compra, caso ele confirme os centavos são destinados à AACD e serão registrados em um cupom não-fiscal, com um troco, com a identificação "Doação AACD".</p>
<p><b>HIPERCARD</b></p>	<p>O doador pode escolher a opção de doar uma única vez ou fazer doações mensais nos valores de 20, 30 e 40 reais.</p>
<p><b>TORNE-SE MANTENEDOR</b></p>	<p>Como no HiperCard o doador pode escolher fazer uma única doação ou mensal nas contas do Banco Bradesco ou Banco Itaú no site tem as agências e a conta corrente das duas contas.</p>

Esses são alguns dos programas, eles ainda têm o Amigos da AACD; a AACD Marcas; o Presente Solidário; a Doação em Produtos e o Selo empresas parceiras.

A AACD apresenta diversos canais de captação de recursos, pois buscam fazer sempre um atendimento de qualidade e eficiência. Com isso criou-se o Teleton, que tem como principal objetivo “garantir a instituição autonomia e proposta de sustentabilidade”.

O Teleton é um programa televisivo que além de prestar contas das atividades realizadas pela instituição possibilita conscientizar a população a respeito das possibilidades de um deficiente físico. Em 1998 no dia 16 de maio foi ao ar o primeiro Teleton brasileiro na emissora SBT.

Em 2014, a maratona televisiva Telecom arrecadou R\$ 30.021.070,00 milhões, valor que será usado para a manutenção das 15 unidades da Instituição e ampliação do Hospital AACD – Unidade Abreu Sodré.

Na figura 4.2 observamos algumas instituições parceiras da AACD, como o BIGFRAL, o Banco Itaú, o sbt, o Bradesco, a Microsoft, a Votorantim, o Chocolates Brasil Cacau, a NIVEA, o Hipercard e a RCHLO Riachuelo.



## PARCEIROS / PATROCINADORES



Figura 4.2 – Empresas doadoras da AACD. Fonte: AACD (2015).

## 4.4 Convênios com instituições financeiras

De acordo com o site do SEBRAE há diferentes tipos de Instituições Financeiras. Na tabela a seguir podemos observar o tipo e a principal característica de cada uma delas.

TIPO	CARACTERÍSTICA
BANCOS DE DESENVOLVIMENTO	Atendem a projetos de desenvolvimento econômico e social de médio e longo prazo.
BANCOS OFICIAIS	Voltado para os pequenos negócios, com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).
BANCOS PRIVADOS	Apresentam as mais diferentes formas de empréstimos, sendo que cada banco, tem suas condições e regras.
COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Normalmente apresentam serviços financeiros muito atrativos. Porém deve-se ser um cooperado.
INSTITUIÇÕES DE MICROCRÉDITO	Normalmente atende negócios informais que buscam financiamento para investimento ou capital de giro. Podem ser constituídas como Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Ou SCM Sociedade de Crédito ao Microempreendedor.
FINANCEIRAS	São empresas interligadas a grupos econômicos ou bancos, especializados em financiamento para bens de consumo.
FACTORINGS	Visão pequena e médias empresas, realizando apenas serviços de operações mercantis, como trocam de cheque, desconto de duplicatas e outros recebíveis entre outros. Ou seja, não são instituições financeiras.

Tabela 4.1 – Tipos de Instituições Financeiras. Fonte: SEBRAE (2015).

## 4.5 Caixas eletrônicos e agências dentro da empresa

De acordo com o *site* da empresa de segurança Full Protection Assessoria de Segurança Empresarial, quando os gestores de uma empresa optam por instalar um caixa eletrônico ou uma agência bancária dentro da instituição, devem tomar alguns cuidados como avisar de forma antecipada a empresa que cuida da segurança da organização, fazer campanhas educativas com seus funcionários da importância de manter em sigilo suas senhas, guardar de maneira segura seu cartão utilizado, para evitar perdas e furtos.

A instalação de caixas eletrônicos e agências bancárias dentro de organizações gera diversas vantagens e desvantagens como podemos observar a seguir:

- Vantagens:

De acordo com o *site*, do banco 24 horas o caixa eletrônico oferece serviços bancários como saque, saldo, extrato entre outros serviços de caixas eletrônicos dispostos em agências próprias.

Já para a A TManager as vantagens de instalar esse serviço e uma gestão de rede de autoatendimento e da operação de forma integrada e automática, além de possibilitar que os clientes ou funcionários das empresas resolvam problemas de forma prática e eficiente sem que necessitam se deslocar para uma agência bancária.

- Desvantagens:

De acordo com a Full Protection Assessoria de segurança empresarial aumenta a insegurança na organização, exigindo maiores gastos com segurança, câmeras e vigilância. Criação de campanhas educativas de como guardar o cartão e manter em segredo a senha.

Com o intuito de facilitar o dia-dia de seus empregados, uma cliente da Full Protection resolveu instalar um caixa eletrônico em sua dependência. Sendo que os diretores simplesmente comunicaram a ação ao supervisor de segurança da empresa de segurança. Sabendo que a empresa de segurança possuía nesta empresa um posto de vigilância 24 horas, e um posto diurno de porteiro 12 horas. Apresentou-se como consequência desse despreparo com a segurança, um roubo durante o final de semana após 15 dias da instalação dos caixas eletrônicos, os criminosos levaram o caixa eletrônico e a arma do vigilante. (FULL PROTECTION ASSESSORIA DE SEGURANÇA EMPRESARIAL)

De acordo com a Full Protection Assessoria de segurança empresarial, uma empresa ao decidir instalar um caixa eletrônico ou uma agência bancária em suas dependências deve apresentar um estudo detalhado na área de segurança, que necessita ser composto por câmeras e sensores eletrônicos, além de monitoramento externo.

## 4.6 Cartão de crédito

Cartão de crédito específico da empresa ou empréstimo consignado privado é uma concessão de empréstimo ou financiamento com parceria da empresa que o empregado trabalha e uma instituição financeira ou banco. De acordo com o

banco BMG esse serviço não é exclusivo a aposentados, pensionistas e funcionários públicos. Esse convênio do banco com a empresa concede diversos benefícios desde o preço a forma de pagamento, visto que, os juros são menores comparado ao crédito pessoal tradicional e as prestações são descontadas da sua folha de pagamento, sem precisar ir ao banco. Além dessas vantagens podemos destacar que o refinanciamento pode ser efetivado no meio do primeiro contrato.

## 4.7 Adiantamento quinzenal de salário

Para Ferreira (2014) o adiantamento salarial ou também denominado vale é a antecipação do salário que o empregador faz entre os dias 15 e 20 do mês, sendo, portanto legal quando o empregador deduz aquele valor já adiantado por ele quando do pagamento do salário correspondente até o 5º dia útil do mês seguinte. De acordo com o artigo 462 da CLT “ao empregador é vedado efetuar qualquer desconto nos salários do empregado, salvo quando este resultar de adiantamento, de dispositivo de lei ou de contrato coletivo”.

## 4.8 Adiantamento do 13º salário

Como apresentado no site [guiadireitos.org](http://guiadireitos.org) o décimo terceiro salário de acordo com o artigo 7º da Constituição Federal de 1988 é um direito garantido que incide no pagamento de um salário extra ao trabalhador no final de cada ano. Tendo o direito de receber todo o trabalhador que possui carteira de trabalho assinada assim como aposentados, pensionistas e trabalhadores independentes. Esse direito é garantido a todos os trabalhadores que efetuarem quinze dias de serviço.

De acordo com a revista eletrônica Exame na reportagem “Posso pedir o adiantamento do 13º salário ao sair de férias?” o pagamento décimo terceiro salário sempre deve ser dividido em duas parcelas sendo a primeira paga entre os meses de fevereiro a novembro de cada ano, caso o funcionário queira receber essa parcela de direito no mês das suas férias deve fazer um pedido formal a empresa no primeiro mês do ano, ou seja, janeiro. A última parcela é paga sempre no mês de dezembro, por isso algumas pessoas chamam de gratificação

natalina. O cálculo para se saber quanto irá receber é simples, caso o empregado trabalhou o ano todo, receberá um salário de forma integral caso não trabalhou o ano todo, ou seja, os doze meses, este deve somar os valores recebidos e dividi-los por doze.

#### 4.8.1 Exemplos de cálculo do 13º salário

1. Marcelo é analista e recebe R\$ 2.000,00 por mês em seu trabalho. Coincidentemente ele iniciou seu trabalho no primeiro dia do ano. Assim no final desse ano ele poderá receber um salário extra, de maneira integral. Para isso, se divide o salário integral (R\$2.000) pelo número de meses no ano \_doze, logo:  $2000/12 = 166,666\dots$  Em seguida se multiplica esse resultado pelo número de meses trabalhado. Esse resultado é o valor do benefício do décimo terceiro:  $166,666 \times 12 = 2000,00$ . No caso, Marcelo receberá um segundo salário de maneira integral, na qual serão descontados os impostos como INSS, FGTS e Imposto de Renda. (13º DÉCIMO TERCEIRO).

2. Patrícia é funcionária em uma loja, seu salário é de R\$1.500,00 por mês, trabalhando na empresa desde o ano passado, seu contrato encerra no dia 22 de maio. Na hora da rescisão, o seu décimo terceiro será calculado exatamente como no caso 1:  $1500/12 = 125$ . Na hora de multiplicar os meses trabalhados, serão considerados os quatro meses em que Patrícia trabalhou integralmente e o quinto mês será considerado também (de acordo com a lei, os meses em que o funcionário trabalhou mais 15 dias já têm efeito no cálculo).  $125 \times 5 = 625$ . A funcionária receberá de valor bruto do seu salário extra proporcional, a quantidade de R\$ 625. (13º DÉCIMO TERCEIRO).

## 4.9 Complemento de auxílio-doença

De acordo com o site Ministério da Previdência Social, toda pessoa assegurada pelo Instituto Nacional de Seguro Social - INSS que sofrer um acidente ou for acometido por uma doença que o torne momentaneamente impossibilitado de fazer seu trabalho. Poderá recorrer ao benefício do auxílio doença. Para requerer ao benefício basta ligar no telefone 135 ou através da internet. Sendo necessário comparecer ao INSS pra realizar a perícia, com data e hora agendada.

Caso o beneficiário seja empregado deverá preencher e imprimir o formulário e levá-lo ao INSS no dia da perícia com carimbo e assinatura da empresa. O endereço desse formulário encontra-se na página do Sistema de Administração de Benefício por Incapacidade em Requerimento de Auxílio Doença. (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL).

Primeiro deve-se preencher o estado e a cidade do solicitante já os dados que deverão ser informados são origem do requerimento com as seguintes opções de marcar telefone; empresa; tele centro; seguradora via internet; escritório de contabilidade e ou agência da previdência social. Em dados do requerente deve-se informar: NIT (PIS/PASEP); nome completo; nome completo da mãe e por fim data de nascimento. No campo categoria de trabalhador em caso de empregado marcar no campo apropriado em caso de aeronauta marcar no campo e inserir o código no campo cart. Aeronauta/DAC na próxima linha há as opções de CNPJ/CGC ou CEI sendo necessária a inserção do respectivo número, informe a data do último dia de trabalho e o CID Informado pela empresa. Ainda nessa seção a opção de desempregado, trabalhador avulso, segurado especial (trabalhador rural), contribuinte individual, contribuinte facultativo e ou empregado doméstico. Na última seção quantidade de dependentes para o recebimento de salário família, deve se apresentar a quantidade de filhos menores de 14 anos. E clicar em avançar assim será fornecido um código que o beneficiário devesse manter em domínio, pois é com esse número que beneficiários consultarão seus resultados. (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL). A tabela 4.2 evidencia a diferença de um acidente de trabalho a um auxílio-doença comum.

