



## Gestão de Pessoas

### Enangrad Pleno

LORRANY SILVA DO NASCIMENTO

LORRANE ALVES RIBEIRO

RAFAEL RABELO NUNES

CLARISSA MELO LIMA

ALDERY SILVEIRA JÚNIOR

Área Temática:

**GESTÃO DE PESSOAS**

Título:

**PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA AUTOMOTIVA: UMA AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO**

## RESUMO

O advento da globalização proporcionou a criação de fatores de negociação com foco no capital humano, o qual consiste em um dos principais recursos empresariais para elevar o potencial competitivo. A criação do plano de benefícios sociais possibilitou a implementação de ações estratégicas no ambiente organizacional e maior qualidade de vida no trabalho. O trabalho desenvolvido teve por objetivo realizar uma avaliação multicritério do plano de benefícios sociais de uma empresa automotiva enquanto ferramenta de motivação, na percepção de seus colaboradores. Para tanto, desenvolveu-se um modelo de avaliação pautado na metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), que norteou a pesquisa de campo e a tabulação e análise dos dados. Os dados foram tratados pelo software *Hiview3*. Após a tabulação e aferição dos resultados, testou-se a robustez do modelo por meio de análise de sensibilidade. A pesquisa constatou que os colaboradores da empresa analisada, de modo geral, estão satisfeitos com os benefícios que lhes são oferecidos, contudo, existem melhorias que devem ser desenvolvidas e aplicadas.

**Palavras-chave:** plano de benefícios sociais, ambiente organizacional, metodologia multicritério de apoio à decisão, concessionária automotiva.

## ABSTRACT

The advent of globalization has led to the creation of negotiating factors focused on human capital, which is one of the main business resources to raise the competitive potential. The creation of the social benefits plan made possible the implementation of strategic actions in the organizational environment and higher quality of life at work. The objective of this work was to carry out a multicriteria evaluation of the social benefits plan of an automotive company as a motivation tool, in the perception of its employees. For that, a model of evaluation based on the multicriteria decision support methodology (MCDA) was developed, which guided the field research and the tabulation and analysis of the data. The data were processed by *Hiview3* software. After tabulation and gauging the results, the robustness of the model was tested by means of sensitivity analysis. The research found that the employees of the company analyzed, in general, are satisfied with the benefits that are offered to them, however, there are improvements that must be developed and applied.

**Keywords:** social benefits plan, organizational environment, multicriteria decision support methodology, automotive company.

## **1. INTRODUÇÃO**

O avanço da globalização e as constantes mudanças ocorridas no setor automobilístico, as organizações desse segmento tendem a criarem estratégias para reterem seus colaboradores, a partir do incremento da melhoria da qualidade de vida no trabalho, de modo que a remuneração salarial passa a não ser a única compensação ofertada, mas também os serviços e benefícios sociais, que geram vantagens para a organização e para os colaboradores.

Com o intuito de humanizar as relações de trabalho, os gestores devem programar uma visão sistêmica quanto ao diferencial competitivo que está vinculado às pessoas. Deve-se traçar o perfil dos colaboradores, compreender suas necessidades e demandas específicas, de forma a propiciar um ambiente favorável para proporcionar a motivação dos colaboradores, interferindo diretamente no comportamento humano nas organizações.

Percebe-se que os colaboradores passam a ter um maior nível de desempenho dentro de suas atividades quando ocorre a valorização do capital humano. Com a oferta de condições adequadas que auxiliem no alinhamento dos objetivos pessoais e profissionais com os objetivos organizacionais, possibilita-se a eficácia no reconhecimento do potencial de cada colaborador.

Ao implementar um plano de benefícios sociais se tem por objetivo complementar o salário fixo, atender as necessidades específicas dos colaboradores e da organização e, dessa forma, impactar no desenvolvimento operacional. Sendo de fundamental importância analisar o nível de satisfação dos colaboradores, pois a inserção de um plano de benefícios sociais apresenta-se como uma forma estratégica de desenvolvimento, remuneração e capacitação.