TIPO DE BENEFÍCIO	CATEGORIA DO TRABALHADOR	QUANDO PEDIR O BENEFÍCIO AO INSS	CARÊNCIA (TEMPO TRABALHADO EXIGIDO)	ESTABILIDADE NO EMPREGO	FGTS DURANTE RECEBIMENTO DO AUXÍLIO DOENÇA
COMUM	Seguradora empregado (urbano/rural)	Deverá estar afastado do trabalho há pelo menos 15 dias (podendo ser 15 dias intercalados dentro do prazo de 60 dias)	12 meses – exceto para doenças específicas.*	Não há	Empresa não é obrigada a depositar
	Segurado Empregado Doméstico, Trabalhador avulso, Contribuinte individual, Facultativo, Segurado Especial	Poderá receber o benefício no momento em que ficar incapacitado para o trabalho			

TIPO DE BENEFÍCIO	CATEGORIA DO TRABALHADOR	QUANDO PEDIR O BENEFÍCIO AO INSS	CARÊNCIA (TEMPO TRABALHADO EXIGIDO)	ESTABILIDADE NO EMPREGO	FGTS DURANTE RECEBIMENTO DO AUXÍLIO DOENÇA
ACIDENTÁRIO	Somente o empregado vinculado a uma empresa	Deverá estar afastado do trabalho isento há pelo menos 15 dias (podendo ser 15 dias intercalados dentro do prazo de 60 dias)	Isento	Por período de 12 meses retorno ao trabalho	Empresa é obrigada a depositar

Tabela 4.2 – Diferença de um acidente de trabalho a um auxílio-doença comum. Fonte: Ministério da Previdência Social. Sistema de Administração de Benefício por Incapacidade em Requerimento de Auxílio Doença (2015).

## 4.10 Corporativa de crédito

Segundo o Banco Central do Brasil (2004) uma cooperativa de crédito tem como principal finalidade fornecer crédito de forma vantajosa sem complexidade a seus associados, outros exemplos de produtos seria aplicações, financiamento, seguros, recebimentos de contas, empréstimos, investimento entre outros. Por isso ela é uma instituição financeira formada por pessoas autônomas de forma voluntárias, de natureza jurídica própria, e civil, que não visa o lucro com a finalidade de prestar serviços a seus associados. Seus associados não necessariamente tem que ter o mesmo vínculo de trabalho. Porém deve estar no contrato que rege a cooperativa.

A seguir serão apresentadas as vantagens de uma cooperativa de crédito segundo o Banco Central do Brasil (2004):

- A cooperativa pode ser dirigida e controlada pelos próprios associados;
- A assembleia de associados é quem decide sobre o planejamento operacional da cooperativa;
- A aplicação dos recursos de poupança é direcionada aos cooperados, contribuindo para o desenvolvimento do grupo e, também, para o desenvolvimento social do ambiente onde vivem;
- O atendimento é personalizado;

- O crédito pode ser concedido em prazo e condições mais adequadas às características dos associados;
- Os associados podem se beneficiar com o retorno de eventuais sobras ou excedentes. (BANCO CENTRAL DO BRASIL; 2004).

Uma cooperativa apresenta inúmeras vantagens para seus associados. A figura a seguir apresenta exemplos de cooperativa de crédito no Brasil:



Figura 4.3 – Exemplos de cooperativas de crédito no Brasil. Fonte: Sicoob (2015); Sicredi (2015); Ancosol (2015).

## 4.11 Previdência privada

Segundo Zambo (1999), apud Jardim (2003) a previdência ganhou forças quando os indivíduos começaram a apresentar medos e incertezas quanto ao futuro, essa preocupação teve início ainda no século XVIII na Europa. De acordo com Jardim (2003) com o crescimento das indústrias, os problemas diferenciavam como, por exemplo, acidentes de trabalhos condições precárias e insalubres das fábricas além do aumento do desemprego, problemas de saúde entre tantos outros problemas e que não se tinha nenhuma proteção aos trabalhadores.

Em 15 de julho de 1977, a lei 6.435, definiu o sistema de previdência privada e fixou uma data limite para a regulamentação das entidades existentes. Sendo que as que não respeitassem as normas dessa lei seriam cortadas do mercado de previdência. O órgão regulamentador dessa lei e a SUSEP – Superintendência Nacional de Seguros Privados.

As previdências privadas antes da lei de 1977 eram chamadas de montepios segundo Menicucci (1994) apud Jardim (2013) [...] “afirma que se encontra difundida entre os historiadores a ideia de que os montepios teriam sido os precursores das modernas entidades de previdência privada, “precedendo a ação do Estado na proteção do indivíduo” (Menicucci, 1994 p. 17).

No Brasil a previdência privada foi dividida, nas seguintes formas: entidades fechadas e entidades abertas à primeira refere-se às previdências privadas que são acessíveis de forma exclusiva dos empregados de uma organização ou conglomerado de empresas. Devem ser sem fins lucrativos e gerenciados na forma, de sociedade civil ou fundação, conhecidas hoje em dia, como Fundo de Pensão. Já a segunda forma entidades abertas atendem o público de uma maneira geral que se subdivide de duas formas sem fins lucrativos na forma de sociedade civil e com fins lucrativos na forma de organizações como sociedade anônima. (JARDIM, 2003).

A SUSEP segundo seu site é responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Sendo uma autarquia vinculada ao ministério da fazenda. Sua missão é “Regular, supervisionar e fomentar os mercados de seguros, resseguros, previdência complementar aberta, capitalização e corretagem, promovendo a inclusão securitária e previdenciária, bem como a qualidade no atendimento aos consumidores”. O quadro a seguir detalha as atribuições da Superintendência Nacional de Seguros Privados.

ATRIBUIÇÕES	DESCRIÇÃO
1	Fiscalizar a construção, organização, funcionamento e operação das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP;
2	Atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro;

ATRIBUIÇÕES	DESCRIÇÃO
3	Zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados;
4	Promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados, com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização;
5	Promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operam;
6	Zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;
7	Disciplinar e acompanhar os investidores daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas;
8	Cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por esta forme delegadas;
9	Prover os serviços de Secretaria Executiva do CNSP.

Tabela 4.3 – Atribuições da SNSP. Fonte: SNSP. Apresentação (2015)



## ESTUDO DE CASO

A Chevron é uma empresa de energia, sendo considerada uma das maiores do mundo. No Brasil a empresa atua desde 1915, por meio de uma filial, com a marca Texaco a empresa comercializa produtos derivados do petróleo, mantendo-se como a maior distribuidora de combustível no país.

Apresentam como visão “ser a empresa global de energia mais admirada graças à sua gente, às suas parcerias e ao seu desempenho”. Como valores a empresa destaca: “Nossa empresa é construída sobre valores que nos diferenciam e guiam nossas ações. Conduzimos nossos negócios de forma socialmente responsável e ética. Respeitando a lei, apoiamos os direitos humanos universais, protegemos o meio ambiente e beneficiamos as comunidades nas quais trabalhamos”.

Para seus colaboradores a empresa Chevron oferece salários competitivos e um programa de benefícios diferenciado dependendo do país onde ela tem uma organização.

Os benefícios oferecidos ligados à assistência técnica financeira são Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e Previdência Privada.

Fonte: CHEVRON (2015)

---

## 4.12 PLR; Gratificações; Distribuições de Ações.

Participação nos Lucros e Resultados (PLR), Gratificações e Distribuições de Ações são formas de complementação da remuneração do empregado que muitas empresas aderem, com o intuito de motivar seus colaboradores, para que esses desenvolvam um bom trabalho, assim essa prática retorne a um bom valor para a empresa, em forma de lucros elevados.

## 4.13 Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é uma ferramenta da Administração Participativa. Com isso a empresa permite que o funcionário engajado e produtivo participe das recompensas financeiras do lucro e resultado da empresa. Segundo Maximiano (2000) se o funcionário que trabalha na empresa dedica seu tempo de suas capacidades para desenvolver em prol de um crescimento organizacional nada mais correto fazer com que partes desse lucro fossem repartidos também com esse empregado, ligando essa ação a uma estrutura de recompensa.



### NATURA

A Natura inicia suas atividades em 1969, com sede em Cajamar (SP), com operações em países como Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França. E vendedores na Bolívia. Apresentam oito centros de distribuição no Brasil e seis nas operações internacionais. Contam com cerca de 7 mil colaboradores e 1,6 milhão de consultoras e consultores Natura.

A Natura tem como a razão de ser: “é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/ estar bem”. A visão ela apresenta “a Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunicação das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.”

Para seus empregados oferecem uma remuneração competitiva com o intuito de motivar seus funcionários além de ser um forte atrativo para novos talentos. A remuneração é basicamente formada pelo salário e benefícios que compõem a remuneração variável.

Remuneração Variável:

- Participação nos lucros e resultados
- Bonificação por resultado
- Stock option

\*Stock option e distribuição de ações: Forma de estimular o funcionário a longo prazo, possibilitando que os funcionários adquiram ações da empresa onde trabalham, por um preço menor ao praticado no mercado.

Fonte: Natura (2015)

---

#### 4.13.1 Distribuições de ações

Pontes (1998) as distribuições de ações faz com que os funcionários se tornem corresponsáveis pelo fracasso ou sucesso da organização tornando uma motivação para os funcionários buscando resultados que agregam valor para a empresa.

De acordo com Wood Jr. E Picarelli Filho (2004) para uma organização colocar em ação a prática de participação acionária de seus funcionários é muito complexa e exige um estudo profundo e detalhado das leis trabalhistas. Além

de desenvolvimento de políticas que evidenciem o benefício a seus funcionários. “A participação acionária é, portanto, uma das formas mais complexas e sofisticadas de remuneração, mas que se bem projetada, pode gerar a empresa e seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo” (WOOD JR.; PICARELLI FINHO, 2004, p.112).

Quando essa prática de remuneração acionária é feita em organização de capital fechado pode ser destacado três vantagens de acordo com GHENO Renata E BERLITZ Jaqueline apud PONTES 2011 p. 271. São elas a seguir:

- A primeira é que o sucesso ou o fracasso da empresa é responsabilidade de todos, ou seja, todos serão responsabilizados pelos resultados.
- A segunda é direcionada para o funcionário, pois ele acaba fazendo uma poupança obrigatória, cujos juros são os dividendos; no caso de desemprego ou dificuldade financeira, existe a possibilidade de recompra das ações por parte da empresa.
- A terceira e última vantagem trata da possibilidade de a empresa ter capital para investimentos sem necessidade de recorrer a empréstimos bancários. (GHENO RENATA E BERLITZ JAQUELINE apud PONTES 2011 p. 271)



## ESTUDO DE CASO

### COLGATE

Colgate está há 200 anos no mercado, é uma empresa global, fazendo negócios em 179 países. Essa empresa apresenta como valores corporativos chaves que são: “Respeito, Trabalho em Equipe e Melhoria Contínua”. Valorizam não somente seus colaboradores, mas a sociedade a qual atuam.

A Colgate, esta entre as marcas mais conhecida no mundo. Os produtos são o creme dental e as escovas de dentes Colgate, xampus e sabonetes Palmolive, sabonetes líquidos, para as mão Softsoap, desodorantes, Mennen, limpadores Ajax e Axion e produtos Hill’s para a nutrição animal.

O melhor lugar para se trabalhar, pois a empresa promove um ambiente de confiança, comunidade e comunicação franca. A fim de nortear esses princípios a empresa adota o Gerenciamento com Respeito: que nada mais é comunicar-se de modo eficaz, dar e receber *feedback*, valorizar as contribuições individuais, promover o trabalho em equipe e dar o exemplo.

Para Colgate o patrimônio mais valioso são as pessoas. Por isso sua filosofia é “remuneração por desempenho”, ou seja, remuneram os funcionários por meritocracia. As diferentes formas de recompensas financeiras entre elas os salário e gratificações e o planejamento para o futuro. Que serão detalhados a seguir:

Salário e gratificações:

A Colgate recompensa o sucesso – quanto maior o sucesso maior a recompensa. Oferecendo:

- Salários competitivos e férias;
- Gratificações e prêmios de reconhecimento e
- Oferta de ações a todos os empregados.

Planejamento para o futuro:

Para garantir que o pessoal Colgate tenha uma aposentadoria segura e confortável. Oferecemos os seguintes programas:

- Plano de aposentadoria privada com contribuição de até 70% pela empresa;
- Participação nos lucros baseada nos resultados e
- Plano de aposentadoria financeira pela empresa.

Além desses planos a Colgate também oferece a seus funcionários os seguintes benefícios: Estar bem/ Bem-estar com atendimento médico, e atendimento dentário, plano oftalmológico, conta de créditos saúde e invalidez, esses benefícios estão de uma forma direta ou indireta ligados a auxílio doença. Seguro de vida não só para o empregado, mas para o cônjuge e filhos, cobertura de acidentes de viagem. Nos programas adicionais oferecem creches, auxílio-estudo serviços jurídicos e financeiros além de apoio psicológico. Nos benefícios adicionais eles oferecem um plano para os animais domésticos dos colaboradores.

Fonte: COLGATE (2015)



## ATENÇÃO

Nem sempre a assistência financeira gera somente benefícios. É comum que os funcionários fiquem “retidos” no mau sentido, ou seja, que tolerem a empresa pelas oportunidades financeiras encontradas.

A Cargill inicia suas primeiras instalações de armazenamento de grãos em 1865 na fronteira americana. É hoje uma das maiores empresas privadas fornecendo alimento, serviços no mundo. No Brasil há 50 anos com mais de 10 mil colaboradores, é uma das maiores indústrias de alimentos do país. Está presente em 16 estados com sede em São Paulo (SP). “A Cargill ajuda seus clientes a alcançar o sucesso por meio da colaboração e da inovação, e está comprometida a usar seu conhecimento e experiência globais para superar desafios econômicos, ambientais e sociais onde quer que faça negócios.”

A Cargill busca atrair e reter profissionais altamente qualificados para isso busca motivar e recompensar seus funcionários que contribuem para o crescimento da organização. Por isso divulga suas políticas e filosofias de remuneração.

Disponibilizam para seus funcionários programas de remuneração variável e diferentes benefícios, pois essas políticas e filosofias estão integradas aos objetivos e estratégias da organização.

CargillPrev, é uma entidade de previdência privada sem fins lucrativos gerenciado pela empresa com o objetivo de proporcionar a seus colaboradores uma aposentadoria segura. A entidade administra benefícios previdenciários e assistências.

Procure saber mais sobre a CargillPrev e verifique como este pode ser um exemplo de criação de previdência bem sucedida

Assista aos vídeos: [https://www.youtube.com/watch?v=9hNx\\_LKSRzA&feature=i-v&src\\_vid=VkeGEwGpcYQ&annotation\\_id=annotation\\_821500](https://www.youtube.com/watch?v=9hNx_LKSRzA&feature=i-v&src_vid=VkeGEwGpcYQ&annotation_id=annotation_821500), trata-se de uma sequencia de vídeoaulas para aprofundar os estudos sobre previdencia.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AACD Institucional. **AACD vida é movimento**. Disponível em: <<https://aacd.org.br/>>, Acessado em 14 de julho de 2015.

AACD Institucional. **Apresentação**. Disponível em: <<https://aacd.org.br/conheca-aacd/>>, Acessado em 14 de julho de 2015.

AACD Institucional. **História**. Disponível em: <<https://aacd.org.br/como-ajudar/marcas/>>, Acessado em 14 de julho de 2015.

Ambev. Institucional. **História**. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>, Acessado em 14 de julho de 2015.

Ambev. **Institucional**. Gente-AmBev. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/relatorio-anual-2012/gente-ambev>>, Acessado em 14 de julho de 2015.

ANCOSSOL - **Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária**. Disponível em: < <http://www.ancosol.org.br/> >, Acessado em 07 de julho de 2015.

Arte Papelaria: **Brindes - Presentes e armarinho**. Disponível em: < <http://artexpapelaria.com.br/loja/detalhes/3/43/215/bloco-vale-sem-canhoto-50-fls> >, Acessado em 05 de julho de 2015.

Banco 24 horas: **A TManager**: Disponível em: < <http://tecban.com.br/para-os-bancos/atm-manager> >, Acessado em 30 de junho de 2015.

Banco 24 horas: **Seja um Parceiro do Banco 24H**: Disponível em: < <http://banco24horas.com.br/para-estabelecimentos-comerciais/seja-um-parceiro> >, Acessado em 30 de junho de 2015.

Banco do Bradesco. **Ofertas Públicas**: Uma oportunidade de comprar e vender ações de empresas em momentos especiais. Disponível em: < <http://www.bradesco.com.br/html/classic/educacao-financeira/produtos-financeiros/investimentos/ofertas-publicas.shtm> >, Acessado em 03 de julho de 2015.

**Banco Central do Brasil**: FAQ - Cooperativas de Crédito. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ> >, Acessado em 06 de julho de 2015.

Cargill. **Institucional. Historia**. Disponível em: < <http://www.cargill.com> >, Acessado em 14 de julho de 2015.

Cargill. **Institucional. Sobre a Cargill**. Disponível em: < <http://www.cargill.com.br/pt/sobre-cargill-brasil/> >, Acessado em 14 de julho de 2015.

Cargill. **Institucional. Carreiras**. Remuneração e Benefícios. Disponível em: < <http://www.cargill.com.br/pt/pessoas/remuneracao-e-beneficios/index.jsp> >, Acessado em 14 de julho de 2015.

Credifil: **Banco BMG** Consignado Privado BMG. Disponível em: < <http://www.credifil.com.br/consignado-privado-bmg.htm> >, Acessado em 12 de julho de 2015.

Chevron. **Chevron Brasil**. Remuneração e Benefícios. Disponível em: < <https://www.chevron.com.br/opportunidades/remuneracao-beneficios.aspx> > Acessado em 15 de julho de 2015.

Chevron. **Chevron Brasil**. Nossa História. Disponível em: < <https://www.chevron.com.br/negocios/nossa-historia.aspx> > Acessado em 16 de julho de 2015.

Colgate. **Institucional. Uma Historia de Sucesso**. Disponível em: < <http://www.colgate.com.br/app/Colgate/BR/Corp/History/1806.cvsp> >, Acessado em 17 de julho de 2015.

Colgate. **Institucional. Mensagem do Chairman**. Disponível em: < <http://www.colgate.com.br/app/Colgate/BR/Corp/ChairmansMessage.cvsp> >, Acessado em 17 de julho de 2015.

Colgate. **Institucional. Benefícios e Remuneração**. Disponível em: < <http://www.colgate.com.br/app/Colgate/BR/Corp/WorkWithUs/WhyColgate/BenefitsCompensation.cvsp> >, Acessado em 17 de julho de 2015.

13º Décimo Terceiro: **Como Calcular o Décimo Terceiro Salário**. <http://decimoterceiro.org/como-calcular-o-decimo-terceiro/> >, Acessado em 01 de julho de 2015.

FULL PROTECTION: **Assessoria de Segurança Empresarial**. Disponível em: <[http://www.fullprotection.com.br/info\\_cx\\_eletr\\_emp\\_seguranca.html](http://www.fullprotection.com.br/info_cx_eletr_emp_seguranca.html)>, Acessado em 30 de junho de 2015.

Guiatrabalhista. **Prêmios, Gratificações, abonos** – Forma de Remuneração. Disponível em: <[http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/formas\\_remuneracao.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/formas_remuneracao.htm) >, Acessado em 11 de julho de 2015.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. **Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: Um Estudo de Caso Aplicado ao Nível Operacional de uma Multinacional**. Revista Adm. UFSM, Santa Maria, v.4, n.1, p. 268-287 mai./ago. 2011.

G1 Mato Grosso do Sul: **Farmácias Retiram Caixas Eletrônicos** Com Medo de Roubos, Diz Sindicato. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mato-grosso-do-sul/noticia/2015/02/farmacias-retiram-caixas-eletronicos-com-medo-de-roubos-diz-sindicato.html> >, Acessado em 30 de junho de 2015.

JARDIM, Maria Aparecida Chaves. **A previdência Social e o Mercado de Previdência Privada: Um Olhar Sociológico**. Revista ABET, v. III nº 2 – julho /dezembro 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª. Ed., São Paulo: Atlas, 2000.

Ministério da Previdência Social: **Auxílio-doença**: Disponível em: < <http://www.previdencia.gov.br/servicos-ao-cidadao/todos-os-servicos/auxilio-doenca/> >, Acessado em 11 de julho de 2015.

Natura. Institucional. **História**. Disponível em: < <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/historia/> >, Acessado em 15 de julho de 2015.

Natura. Institucional. **Remuneração e Benefício**. Disponível em: < <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/trabalhe-conosco/remuneracao-e-beneficios/> >, Acessado em 15 de julho de 2015.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários**. 7. ed. São Paulo: LTR, 1998.

Revista Exame: **Posso pedir o adiantamento do 13º salário ao sair de férias?** Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/posso-pedir-o-adiantamento-do-13o-salario-ao-sair-de-ferias> >, Acessado em 11 de julho de 2015.

SEACSP: **Sindicato das empresas de Asseio e conservação do estado de São Paulo**. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Disponível em: < [http://www2.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/SUM\\_TRT2/precedentes\\_trt02.html#pre31](http://www2.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/SUM_TRT2/precedentes_trt02.html#pre31) > Acessado em 05 de julho de 2015.

SEBRAE. **Conheça os tipos de Instituições Financeiras**. Disponível em: < <http://www.sebraepr.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Institui%C3%A7%C3%B5es-Financeiras> >, Acessado em 16 de julho de 2015.

SICOOBCOCRED - **Cooperativa de Crédito**: Disponível em: < <http://www.cocred.com.br/> >, Acessado em 07 de julho de 2015.

SICREDI. Disponível em: < <https://www.sicredi.com.br/> >, Acessado em 07 de julho de 2015.

SUSEP – **Superintendência Nacional de Seguros Privados**: Disponível em: < <http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/apresentacao> >, Acessado em 11 de julho de 2015.

UOL Economia: **Empréstimo com desconto em folha**. O que é que eu faço, Sophia? Disponível em: < <http://noticias.uol.com.br/economia/financas/financiamentos/emprestimo.jhtm> >, Acessado em 05 de julho de 2015.

Xavier Segura: **Corretora de Seguros**: Disponível em: < <http://www.xaviersegura.com.br/previdenciaprivada.asp> >, Acessado em 08 de julho de 2015.

XIMENES, Sergio, 1954 **Minidicionário Ediouro da Língua portuguesa**. 2ª ed. reform. – São Paulo: Ediouro, 2000.

WOOD JR., T.; PICARELLE FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

[www.guiadedireitos.org](http://www.guiadedireitos.org): **13º Salário**. Disponível em: < [http://www.guiadedireitos.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=240:13o-salario&catid=21:direitos-do-trabalhador](http://www.guiadedireitos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=240:13o-salario&catid=21:direitos-do-trabalhador) >, Acessado em 01 de julho de 2015.

---



# 5

## **Benefícios Ligados ao Transporte, Lazer e Saúde**

Este capítulo abordará alguns aspectos dos benefícios fornecidos pelas organizações no que se refere à transporte e lazer. Dessa forma, o tema é apresentado em cinco capítulos, que consistem em: 1. Vale-Transporte: legislação, operacionalização e cuidados; 2. Transporte coletivo: opções, vantagens, cuidados, gestão.; 3. Reembolso por quilometragem ou Vale-combustível.; 4. Automóveis e Blindagem; 5. Motorista particular; 6. Estacionamento; 7. Grêmios; 8. Academia de Ginástica; 9. Aluguel de Sítios para Festas; 10. Academia de Ginástica; 11. Título de Clubes.