Dentro deste contexto, o presente trabalho tem por objetivo realizar a avaliação do plano de benefícios sociais de uma empresa do setor automotivo, como ferramenta de motivação dos colaboradores. Para tanto, foi utilizada a metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA), com a construção de um modelo de avaliação desenvolvido especificamente para essa finalidade. Definiu-se o problema, identificou-se os limites da análise e demais fatores envolvidos no processo, de modo a possibilitar a constatação do grau de satisfação dos colaboradores da empresa com o plano de benefícios, bem como a identificação da ocorrência de problemas, culminando com a apresentação de alternativas para melhorar a concessão de benefícios e mitigar possíveis níveis de insatisfação e desmotivação.

O trabalho está estruturado em cinco itens: introdução, com uma sucinta descrição do tema da pesquisa; referencial teórico, abordando os principais temas que embasaram teoricamente a pesquisa; metodologia de pesquisa, com enfoque para o modelo multicritério desenvolvido para o tratamento e análise dos dados da pesquisa; análise dos resultados, onde são apresentados os dados resultantes da pesquisa e as respectivas análises; por fim, as considerações finais resultantes da pesquisa aplicada.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Abordar-se-á, de forma *an passant*, sobre os seguintes tópicos: Plano de benefícios sociais; Responsabilidade social corporativa; Motivação no ambiente de trabalho; e Metodologia multicritério de apoio à decisão.

### **2.1 Plano de benefícios sociais**

Mediante a gradativa conscientização com a responsabilidade social por parte

do ramo empresarial, as organizações passaram a aderir aos planos de benefícios sociais como forma de complementar os salários, alinhando-se os objetivos organizacionais com os dos colaboradores. Dessa forma, benefícios são considerados como um diferencial estratégico e competitivo no mercado.

Segundo Gaulke e Nicoleti (2007, p. 02), “o salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer a seus funcionários”. Dessa forma, infere-se que os benefícios constituem uma parte considerável da remuneração total, proporcionando vantagens e conveniências com o intuito de impactar de forma positiva o bem estar dos colaboradores.

Tendo em vista que a oferta de benefícios impacta de forma direta na produtividade e comportamento dos colaboradores, bem como em sua percepção quanto ao cargo ocupado, deve-se levar em conta os diferentes perfis de forma a satisfazer as necessidades existentes. Portanto, é necessária a diferenciação dos benefícios para que os mesmos possam ser utilizados como ferramenta de motivação e não se tornem fonte de insatisfação (CLARO; PROFETA, 2018).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), os benefícios respondem por parte considerável da remuneração total, influenciando no poder de decisão e aceitação de ofertas de emprego, representando um importante auxílio ao colaborador no âmbito econômico por oferecer segurança financeira adicional, bem como facilitar o acesso aos serviços básicos e atividades sociais de cunho recreativo e educacional.

Os benefícios podem ser divididos em compulsórios e espontâneos. Os benefícios sociais compulsórios são exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária com o intuito de cumprir acordos com sindicatos ou normas legais previamente estabelecidas. Quanto aos benefícios sociais espontâneos, são oferecidos mediante o objetivo de satisfazer as necessidades dos colaboradores, tornando atrativo e competitivo o perfil da remuneração no mercado de trabalho (MARRAS, 2009).

As técnicas de administração, principalmente as referentes aos sistemas de remuneração, foram modificadas e atualizadas para proporcionar a satisfação dos colaboradores, passando a fazer parte da Responsabilidade Social Corporativa das organizações, provocando um aumento na personalização das ações empresariais com foco nos distintos perfis existentes em no ambiente de trabalho.

## **2.2 Responsabilidade social corporativa**

A responsabilidade social da empresa pode ser concebida como auxílio na regulação jurídica ao obedecer às normas judicialmente cabíveis. Contudo, também pode ser utilizada como propagação do bem-estar social, onde, a princípio, inferia a percepção de filantropia, mas com o passar das décadas, tornou-se uma forma de dar ênfase na transformação dos recursos econômicos em benefícios sociais e nas vantagens ocasionadas pela gestão social.

De acordo com Moura et al (2004), as empresas passaram a assumir as responsabilidades sociais pelos problemas decorrentes da atividade empresarial própria, apesar de sua orientação essencial para o lucro, tomaram consciência de que são capazes de promover o bem-estar dos seus colaboradores através de programas de assistência, cuidados inerentes á segurança e higiene no trabalho.