## OBJETIVOS

- Apresentar as ações ligadas aos benefícios que proporcionam lazer aos funcionários
  - Descrever as facilidades de transportes utilizadas pelas empresas
  - Definir os auxílios ligados à saúde do trabalhador
-

## 5.1 Vale-Transporte: legislação, operacionalização e cuidados

Em busca da satisfação das necessidades dos funcionários e a consequente produção eficiente de suas atividades, as organizações fornecem benefícios aos seus colaboradores como uma forma de remuneração indireta. Os benefícios nem sempre são considerados obrigações das empresas, mas sim formas de oferecer uma qualidade de vida aos funcionários e ao mesmo tempo obter negócios satisfatórios (JUNIOR ; SILVA, 2012).

Ainda sob a visão de Junior e Silva (2012), os benefícios considerados mais comuns dentro das organizações são o Vale Transporte, benefício este obrigatório, refeição no local de trabalho, plano de saúde, participação nos lucros, premiações e seguros de vida, sendo estes, parte de um acordo coletivo com a administração da empresa ou seu sindicato. Tornar a espontaneidade desses benefícios obrigatória, é uma responsabilidade dos acordos coletivos.

O Vale Transporte, considerado obrigatório dentro das organizações, consiste, segundo Barreto (2015), em um benefício que o proprietário ou empregador, caracterizando-se como pessoa física ou jurídica, deverá antecipar ao funcionário ou colaborador da empresa para a utilização em despesas de deslocamento entre a residência e o trabalho e vice-versa.

O benefício do Vale Transporte necessita-se da relação entre as empresas e dos meios de transporte. Em outras palavras, a concessão do vale transporte é a partir do sistema de transporte público, urbano ou intermunicipal, geralmente, com tarifas fixadas, geridos conforme as linhas regulares de deslocamento entre o início e o fim dos trajetos (BARRETO, 2015).

A Fundamentação: art. 1º da Lei nº 7.418/1985; arts. 2º e 3º do Decreto nº 95.247/1987, garante que a concessão do Vale Transporte é obrigação do empregador e direito do empregado. Obrigatoriedade que começou a vigorar a partir de 1987 (BATISTA, 2014).

Batista (2014) esclarece o processo de concessão do Vale Transporte aos funcionários de uma organização, no qual a empresa tem o direito de descontar o valor adiantado para o funcionário, posteriormente, até o limite de 6% de seu salário, sendo responsável pelo excedente à esse valor. O processo inicia-se na admissão do funcionário, o qual informa seu endereço residencial, os meios de transporte favoráveis ao seu trajeto de sua residência ao trabalho e a quantidade de vezes que o transporte é necessário para esse deslocamento.

As informações dos usuários do Vale de Transporte devem ser atualizadas em períodos pré-determinados, e deve-se firmar um acordo de uso exclusivo para deslocamento entre residência-trabalho. Dessa forma, a organização utiliza de uma entidade para a emissão dos vales, a qual disponibiliza formar de controle e pagamento à empresa contratante (BATISTA,2014).

Os parágrafos constituintes da Integra da Lei que Institui o Vale Transporte (1985) e Barreto (2015) esclarecem os pontos relevantes e obrigatórios quanto à operacionalização do processo de concessão do Vale Transporte:

COMPROVAÇÃO DE VENDA	mediante recibo sequencialmente numerado;
EMISSÃO E COMERCIALIZAÇÃO DO VALE TRANSPORTE	utilizar formas que garantam a segurança e facilidade de distribuição;
EMISSÃO E COMERCIALIZAÇÃO	emitido conforme peculiaridades e conveniências locais;

#### Sistemas de Registro e Controle do Número do Vale Transporte;

- Delegação da emissão e comercialização do vale transporte ou constituição do consórcio: homologação dos procedimentos instituídos;
- Estoques: manter estoques compatíveis com os níveis de demanda;
- Comercialização realizada em centrais ou postos de vendas: pontos estrategicamente distribuídos;
- Adequação ao deslocamento do beneficiário: quantidade e tipo de serviço que melhor se adequar ao deslocamento do beneficiário;
- Tarifa integral e integração de serviços: para o cálculo do vale transporte.
- Alteração na tarifa de serviços: utilizar conforme prazo estabelecido ou trocar.

O Centro de Orientação, Atualização e Desenvolvimento Profissional (2000), ao analisar os aspectos trabalhistas, os processos obrigatórios e os benefícios incrementados por parte das organizações, afirmam que deve-se ter cuidados quanto aos vales transporte ao alegar que qualquer declaração falsa ou o uso

indevido do mesmo, caracteriza-se como uma falta grave, podendo ter como consequência uma demissão por justa causa.

A não utilização do Vale de Transporte fornecido pela organização, segundo o Blog Atribuna (2012), pode gerar consequências para os envolvidos, como no caso de acidentes que são considerados, conforme a lei 8.213/91, para fins previdenciários, os que ocorrem no “percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquela, qualquer que seja o meio de locomoção, inclusive veículo de propriedade do segurado”.

Dentre os casos de acidente de trabalho, a dúvida se acidente com o uso do veículo próprio é de responsabilidade da empresa é comum e deve ser considerada real. Em resumo, o acidente ocasionado no trajeto do trabalho para residência ou vice-versa, sem que o motorista tenha desviado para objetivo particular, é considerado de total responsabilidade da empresa, mesmo que funcionário não está sob o uso do vale transporte que lhe é beneficiado (FRANZESE, 2012).

## REFLEXÃO

### Vale Transporte X Carro Próprio

A demissão por justa causa de um funcionário pode ser motivada pelo fato do mesmo receber vale transporte, mas ir trabalhar em seu carro próprio. Esse fato ocorreu com um ex-vigilante da Empresa Proevi Proteção Especial de Vigilância, o qual ia de bicicleta para o trabalho e ao mesmo tempo recebia os benefícios de Vale Transporte. A empresa provou a acusação com a declaração do estacionamento contratado pelo ex-funcionário.

Segundo a fonte, a demissão por justa causa foi mantida pela 10ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (São Paulo). O ex-vigia recorreu da decisão da 1ª Vara do Trabalho de São Caetano do Sul. A intenção do ex-empregado era reverter a justa causa e receber os direitos trabalhistas. Mas ainda cabe recurso.

O relator do Recurso Ordinário, juiz Sérgio Pinto Martins, considerou que, “em razão da prova documental, qual seja, declaração do estacionamento contratado pelo recorrente e das solicitações de vale-transporte fica evidente a intenção de se enriquecer indevidamente às custas do empregador em franco ato de improbidade”.

De acordo com o juiz, “constitui ato de improbidade o empregado requerer e receber vale-transporte quando ia trabalhar de motocicleta. O ato desonesto do reclamante abala a confiança existente na relação de emprego, além de fazer com o empregador tenha de pagar parte do vale-transporte”.

A decisão do TRT-SP foi unânime.

Dessa forma, percebe-se que o funcionário perde seus direitos quando não obediente às normas e regras internas da empresa e regulamentação obrigatória. E no caso, visando aproveitar da situações e garantir o valor de seu vale transporte buscou outros meios de deslocamento o que gerou consequências desvantajosas financeiramente e profissionalmente. Fonte: Revista Consultor Jurídico (2005)

---

Franzese (2012), explica que o fato da empresa entregar o vale transporte de forma adiantada ao funcionário e o mesmo não utilizar todos os créditos, por utilizar o seu veículo próprio, é necessário a devolução dos vales não utilizados ou compensar no mês subsequente

## 5.2 Transporte coletivo

O transporte urbano tanto em países desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento possui suas especificidades devido às políticas governamentais, ao contexto econômico, social, cultural, influenciando no padrão de vida das pessoas e, conseqüentemente, em seus processos de tomadas de decisões. A estrutura social na qual estamos inseridos possibilita diversos meios de transporte buscando a acessibilidade e rapidez nos deslocamentos, com segurança e conforto. Meios de transportes estes que nem sempre alcançam os objetivos, mas enquadram-se em meios públicos, não motorizados, e privados (VASCONCELLOS, 2000, p.149).

Em específico, o transporte coletivo é considerado um meio de transporte de várias pessoas ao mesmo tempo, disponibilizado por empresas públicas ou privadas, mas que geram custos, em sua maioria, aos usuários. Muitas vezes, esses transportes são administrados pela prefeitura local ou por meio de concessões de licenças. Considera-se que o transporte coletivo seja um facilitador para as classes menos favorecidas que não possuem automóveis próprios, possibilitando seu deslocamento de um ponto ao outro, sob baixo custo ou, também, é considerado uma forma sustentável e de colaboração com o meio ambiente, a qual diminui a quantidade de carros nas vias, evitando a poluição e a depreciação das vias (GUIA DE DIREITOS, 2014).

Os transportes coletivos também podem ser usados pelas empresas na busca pela agilidade e acessibilidade para seus funcionários e colaboradores no deslocamento entre suas residências e o local de trabalho. Batista (2014), relata que muitas empresas privadas concedem transporte coletivo aos seus trabalhadores, mesmo sendo um custo dispendioso, visualizam tal benefício como uma vantagem nas contratações e na fidelização dos colaboradores.

Como exemplo de transporte coletivo apresenta-se ônibus, micro-ônibus, lotação, barcas entre outros, que são administrados por meio da execução de projetos, da construção e operação de áreas terminais e pontos de parada, encontrando-se entre os mais utilizados no âmbito de transporte público no Brasil (RECK,2013).

Além de utilizar o transporte coletivo para satisfazer os colaboradores, as empresas, visualizam como uma forma sustentável de transporte, a qual é caracterizada pela condução de um grande número de pessoas ao mesmo tempo, diminuindo a quantidade de veículos individuais o que contribui para a diminuição do gasto com combustíveis, da poluição do ar, com o acesso à área verde e com a ecologização do transporte urbano (ANTP, 2014).

O transporte coletivo propicia um grande número de empregos que buscam pela administração e organização da logística urbana como um todo, como é mostrado na pesquisa abaixo, que analisou os números de municípios brasileiros com mais de 60 mil habitantes e demonstrou que o transporte público coletivo é realizado por 566 mil profissionais, a administração do trânsito é de responsabilidade de 94 mil profissionais, enquanto que o transporte individual tem-se 189 mil condutores (ANTP, 2014).

De acordo com SEDU (2002), em busca da satisfação dos usuários e das empresas que utilizam dos meios coletivos, seria adequado que a gestão de transporte voltasse para a criação de infra-estruturas viárias exclusivas e destinadas para a circulação do transporte coletivo, público ou privado, a qual acarretaria no aumento da velocidade dos veículos coletivo, resultando em impactos positivos quanto ao tempo de deslocamento, sobre o conforto, os custos operacionais, as tarifas e a acessibilidade e confiabilidade dos serviços oferecidos.

Algumas empresas, não só pela viabilidade dos funcionários e a busca pelo cumprimento dos horários, fretam ônibus particular para o deslocamento residência-trabalho de seus colaboradores pela falta de linhas e infraestrutura dos coletivos públicos. Percebem que o investimento é alto, mas o benefício e o ganho com o tempo de deslocamento compensa os custos obtidos (MANFÉ, 2009).

Nas palavras de Manfé (2009) o sistema de transporte, seja ele público ou privado, mas especificamente coletivo, otimiza o deslocamento de mercadorias e pessoas, tornando-se o pilar do desenvolvimento urbano, ao auxiliar nos processos de regularização fundiária e de colaborar com aspectos de zoneamento e regulamentação urbana.

Batista (2014) defende que a contratação de transporte coletivo, por parte das empresas, proporciona benefícios aos colaboradores como segurança, conforto, pontualidade, comodidade, integração e acessibilidade. Benefícios estes que têm como objetivo alcançar a eficiência e eficácia nos processos produtivos e na satisfação dos clientes internos das organizações. E ainda garantir uma melhoria na logística das cidades, em busca de um fluxo de movimentação rápido, acessível, seguro e de acordo com normas sustentáveis.



## ESTUDO DE CASO

O caso aconteceu em Londrina-Paraná, onde a Empresa Pado fretam ônibus coletivo para fazer o deslocamento de seus funcionários desde suas residências aos seus locais de trabalho.

Em Londrina, o investimento em infraestrutura urbana e, especificamente do sistema de transporte, estão escassos, e com isso as próprias empresas que transportam os funcionários para o trabalho e posteriormente retornam para suas casas, contribuindo, de certa forma, com a mobilidade urbana e sua logística.

A diminuição de congestionamentos na cidade é visível com o uso de transporte coletivo para o deslocamento dos funcionários das grandes empresas, pois dessa forma reduzem a quantidade de veículos individuais nos fluxos de movimentação.

Por falta de linhas e de qualidade no transporte público, há cerca de 10 anos a Pado decidiu fretar um veículo exclusivo para os funcionários. Hoje, o ônibus passa pela região dos Cinco Conjuntos e em alguns pontos do centro, incluindo o Terminal Urbano, antes de seguir para Cambé, onde fica a empresa. “Temos três turnos na empresa e para todos eles temos o ônibus, além do vale transporte, oferecido para quem não mora próximo à rota do ônibus”, explicou o gerente de Recursos Humanos da Pado, Fernando Zaroni.

Na Empresa Cacique, entre 50% e 60% dos colaboradores se beneficiam do transporte fretado, também oferecido há muitos anos. “É utilizado, principalmente, pelos funcionários do turno da noite, por questão de segurança. É perigoso sair às 23 horas e ficar no ponto esperando. Além disso, é um benefício que não tem custo algum para o empregado”, contou o também gerente de Recursos Humanos Ronaldo da Graça.

Especialistas então, concluem que o uso do transporte coletivo, principalmente em cidades de grande e médio porte, é vantajoso. Vantagens como a diminuição de veículos nas ruas geram a diminuição do nível de emissão de poluentes, além de influenciar na segurança do trânsito de um modo geral, evitando acidentes e violências.

Fonte: Folha de Londrina (2015).

---

## 5.3 Reembolso por quilometragem ou Vale-combustível.

A maioria das empresas criam benefícios conforme a necessidade de suas atividades e a busca pela satisfação de seus colaboradores. O nível hierárquico dentro da empresa também é um fator determinante no número de benefícios que é concebido aos funcionários. Dentre as atividades, em sua maioria, necessita-se de meios de transporte, sejam eles para o deslocamento das residências dos colaboradores aos seus locais de trabalho, ou até mesmo, para realizarem as atividades-objetivo da própria organização (MOTTA, 1995).

Algumas empresas acreditam ser mais viável o uso do veículo próprio por parte de seus colaboradores para a realização das atividades internas da empresa, criando, dessa forma, benefícios e formas de remuneração que garantam o pagamento das despesas individuais. A Legislação Trabalhista e Previdenciária (2013), afirma que o empregado ou colaborador que utiliza de seu próprio veículo para a realização de suas responsabilidades dentro da organização, pode ter o reembolso das despesas obtidas, entre elas combustível, lubrificação, lavagem, reparos, aquisição de peças, entre outros.

Esses reembolsos podem seguir a modalidade de quilometragem rodada que representa o valor, que estipulado previamente pela empresa, por quilômetro rodado. Ressarce no caso, os gastos com combustível e desgaste do veículo (LEGISLAÇÃO TRABALHISTA PREVIDENCIÁRIA, 2013).

Batista (2014) completa que muitas empresas garantem o benefício do reembolso por quilometragem rodada apenas para determinados cargos, conforme o nível hierárquico. As empresas acreditam que benefícios de reembolso são viáveis quando comparado com a concessão de veículo por parte da empresa.

Há empresas que reembolsam seus funcionários, mesmo aqueles de nível hierárquico inferior, como forma de atraí-los e reter os bons funcionários, muitas vezes, em função da localização geográfica da empresa que nem sempre é viável à todos os colaboradores. Atualmente, o reembolso por quilometragem gira em torno de R\$ 0,63 (BATISTA,2014).

Como um benefício concedido espontaneamente, algumas empresas optam pelo vale combustível ao invés do reembolso, em busca também da satisfação e viabilidade dos colaboradores sob custos favoráveis à empresa. Geralmente são concedidos 200 litros/mês (BATISTA,2014). Batista (2014), ainda ressalta que o processo do vale combustível se dá a partir do fornecimento de cartões eletrônicos, que pode ser usados para a compra de combustíveis e até para estacionamento e manutenções, de pequeno valor, do veículo.



## ESTUDO DE CASO

A maioria dos motoristas não deve conhecer o Grupo Serviços e Tecnologia de Pagamento (STP), que tem como sócios a Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR), a CCBR, a EcoRodovias e outros investidores privados. Mas ao rodar algumas estradas ou mesmo estacionar em alguns shoppings já pode ter visto seus produtos: Sem Parar, Via Fácil e Onda livre. Os dispositivos eletrônicos (tag) da companhia, colocados nos pára-brisas de automóveis, facilitam hoje a vida de milhões de motoristas nos pedágios de 24 concessionárias em rodovias nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Com novos contratos em carteiras de concessionárias de rodoviárias, a STP se prepara para chegar ao total de 40 estradas até o fim do ano e quase dobrar o atendimento nos shoppings – atualmente com 11 unidades só no Estado de São Paulo.

Em entrevista à Gazeta Mercantil, o matemático Pedro Donda, presidente da STP, afirma que a empresa prevê investir R\$ 20 milhões este ano não só para expandir a malha rodoviária e estacionamentos, mas também desenvolver novos nichos de mercado, como o vale-pedágio e o pagamento eletrônico de gasolina em postos de combustíveis de redes varejistas. Donda começou a carreira como técnico de programação na indústria siderúrgica e deu uma guinada nos anos 80, quando foi trabalhar para o Citibank.

Os negócios da STP, comenta, deverão resultar no crescimento de 35% em 2008 e chegar ao faturamento de R\$ 2,8 bilhões. Fonte: Gazeta Mercantil (2008).

## 5.4 Automóveis e blindagem

O mundo encontra-se em um crise que todas as empresas, independente de seu porte, buscam pela redução de seus custos, sob um nível de serviço de qualidade. Mas ao mesmo tempo, busca não diminuir os atributos que garantam a satisfação e a motivação de seus funcionários, além de seus salários, como por exemplo os automóveis (GUNTHER, 2015).

Batista (2014) explica que o uso deste benefício por parte da empresa é importante e de muito valor para a conquista de seus clientes internos, para as contratações de novos colaboradores e para a própria reputação da empresa. Em geral, esses automóveis são utilizados tanto para serviços quanto para caráter particular com um requisito de troca a cada 3 anos. Os custos com combustível, IPVA e manutenção, em sua maioria, são de responsabilidade da empresa (BATISTA, 2014).

Segundo pesquisa realizada pela Revista Exame (2014), cerca de 43 % das médias e grandes empresas fornecem veículos da própria empresa para a realização das atividades de responsabilidade do colaborador:

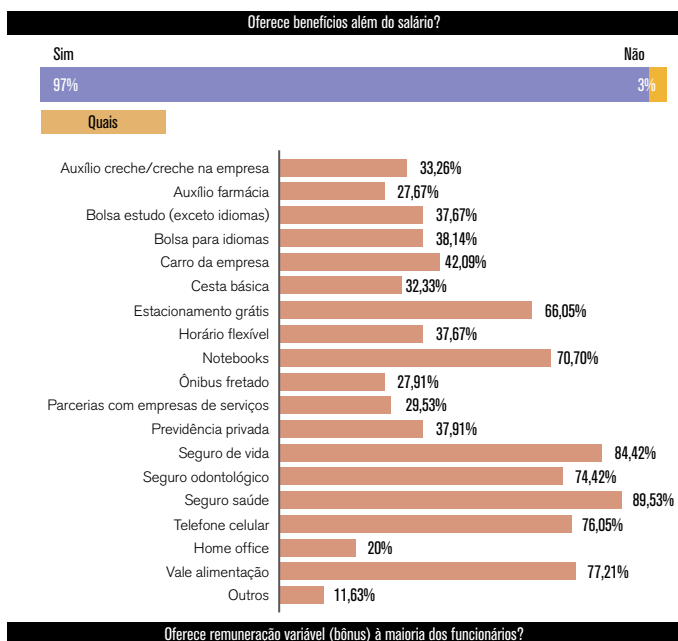


Figura 5.1 – Benefícios oferecidos pelas empresas do Guia Exame. Fonte: GUNTHER (2014).

Além de fornecer veículos, as empresas encontram-se em um patamar avançado em busca da maior segurança aos seus funcionários, fazendo por onde para propiciar benefícios que garantam o máximo de segurança. Então, atualmente as empresas fornecem os veículos para os colaboradores, mas realizam a blindagem do carro e assim autorizam a utilização do veículo (BATISTA, 2014).

Segundo a Folha de São Paulo (2005), a empresa de consultoria Mercer, em 2005, realizou uma pesquisa com 205 empresas e conclui que 44% dessas companhias fornecem carros blindados aos seus funcionários, relatando um crescimento de 38% em um período de dois anos. Isso mostra que a preocupação com a segurança e a satisfação do colaborador tornou-se um valor das grandes empresas nos dias atuais, motivados pelo alto índice de criminalidade no nosso país.

Maciel (2010), evidencia que a Sumula 367, I do TST, afirma que:

"SUM-367 - UTILIDADES "IN NATURA". HABITAÇÃO. ENERGIA ELÉTRICA. VEÍCULO. CIGARRO. NÃO INTEGRAÇÃO AO SALÁRIO (conversão das Orientações Jurisprudenciais n°s 24, 131 e 246 da SBDI-1) - Res. 129/2005, DJ 20, 22 e 25.04.2005."

## 5.5 Motorista Particular

O serviço de motorista particular é muito requisitado em instituições, empresas, e em muitas famílias de classe média ou alta, com um alto padrão social e econômico diante da sociedade como um todo. O motorista particular é considerado um funcionário de absoluta confiança dos contratantes, agregando valor à profissão (ER, 2013).

O motorista particular deve ser uma pessoa de confiança e que garanta segurança aos seus passageiros e além de tudo, sua principal responsabilidade, é conhecer bem as possíveis rotas, caminhos, e alternativas para variar os trajetos em qualquer circunstância, em busca de agilidade e segurança. Os surgimentos de novas tecnologias como o GPS e os rádios de comunicação facilitam o trabalho do motorista, permitindo sua constante atualização e eficiência, garantindo uma credibilidade de seu serviço aos passageiros (ER,2014).

Lara (2012) enfatiza os motivos que levam a contratação de um motorista particular e alega que hoje não é um serviço voltado para a classe alta apenas, por estar mais acessível, é contrato por empresas, principalmente, voltada para seus executivos, em busca do não *stress* com congestionamento, por ter medo de dirigir, por comodidade, mas principalmente em busca da rapidez e agilidade nos trajetos e com segurança.

O advogado Gustavo Granadeiro destaca os requisitos essenciais e analisados pelos passageiros e empresas ao contratarem um motorista particular. Em resumo, são quatro fatores, o primeiro é quando enfatiza-se que apenas uma pessoa é responsável pela realização de atividade de dirigir (pessoalidade do serviço); o fato de o empregado cumprir ordens apenas do contratante (a subordinação); o salário estabelecido e cumprido; e a realização do trabalho rotineiramente em uma alta frequência (habitualidade). Então, o motorista para ser contratado deve estar sujeito à esse quatro fatores para tornar-se um efetivado (LARA, 2012).