A responsabilidade social corporativa para os colaboradores significa vantagens salariais, auxílio educacional de forma a aumentar as probabilidades de formação, acesso aos benefícios sociais, proporcionando incentivos que apresentam por objetivo tornar os colaboradores socialmente responsáveis (SEBASTIÃO, 2009).

O modelo de gestão orientado pela responsabilidade social corporativa tem por objetivo promover os direitos humanos, onde se envolvem aspectos como sustentabilidade e governança, tendo indicadores como o respeito às gerações futuras, participação dos gestores, liderança social, e por fim, o comprometimento ético que causa impactos positivos na qualidade de vida dos colaboradores e de seus familiares (ALBUQUERQUE, 2009).

Dessa forma, cabe ressaltar que a responsabilidade social resume-se ao exercício da cidadania corporativa que, quando alinhada com o planejamento estratégico, torna-se uma forma de reforçar a imagem da empresa para os seus colaboradores. Tal responsabilidade está vinculada aos valores e à ética com os quais a empresa desenvolve suas atividades no mercado, lida com os agentes envolvidos na cadeia de negócios e corrobora para a sustentabilidade no contexto organizacional.

### **2.3 Motivação no ambiente de trabalho**

A motivação humana resulta de estudos contínuos que apresentam por objetivo compreender como se pode criar cenários propícios para desenvolver atividades de forma saudável. Sendo assim, no atual cenário organizacional reconhece-se que as mensurações das necessidades e comportamentos individuais não podem ser padronizadas, buscando-se formas gradativas de fazer com que os colaboradores se sintam importantes, através da satisfação ocasionada pelo reconhecimento advindo do trabalho e, com isso, se sintam parte do grupo social.

Em períodos próximos ao atual, uma parte dos adeptos da administração científica de Taylor iniciaram a propagação da ideia de que os indivíduos não escolhiam os empregos por suas características, mas sim pela remuneração prometida. Dessa forma, encontra-se o primeiro fator motivacional dentro das empresas. Contudo, a motivação não garante o desempenho, onde deve-se fornecer o ambiente adequado para que exista o impulso interior por parte do colaborador para alcançar os objetivos. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011).

De acordo com Castro (2004, p. 86), “o processo motivacional individual busca a manutenção do equilíbrio, sendo que a energia usada para este, vem da capacidade de cada um em se auto motivar, a qual é desenvolvida ao longo do tempo”. Tal afirmação implica na necessidade de as empresas de terem colaboradores comprometidos e motivados de forma a agregar valor para suas qualidades profissionais. De acordo com Claro e Profeta (2018, p. 119):

o aspecto motivacional é composto por fatores de abrangências diversas e que os mais perenes são aqueles que se originam no próprio indivíduo. Por outro lado, existem fatores motivacionais que podem ser estimulados por meio de ações objetivas da organização, na forma de disponibilização de benefícios tangíveis e imediatos, que causem diferenciação entre as organizações enquanto opções de local de trabalho, empregadoras e retentoras de talentos.

Dessa forma, o capital humano caracteriza-se como uma parte importante do sucesso das empresas, passando de um insumo para um recurso que deve ser administrado, possibilitando ações com foco no potencial humano e execução de processos que auxiliem na compreensão do comportamento dos colaboradores de forma a satisfazer suas necessidades por intermédio de orientações motivacionais intrínsecas e extrínsecas

### **2.4 Metodologia multicritério de apoio á decisão**

A concepção e solução de problemas de decisão possuem um grande impacto dentro do ambiente empresarial, pois em diversos contextos, é necessário que se faça

a avaliação de um ambiente complexo, que sejam implementadas decisões utilizando-se de múltiplos critérios e aspectos derivados desse ambiente, definindo como legítimos os problemas e métodos da área a ser estudada. Nada mais natural que se baseie em uma metodologia multicritério de apoio à decisão a fim de se obter sucesso no processo decisório e otimizar variáveis.

Um processo de apoio à decisão caracteriza-se como um processo de interação com uma situação problemática, no qual tem-se por objetivo a construção de uma estrutura partilhada entre os decisores, sendo assim, atividades de apoio à decisão devem ser suportadas em modelos formalizados, com o intuito de se elaborar recomendações que respondam o mais claramente possível às questões levantadas pelos decisores no decorrer de um processo de decisão (BANA; COSTA, 1995).