## EXEMPLO

Ericka Fisher, 35, empresária bem sucedida na cidade de São Paulo, conta à uma entrevista para a Folha de São Paulo que em 2011 começou a utilizar dos serviços de motorista particular, inicialmente apenas para experimentar. Atualmente, tem o Sr. Jorge Aparecido Sakamoto, 44, como seu fiel motorista particular, que a transporta em uma Chevrolet Meriva. A empresária afirma que é um investimento viável para ela, pois ela consegue trabalhar enquanto desloca-se de um local para o outro sem correr perigos de acidente, ou receber multas pelo uso de telefone no trânsito. Dessa forma, a empresária conclui que a utilização do motorista, mesmo pagando R\$1400,00 mensais, tem um retorno consideravelmente satisfatório, pela agilidade, segurança e viabilidade adquirida.

FONTE: Lara, R. Folha de São Paulo (2012)

---

## 5.6 Estacionamento

Blagitz (2014) explica que os Municípios, Estados e a União Federal, seguindo as tendências constitucionais, implementam políticas públicas de inclusão social por meio de medidas e leis consideradas legais, as quais obrigam estabele-

cimentos públicos e privados a destinar vagas especiais e acessíveis de estacionamento para idosos e deficientes físicos e visuais.

As leis, então, garantem os direitos de estacionamento para idosos e deficientes físicos e visuais, porém não estende-se à garantia de vagas para os funcionários dentro das companhias. Dessa forma, algumas empresas visam o estacionamento com oportunidade de gerar benefícios aos seus funcionários. Batista (2014) ressalta que cerca de 70% a 80% das companhias pagam ou cobre parcialmente as despesas de seus funcionários com estacionamento, quando os mesmos necessitam deslocar de suas residências ao local de trabalho.

Em entrevista à Camila Pati (EXAME, 2015), o diretor do Núcleo Mascaro Advocacia, Marcelo Mascaro Nascimento, ressalta que não há nenhuma determinação legal que obriga as organizações à concederem estacionamento aos seus funcionários que utilizam meios de transporte como forma de deslocamento no trajeto para o trabalho. Fica a decisão da empresa conceder ou não estacionamento aos seus colaboradores, como um benefício extra, desde que seja cumprido dentro de normas e regras explanadas em contrato (PATI, 2015).

A advogada Hashimoto (2014), defende que o estacionamento pago pelas organizações não possuem caráter salarial, desvinculando-se do conceito de salário-utilidade. O estacionamento aos colaboradores representa uma redução de custo ou uma vantagem econômica para os funcionários, garantindo assim uma maior satisfação dos mesmo e conseqüentemente uma maior produtividade.

## 5.7 Grêmios.

Em busca de uma boa convivência as empresas procuram fornecer benefícios aos seus funcionários, além de seus salários. Em específico, destacamos os benefícios não monetários como: refeitórios, convênios médicos, transportes, clubes ou grêmios, entre outros (INACIO, 2013).

Os grêmios são considerados benefícios recreativos aos funcionários (INACIO, 2013). Em definição, os grêmios tratam-se, de modo geral, de clubes criados pelos funcionários, e são formados por grupos específicos constituídos conforme afinidades tais como esportiva, cultural, social, recreativa (MENDES, 2006).

Os grêmios são constituídos sem fins econômicos, e são providos e mantidos com recursos financeiros fornecidos pelas companhias e/ou por seus colaboradores destinados à realização dos objetivos e eventos sociais (WADA, 2006).

Lacombe (2005) lembra que as pessoas, especificamente, os clientes internos das empresas, enquanto mantidas em seu quadro de funcionários, devem ser agradadas e para isso serve os benefícios fornecidos. Com isso, a criação de benefícios com os grêmios é uma vantagem e um chamativo para os funcionários, criando a visão de uma empresa a qual preocupa com as vontades de seus colaboradores.



## EXEMPLO

Grêmio Recreativo Grupo Lwart

O Grupo Lwart criou um Grêmio Recreativo com o intuito de proporcionar um espaço voltado para práticas esportivas, eventos culturais e de lazer, entretenimento e momentos de confraternização entre os colaboradores e seus familiares. O grupo foi criado em abril de 1990 e é uma instituição sem fins lucrativos, construída a partir dos esforços e desenvolvimento da companhia e de seus colaboradores, que contribuíram para a história da companhia.

A estrutura em si, começou a ser construída em 1992, em uma área de seis alqueires de terra, que recebe constantemente manutenção e investimentos em melhorias. O projeto, desde o início, sempre objetivou oferecer o máximo de oportunidades aos associados, garantindo a satisfação dos mesmos. Atualmente, o clube conta com quadras de areia, vestiários, quadras poliesportivas, salão de festas (1.200 metros quadrados), *playground*, cancha de bocha, lago para pesca com quiosques, churrasqueiras, sauna, sala de musculação, sala de jogos, lanchonete e ainda um campo de futebol de dimensões oficiais.

O Grupo Lwart mostra-se uma empresa preocupada com o ambiente organizacional e os valores dentro de sua companhia, e com a interação dos benefícios oferecidos, buscam por uma produtividade eficiente e eficaz a partir da aprovação dos clientes internos quanto ao seu empenho e desenvolvimento para com a sociedade como um todo.

Fonte: Grupo Lwart (2013).

---

## 5.8 Academia de Ginástica

Alguns dos benefícios das empresas são totalmente pagos e financiados pela mesma, e outros são subsidiados, como é o caso das academias que, na maioria das vezes, é feito uma parceria com estes locais em busca de proporcionar aos

funcionários momentos de lazer, através de valores econômicos, obtendo descontos nas folhas de pagamento (SIQUEIRA; DAUN, 2008). A Catho (2013) mostra uma pesquisa realizada no ano de 2012, pelo Instituto Great Place to Work, a qual evidenciou que em uma lista das 100 melhores empresas para trabalhar, 31% possuem academia dentro de suas dependências, 37 % são subsidiadas e 92% tem alguma relação com a prática de atividades físicas, preferencialmente as coletivas.

As empresas acreditam que ao oferecer academia ou subsidiá-las para seus colaboradores torna-se uma forma de garantir sua produtividade e energia do dia a dia dentro da organização. Afirmam que as atividades físicas são impulsionadoras para um trabalho eficiente (CATHO, 2013). Muniz (2013), apresenta uma pesquisa comandada por Jaana Kuoppala e Anne Lamminpaa, pesquisadores dinamarqueses, que buscavam demonstrar os benefícios da ginástica no clima organizacional. A pesquisa obteve como validação, que a realização de atividades físicas, frequentar academias, por parte dos colaboradores, reduz 22% de faltas no trabalho, aumento de 38% na motivação para a realização das responsabilidades, e a redução do estresse em 40%. E além das academias, mostrou-se também que as empresas estão implantando programas de ginásticas em favor à promoção da saúde e à melhora das condições de trabalho (MUNIZ, 2013).

Google
Adidas
Random House
ASUS
Deloitte
AOL/ The Huffington Post
Facebook
LinkedIn
Amazon

Figura 5.2 – Empresas que adotam academias em suas estruturas. Fonte: Adaptado de Brazil Post (2014)..

## 5.9 Aluguel de Sítios e Festas

As empresas buscam a realização de festas, tanto em sítios ou em outros lugares apropriados para passar certas mensagens para seus colaboradores internos ou externos, como a relação de metas, resultados, motivação, novos desafios, integração ou lançamento de produtos (CATHO, 2010).

Além de diversão, reconhecimento e comemorações, muitas empresas realizam festas com intuítos sociais, festas beneficentes em busca de auxílio para muitas instituições, buscando destacar-se no mercado pelas suas ações sociais e ao mesmo tempo garantir entretenimento aos seus *stakeholders* (BARBOSA, 2014).

As festas comemorativas são de responsabilidade da empresa com todos os custos pagos, reconhecendo o trabalho dos funcionários e fortalecendo sua parceria com seus colaboradores. Shapiro (2011) alega que festas de empresa é a propaganda mais barata que existe, pois a empresa prepara uma festa de alto nível, transmitindo uma imagem satisfatória e formal, causando uma impressão de que é objetiva e séria e que seus resultados, objetivos são sempre alcançados.



### EXEMPLO

A agência de desenvolvimento estadunidense McGarrah Jesse, planejou uma festa não em comemoração ao cumprimento de metas ou do fim do ano, mas sim para receber seu novo funcionário. A festa foi em comemoração ao primeiro dia do 100º funcionário da empresa, Elliot Nordstrom, foi uma festa surpresa e em estilo colossal. Elliot, sem suspeitar de nada, foi recebido no prédio da agência por um carrinho de controle remoto, que carregava um bilhete dizendo: "Elliott, estamos felizes por você estar aqui. Hoje é um dia especial para nós. Por favor, fique no seu assento pela sua segurança. Em breve, as coisas vão ficar estranhas". Uma voz, reproduzida pelos alto-falantes, disse: "Elliot Nordstrom nasceu na cidade das fontes, o palácio das planícies, Kansas. Desde então, ele tomou uma série de decisões que o trouxeram aqui hoje, o topo da montanha. De ir para a Universidade do Colorado porque as garotas eram gostosas e tocar guitarra em uma banda da qual ninguém ouviu falar, ele chegou aqui em Austin nessa manhã. Essas decisões foram incrivelmente espertas". Em seguida, anunciaram a chegada do funcionário e anunciaram que a empresa passou a contar com 100 colaboradores. A partir disso, iniciou-se a festa com malabaristas, bebidas e comidas. A empresa mostrou então, que para comemorar basta querer e refletir na motivação de seus funcionários.

Fonte: Nambu (2014).

## 5.10 Aluguel de quadras e campos esportivos

Matta (2013) afirma que ao analisar a psicologia da motivação dos funcionários percebe-se que o desempenho e o desenvolvimento de um indivíduo depende unicamente daquilo que o inspira e o motiva a procurar por realizar determinado objetivo. Por isso, é necessário e importante que as empresas buscam por diversas e diferentes formas de motivar esses colaboradores e dessa forma obter um bom desempenho dos funcionários além de contribuir para com a sua reputação diante do mercado competitivo.

Algumas empresas acreditam que é mais viável o aluguel de clubes e campos de futebol em determinados períodos ao invés de construir seus próprios espaços recreativos (VERONESI, 2013). Os clubes são para os funcionários e seus familiares poderem compartilharem momentos de alegria junto à empresa que garante a vida da família. Além de que os clubes são formas de proporcionar momentos de descontração, diversão, realizar comemorações e ainda contribuir para uma imagem social da companhia.

O futebol é um dos assuntos que mais desperta o interesse dos funcionários das organizações, tendo isso como uma oportunidade de fomentar uma integração, colaboração e identidade entre os colaboradores (FUTEBOL TOUR, 2014). A partir disso os executivos das empresas visualizam a necessidade promover momentos como jogos de futebol ou festas e entradas em clubes para seus clientes internos.

O aluguel de clubes e campos de futebol são maneiras viáveis, favoráveis e sazonais que as empresas encontraram para proporcionar momentos de satisfação e conseqüentemente motivação para seus funcionários (FUTEBOL TOUR, 2014). Essa motivação é mostrada no clube criado pelos funcionários da Petrobrás:



### EXEMPLO

O que no início era apenas uma cabana de praia, onde os funcionários encontravam-se para comemorar, conversar, simplesmente se divertir, tornou-se algo melhor estruturado e que agradou à todos os colaboradores. O Clube dos Empregados da Petrobras – CEPE Salvador foi fundado no dia 16 de maio de 1987, localizado em uma Área de Proteção Ambiental – APA, na qual é necessário pagar uma quantia para utilizá-la, no bairro de Stella Maris. Com o objetivo de proporcionar aos associados atividades culturais, recreativas e desportivas, além

de instaurar o espírito de interação entre os colaboradores da Petrobras. O Clube, hoje é considerado um dos melhores clubes do Norte/Nordeste, em busca da interação e entretenimento para os colaboradores da empresa.

Fonte: CEPE (2009)

---

## 5.11 Títulos de clubes

Assim como os outros benefícios citados nesta apostila, os títulos de clubes são concedidos à alguns funcionários em busca de motivá-los, reconhecê-los e dessa forma garantir seu maior envolvimento para com os objetivos das empresas (VERONESI, 2013).

Veronesi (2013), também aponta uma pesquisa realizada pela consultoria Hays, em parceria com o Insper que, 94,5% dos empregados brasileiros consideram que benefícios não salariais são essenciais para o recrutamento e retenção de funcionários.

Dentre as atividades recreativas oferecidas por grande parte das empresas, além de associações de empregados, promoções, excursões, encontra-se os títulos de clubes que muitas vezes são fornecidos para os altos cargos, porém existem empresas que concedem à uma maior gama de nível hierárquico (PLANOS E BENEFÍCIOS, 2011). Esses títulos são a garantia da entrada franca em clubes de determinados locais, os quais estabeleceram um acordo com a empresa para o uso e desfrute de determinados funcionários, podendo usufruir das instalações por períodos determinados no ano.

Por tratar-se de um benefício de um custo mais alto para as companhias, eles geralmente são proporcionados, em sua maioria, aos executivos, visando satisfazer as necessidades dos clientes internos, mas ao mesmo tempo atender ao projeto de plano, benefícios e custos definidos previamente (PLANOS E BENEFÍCIOS, 2011).

Um exemplo de título de clubes que as empresa julgam viáveis e garantem aos seus funcionários, digamos mais favorecidos, é o denominado Bancorbrás:



### **Bancorbrás**

O Bancorbrás foi constituído em 1983 com o intuito de empreendimento e participações, atuando em diversos segmentos de mercado. A Agência de Viagem Bancorbrás, realiza diversas negociações e estabelece acordos e relações com grandes empresas que buscam criar benefícios para seus funcionários considerados essenciais e que necessitam de motivação para garantir o desempenho efetivo da empresa. A Agência dispõe de acordos comerciais com as principais redes hoteleiras, fornecedores de receptivos, operadoras e companhias aéreas nacionais e internacionais, possibilitando o oferecimento de serviços de qualidade a preços competitivos, que são controlados e estabelecidos pelas empresas contratantes, de acordo com as especificidades dos títulos concedidos aos funcionários. Dessa forma, o Bancorbrás, permite às empresas proporcionarem viagens em períodos determinados aos seus funcionários executivos, como forma de reconhecimento de seu esforço, sob custos favoráveis e que garantam a satisfação da relação empregado-empresa.

Fonte : Bancorbrás (2011)

---

#### 5.1.1.1 Benefícios ligados à saúde do trabalhador

De acordo com a previsão contida no artigo 30 da Lei 9656/98, que dispõe sobre os planos de saúde no Brasil, e na Resolução 279 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o funcionário que contribuía para o pagamento do plano de saúde e foi demitido sem justa causa pode continuar com o convênio médico, desde que assuma a responsabilidade pelo pagamento integral do valor da mensalidade.

#### 5.1.1.2 Seguro de Vida em Grupo

O seguro de vida é o tipo de seguro que garante a uma pessoa em caso de seu próprio falecimento um ressarcimento econômico a seus familiares diretos, ou na sua falta, para aquelas pessoas que ele escolher como beneficiário. Essa indenização também é chamada de capital segurado, no entanto, para obter seu pagamento, pode ser a partir de uma renda financeira ou pagamento de uma

única vez. Então, a missão especial que cobre o seguro de vida, é que as pessoas que tem direito do seguro ou são escolhidas, chegando o momento de acontecer uma desgraça como é o caso de uma morte prematura, de imediato, serão protegidas com um valor de indenização.

A relação entre seguradora e contratante ficará estabelecida através de um documento conhecido como apólice e nele serão especificados os termos do acordo, tais como o momento da indenização, a forma de cobrança, quem cobrará, entre outras questões.

Assim como a seguradora se compromete através da apólice a pagar o ressarcimento combinado, o contratante deverá pagar como contrapartida uma quota que lhe garantirá a cobertura. Se o pagamento não for regulamentado no momento que acontecer a morte do indivíduo, a seguradora poderá não pagar a indenização. Existem diversos tipos de seguros de vida dependendo de sua duração e eles podem ser: temporários ou vitalícios; pela taxa de prêmio, onde encontramos uma taxa nivelada em que o pagamento é constante ou com taxa de risco, em que o valor aumenta de acordo com a idade do segurado; e em função da quantidade de segurados que cobre a apólice estão os seguros individuais ou coletivos. Vale ressaltar que em qualquer de suas modalidades, o segurado poderá alterar os beneficiários, mesmo depois da formalização da apólice.

Alguns planos incluem auxílio *check up*: esse benefício relaciona-se ao pagamento integral ou parcial do exame médico periódico e completo. Usualmente, as empresas determinam o local onde os exames devem ser realizados.

### 5.11.3 Auxílio-Funeral

Benefício dado para servidor público está regulamentado pelo Capítulo II, Seção VIII referente aos Benefícios da Lei nº. 8.112/1990: “Art. 226. O auxílio-funeral é devido à família do servidor falecido na atividade ou aposentado, em valor equivalente a um mês da remuneração ou provento.

Empresas privadas também disponibilizam mas como benefício espontâneo.

### 5.11.4 Auxílio-Creche

Algumas empresas auxiliam no pagamento das creches ou disponibilizam creches internas como é o caso da empresa Natura. Benefício espontâneo que não está presente em lei, varia de acordo de empresa para empresa e sua cultura.

### 5.11.5 Auxílio-Farmácia.

Muitos funcionários, especialmente os de baixa renda, vão ao médico mas não dão continuidade ao tratamento por não terem condições de comprar os medicamentos. Continuando doente, o funcionário recorre a novas consultas e isso acaba aumentando a sinistralidade dos planos de saúde. Para facilitar a aquisição desses medicamentos, as empresas mantêm convênios com drogarias/farmácias. Além dos funcionários receberem um desconto, quando com prescrição médica.



## ATIVIDADES

01. Analise o caso abaixo. “A desenvolvedora de softwares médicos Heartflow acabou de levantar mais uma série de investimentos para a coleção e, por isso, muitos acreditam que a empresa esteja próxima de um IPO. O software reconfigura dados de imagem médica, particularmente de tomografia computadorizada, para construir modelos 3D das artérias coronárias. A empresa acabou de levantar \$35,8 milhões de um round com potencial de \$46,3 milhões. Desde 2009, os investimentos levantados totalizaram mais de \$200 milhões. Ainda não foi divulgado para que será utilizado o novo round. A empresa está sendo reconhecida mundialmente e, inclusive, já recebeu premiações por ser uma inovação disruptiva e por mudar a maneira como conduzimos uma doença cardíaca (SAUDEBUSINESS, 2015).” Na sua opinião qual pacote de benefícios seria mais adequado à esta empresa? Como a flexibilização do pacote de benefícios poderia contribuir para o desempenho dela?

02. (CESGRANRIO, 2014) Atualmente, as empresas oferecem amplos pacotes de benefícios sociais, entre os quais aqueles relacionados a serviços médicos, que podem assumir diferentes padrões e podem ser direcionados ou de livre escolha. Trata-se do primeiro e mais comum benefício oferecido pelas empresas. A situação acima descreve um benefício que envolve:

- a) Transporte
- b) Alimentação
- c) assistência financeira
- d) assistência médico-hospitalar
- e) seguro de vida em grupo

03. Serviços e benefícios visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, higiene mental ou lazer. Em algumas organizações esses benefícios se estendem também à família do funcionário e são denominados:

- a) Benefícios assistenciais.
- b) Benefícios legais.
- c) Benefícios recreativos.
- d) Planos supletivos.

04. São benefícios exigidos por lei, EXCETO:

- a) Seguro de vida
- b) Seguro-Desemprego
- c) Décimo terceiro salário
- d) Auxílio-Doença

05. Há uma grande variedade de benefícios sociais. Eles podem ser classificados genericamente em relação à sua exigência legal em benefícios legais e benefícios espontâneos. São considerados benefícios legais, EXCETO:

- a) Salário família.
- b) Seguro de acidentes pessoais.
- c) Auxílio refeição.
- d) Assistência médico-hospitalar.

06. Pensando na realidade de uma organização no momento em que ela estabelece um planejamento estratégico, que impactos uma gestão de benefícios “errada” pode trazer à ela? Discorra sobre o assunto.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTP – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS. **Sistema de Informações da Mobilidade Urbana**. Sistema de Informações da Mobilidade Urbana – Relatório 2012, 2014. Disponível: < [http://antp.org.br/\\_5dotSystem/download/dcmDocument/2014/08/01/CB06D67E-03DD-400E-8B86-D64D78AFC553.pdf](http://antp.org.br/_5dotSystem/download/dcmDocument/2014/08/01/CB06D67E-03DD-400E-8B86-D64D78AFC553.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2015.
- BANCORBRÁS. **Agência de Viagens Bancorbrás**. Brasília: Bancorbrás, 2011. Disponível em: < <https://www.bancorbras.com.br/institucional/empresas#institucional-content-6>> Acesso em: 17 jul. 2015

BARBOSA, B. **Empresas promovem ações em comemoração ao dia da criança.** Santa Catarina: Portal Veneza, 2014. Disponível em: < <http://www.portalveneza.com.br/empresas-promovem-acoes-comemoracao-dia-crianca/>> Acesso em: 16 jul. 2015.

BARRETO, M. **Gestão de Recursos Humanos:** Disciplina de Gestão de Benefícios. PasseiDireto, 2015. Disponível em: < <https://www.passeidireto.com/arquivo/4504542/gestao-dos-beneficios-relacionados-ao-transporte-dos-trabalhadores>> Acesso em: 14 jul. 2015.

BATISTA, J. L. P. **Gestão de Benefícios.** SlidePlayer, 2014. Disponível em: < <http://slideplayer.com.br/slide/1750117/>> Acesso em: 14 jul. 2015.

BLAGITZ, P. N. **Acessibilidade e Reserva de vagas em estacionamentos públicos e privados.** Belém: Blagitz, Erichsen, Barata & Mai-Advogados, 2014. Disponível em: < <http://www.escriorioadv.com/#lartigo-acessibilidade/c1y1b>> Acesso em: 16 jul. 2015.

BRASIL POST. **10 empresas que prezam pelo bem-estar dos funcionários.** São Paulo: Editora Abril S.A., 2014. Disponível em: < <http://info.abril.com.br/noticias/carreira/fotonoticias/as-empresas-que-prezam-pelo-bem-estar-ao-inves-da-exaustao-fisica-e-emocional.shtml>> Acesso em: 16 jul. 2015.

CATHO. **Festas de fim de ano: estratégia ou comemoração.** São Paulo: Catho – Carreira e Sucesso, 2010. Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/das-100-melhores-empresas-para-trabalhar-31-tem-academia>> Acesso em: 16 jul. 2015.

CATHO. **Das 100 melhores empresas para trabalhar, 31% têm academia.** São Paulo: Catho – Carreira e Sucesso, 2013. Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/das-100-melhores-empresas-para-trabalhar-31-tem-academia>> Acesso em: 16 jul. 2015.

CEPE- CLUBE DOS EMPREGADOS DA PETROBRAS. **De uma cabana de palha, a um clube moderno e agradável.** Salvador: CEPE, 2009. Disponível em: < <http://www.cepe-ssa.com.br/2013/historia.asp>> Acesso em: 17 jul. 2015.

COAD-CENTRO DE ORIENTAÇÃO, ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL. **Manual de Procedimentos:** Módulo 8. COAD, 2000. Disponível em: < <http://coad.com.br/app/webroot/files/trab/pdf/dp/manual/08-1.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2015.

EMPREGO E RENDA. **Conheça os deveres e responsabilidades do motorista particular.** Viçosa: Emprego e Renda, 2013. Disponível em: < <http://www.empregoerenda.com.br/ideias-de-negocios/cursos/2199-conheca-os-deveres-e-responsabilidades-do-motorista-particular>> Acesso em: 16 jul. 2015.

EMPREGO E RENDA. **Como deve ser o comportamento de um motorista particular?** Viçosa: Emprego e Renda, 2014. Disponível em: < <http://www.empregoerenda.com.br/ideias-de-negocios/cursos/2199-conheca-os-deveres-e-responsabilidades-do-motorista-particular>> Acesso em: 16 jul. 2015.

FRANZESE, E. A. R. **Direito do Trabalho.** Blog Atribuna, 2012. Disponível em: < <http://blogs.atribuna.com.br/direitodotrabalho/quem-escreve/>> Acesso em: 14 jul. 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Alto escalão ganha carro blindado.** São Paulo: Uol.com, 2005. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj2606200511.htm> > Acesso em: 16 jul. 2015.

FUTEBOL TOUR. **Saiba como o futebol pode influenciar os colaboradores de sua empresa.** São Paulo: Futebol Tour, 2014. Disponível em: < <http://new.futeboltour.com.br/2014/09/11/saiba-como-o-futebol-pode-influenciar-os-colaboradores-de-sua-empresa/> > Acesso em: 17 jul. 2015.

GAZETA MERCANTIL. **Empresário investe em pagamento eletrônico de combustível nos postos.** São Paulo: Sindicomcombustíveis – RESAN União e Trabalho, 2008. Disponível em: < <http://resan.com.br/empresario-investe-em-pagamento-eletronico-de-combustivel-nos-postos/> > Acesso em: 15 jul. 2015.

GONÇALVES, J. **Por falta de linhas, empresas fretam transporte exclusivo para funcionários.** Londrina: Jornal de Londrina, 2005. Disponível em: < <http://www.jornaldelondrina.com.br/londrina/conteudo.phtml?tl=1&id=1525902&tit=Por-falta-de-linhas-empresas-fretam-transporte-exclusivo-para-funcionarios> > Acesso em: 15 jul. 2015.

GUIA DE DIREITOS. **Tipos de Transportes.** São Paulo. 2014. Disponível em: <[http://www.guiadedireitos.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1247&Itemid=291](http://www.guiadedireitos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1247&Itemid=291) > Acesso em: 28/01/2015

GUNTHER, R. **A crise ainda não chegou aos carros dos diretores.** São Paulo: Revista Exame.com, 2015. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/38/noticias/com-que-carro-eu-vou> > Acesso em: 16 jul. 2015.

HASHIMOTO, A. T. **Natureza jurídica da concessão de estacionamento aos empregados.** São Paulo: Granadeiro Guimarães, 2014. Disponível em: < [http://www.granadeiro.adv.br/template/template\\_clipping.php?ld=7289](http://www.granadeiro.adv.br/template/template_clipping.php?ld=7289) > Acesso em: 16 jul. 2015.

INACIO, C. **Benefícios Sociais.** Porto Alegre: Recursos Humanos, 2013. Disponível em: < <http://carmeninacio-rh.blogspot.com.br/2013/06/beneficios-sociais.html> > Acesso em: 16 jul. 2015.

JUNIOR, I. C. L.; SILVA, A. J. C. Da. **A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente – Um panorama da região sul fluminense.** IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: < [http://www.inf.aedb.br/seget/artigos06/554\\_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf](http://www.inf.aedb.br/seget/artigos06/554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf) > Acesso em: 14 jul. 2015.

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva 2005.

LARA, R. **Serviço de motorista particular conquista classe média.** São Paulo: Folha de São Paulo - Uol, 2012. Disponível em: < <http://classificados.folha.uol.com.br/veiculos/1168555-servico-de-motorista-particular-conquista-classe-media.shtml> > Acesso em: 16 jul. 2015.

LWART. **Grêmio Recreativo.** São Paulo: Grupo Lwart, 2013. Disponível em: < <http://www.lwarcel.com.br/site/content/grupo/gremio.asp> > Acesso em: 16 jul. 2015

MACIEL, A. Dos S. **O fornecimento de veículo da empresa para funcionários e a (não) integração no salário.** Paraná: JUS Navigandi, 2010. Disponível em: < <http://jus.com.br/artigos/17415/o-fornecimento-de-veiculo-da-empresa-para-funcionarios-e-a-nao-integracao-no-salario>> Acesso em: 16 jul. 2015.

MANFÉ, V. **A eficiência das redes de transporte público por ônibus sob a perspectiva do índice de utilização.** Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009. Disponível em: < <file:///D:/Usuario/Downloads/tese%20Vandir%20Manf%C3%A9.PDF>> Acesso em: 14 jul. 2015.

MATTA, V. da. **Formas de Motivar os Funcionários Sem Gastar Dinheiro.** São Paulo: Sociedade Brasileira de Coaching, 2013. Disponível em: < <http://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao/formas-de-motivar-funcionarios-sem-gastar-dinheiro/>> Acesso em: 17 jul. 2015.

MENDES, V. **Existe diferença entre adc, grêmio, associação e clube de funcionários?** São Paulo: Instituto FEPAF, 2006. Disponível em: < [http://www.ifepaf.org.br/artigos\\_detalhe.asp?id=4](http://www.ifepaf.org.br/artigos_detalhe.asp?id=4)> Acesso em: 16 jul. 2015.

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, n.1,v.35, 1995. Disponível em: < <file:///D:/Usuario/Documents/APOSTILA/REFERENCIAS/a03v35n2.pdf>> Acesso em: 15 jul. 2015.

MUNIZ, M. **Funcionários faltam menos nas empresas que investem em ginástica.** Belo Horizonte: Academia Wall Street Fitness, 2013. Disponível em: < [http://www.academiaacademia.com.br/fique\\_por\\_dentro/artigo/3289/funcionarios-faltam-menos-nas-empresas-que-investem-em-ginastica/](http://www.academiaacademia.com.br/fique_por_dentro/artigo/3289/funcionarios-faltam-menos-nas-empresas-que-investem-em-ginastica/)> Acesso em: 16 jul. 2015.

NANBU, G. **Empresa faz festa enorme para receber seu 100º funcionário, no primeiro dia de trabalho dele.** Disponível em: < <http://virgula.uol.com.br/inacreditavel/curiosidades/empresa-faz-festa-enorme-para-receber-seu-100-funcionario-no-primeiro-dia-de-trabalho-dele/>> Acesso em: 16 jul. 2015.

PLANOS E BENEFÍCIOS. **Planos e Benefícios e, Remuneração.** Rio de Janeiro: Planos e Benefícios, 2011. Disponível em: < <http://blog.clickgratis.com.br/planosbeneficiosremuneracao01/Planos%2Be%2BBenef%EDcios/>> Acesso em: 17 jul. 2015.

REVISTA CONSULTOR JURÍDICO. **Receber Vale Transporte e usar carro próprio dá justa causa. Consultor Jurídico,** 2005. Disponível em: < [http://www.conjur.com.br/2005-mai-20/receber\\_vale-transporte\\_usar\\_carro\\_proprio\\_justa\\_causa](http://www.conjur.com.br/2005-mai-20/receber_vale-transporte_usar_carro_proprio_justa_causa)> Acesso em: 14 jul. 2015.

RECK, G. **Transporte Público.** Apostila. Universidade Federal do Paraná, 2013. Disponível em: < [http://www.dtt.ufpr.br/Transporte%20Publico/Arquivos/TT057\\_Apostila.pdf](http://www.dtt.ufpr.br/Transporte%20Publico/Arquivos/TT057_Apostila.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2015.

SEDU – SECRETARIA ESPECIAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA; NTU – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EMPRESAS E TRANSPORTE URBANO. **Prioridade para o transporte coletivo urbano: Relatório Técnico.** SEDU, 2002. Disponível em: < <http://www.fetranspordocs.com.br/downloads/09PrioridadeTransporteColetivoUrbano.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2015.

SHAPIRO, A. **Festas de promoção de empresas**. Paraná: Profissão Atitude, 2011. Disponível em: < <http://profissaoatitude.blogspot.com.br/2011/12/festas-de-promocao-de-empresas.html> > Acesso em: 16 jul. 2015.

SIQUEIRA, A. G.; DAUN, M. **Administração de serviços e benefícios sociais na organização empresarial** : um estudo de caso na empresa Nestlé Brasil LTDA. São Paulo: Centro Universitário Eurípides de Marília, 2008.

TRANSPORTE INTEGRADO. **Íntegra da Lei que Institui o Vale-Transporte**. TRI – Transporte Integrado, 1985. Disponível em: < <http://www.atppoa.com.br/docs/Lei%20do%20Vale-transporte.pdf> > Acesso em> 14 jul. 2015.

VASCONCELLOS, Eduardo A. **Transporte urbano nos países em desenvolvimento**: reflexões e propostas. 3. Ed. São Paulo: Annablume, 2000, p. 130-149. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=rkb-RA72qD8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=rkb-RA72qD8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)> Acesso em: 14 jul. 2015.

VERONESI, L. B. **Maioria dos empregadores investe em benefícios não salariais para reter talentos**. São Paulo: InfoMoney, 2013. Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/2855691/maioria-dos-empregadores-investe-beneficios-nao-salariais-para-reter-talentos> > Acesso em: 17 jul. 2015.

WADA, M. **Estatuto Gremio Empresarial**. Rio Grande do Sul: Universo Jurídico, 2006. Disponível em: < [http://uj.novaprolink.com.br/forum/19/discussao/8433/estatuto\\_gremio\\_empresarial](http://uj.novaprolink.com.br/forum/19/discussao/8433/estatuto_gremio_empresarial) > Acesso em: 16 jul. 2015.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O livro mostrou que a gestão de benefícios é dividida em parte na obrigação legal trabalhista dos funcionários como décimo-terceiro, férias e etc, mas também pode ser fonte de motivação e estímulo ao bem-estar do funcionário.

Os benefícios não são parte do salário e, portanto sobre eles não recaem os encargos trabalhistas. Muitas empresas optam em desenvolver benefícios em função desta diminuição de custo, mas este não seria o caminho do melhor desempenho empresarial. Benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados. É um complemento à remuneração indireta dada a todos os empregados, independentemente do cargo hierárquico ocupado. Alguns benefícios são obrigatórios por lei, são os encargos sociais; e outros podem ser estrategicamente utilizados pela empresa para gestão de pessoas.

Os principais benefícios são voltados à assistência financeira, saúde, alimentação, transporte, lazer e educação e devem seguir como um bônus de alinhamento estratégico organizacional aos funcionários. Portanto hoje, as organizações que apresentam um sistema de benefícios diferenciados, demonstram vantagem competitiva em comparação com as que não apresentam política de cargos e salários. Ressalta-se que as organizações que tem essa estrutura bem desenvolvida conseguem reter os colaboradores, evitando assim problemas com rotatividade, absenteísmo dentre outras.

---



## GABARITO

01. A flexibilização do pacote de benefícios poderia ajudar os profissionais mais qualificados que se encontram com seus níveis de motivação próximos ao topo da Pirâmide de Maslow fazendo com que eles possam escolher quais benefícios o façam mais motivados. Quanto ao tipo de benefício, sem dúvida, benefícios ligados à alimentação saudável, esportes, turismo e lazer deverão ser escolhidos em detrimento ao transporte e os benefícios financeiros, por exemplo.

02. E

03. C

04. A

05. D

06. Uma gestão de benefícios errada poderá invariavelmente aumentar os custos da empresa, principalmente no tocante ao custo com funcionários. Muitas vezes as empresas investem em benefícios para que diminuam os encargos sociais decorrentes do aumento da remuneração fixa dos funcionários. Neste caso, quando mal executada a ação pode ocasionar o mesmo efeito onerando a empresa sem que o desempenho seja crescente dos funcionários. Outra questão é o perfil dos colaboradores que deve ser estudado para que não hajam benefícios inutilizados e que não retornem em desempenho individual ou em grupo.

---



## ANOTAÇÕES



## ANOTAÇÕES



## ANOTAÇÕES



## ANOTAÇÕES