A metodologia multicritério não apresenta o objetivo de conceber apenas uma solução viável, mas sim, viabilizar a concepção de alternativas ideais que podem ser adotadas para a resolução de um problema. Para Silveira Jr. (2018, p. 60) a metodologia multicritério de apoio à decisão define-se como:

uma metodologia voltada para analisar situações complexas – a partir de um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos distintos, incluindo indicadores financeiros, físicos, de insumos, de processos, de produtos e de resultados –, que pode ser utilizada tanto para apoio à decisão quanto como um conjunto de técnicas analíticas.

Segundo Ensslin et al (2001, p. 145), a metodologia multicritério é realizada por meio de três fases básicas: "i. a estruturação do contexto decisório; ii. a construção de um modelo de avaliação de alternativas/ações; e iii. a formulação de recomendações para os cursos de ações mais satisfatórias". A utilização dessa metodologia fornece, ao seu final, informações para subsidiar a tomada de decisão dos responsáveis que a devem fazer de forma estruturada e clara, a fim de se escolher as alternativas que melhor contribuem para a empresa como um todo.

Em síntese, no que se refere a aplicabilidade o método multicritério de apoio a decisão pode ser utilizada com eficácia tanto no apoio ao processo decisório, quanto na realização da análise e avaliação de decisões previamente tomadas e que envolvam situações complexas, por vezes, conflitantes. Determinando-se se os objetivos de uma decisão foram ou não atingidos (SILVEIRA JR., 2018).

Diante do exposto, a metodologia multicritério é ideal para modelos que consideram mais de um aspecto e avaliam ações de acordo com um conjunto determinado de critérios, onde pode-se contemplar a resolução de problemas e propostas para implementar soluções, sendo ainda utilizado quando o tomador de decisão utiliza seu conhecimento e poder de julgamento com o intuito de desenvolver e implementar melhorias na avaliação geral.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

O instrumento de pesquisa consistiu em um modelo multicritério de avaliação, que no caso deste estudo, seguiu as premissas propostas por Ensslin et al (2001). Inicialmente, definiu-se o rótulo do modelo como: "Plano de benefícios sociais como ferramenta de motivação dos colaboradores de uma empresa automotiva: uma avaliação multicritério". Em sequência, identificou-se os atores envolvidos nos processos de avaliação, a saber: agidos, decisores e facilitadores.

Como resultado das reflexões iniciais sobre o rótulo, ocorreu uma estruturação hierárquica baseada nos planos de benefícios oferecidos pela empresa. Em seguida, realizou-se a identificação dos elementos de avaliação, denominados como critérios ou Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs), os quais foram validados pelos decisores, constituindo-se, assim na família de PVFs do modelo. Estes, devido a complexidade

dos mesmos, foram decompostos em Pontos de Vistas Elementares (PVEs), quando necessário, constituindo-se, assim, a estrutura básica do modelo multicritério de decisão, conforme apresentada a seguir:

**a) PVF 1 – Plano de benefícios assistenciais**

- PVE 1.1 – Seguro de vida em grupo
- PVE 1.2 – Plano de assistência médico-hospitalar e odontológica
- PVE 1.3 - Reembolso de medicamentos
- PVE 1.4 - Assistência financeira

**b) PVF 2 – Plano de benefícios educacionais**

**c) PVF 3 – Plano de benefícios supletivos**

- PVE 3.1 – Fornecimento de vale refeição
- PVE 3.2 – Fornecimento de cesta básica
- PVE 3.3 – Estacionamento privativo
- PVE 3.4 – Participação nos lucros e resultados
- PVE 3.5 – Vale transporte ou vale combustível

No passo seguinte, definiu-se os descritores dos critérios de avaliação, que corresponde ao conjunto de níveis de impacto destinado a medir a performances das ações potenciais. Os descritores utilizados foram comuns para todos os critérios de avaliação. Vide detalhamento no Quadro 1.

Quadro 1 – Descritores dos critérios de avaliação

Nível de Impacto	Descritor
N5	Muito satisfeito
N4	Satisfeito
N3	Indiferente
N2	Insatisfeito
N1	Muito insatisfeito

Fonte: Autores

Posteriormente, quantificou-se a performance das ações potenciais que resultaram nas funções de valor, atividade realizada com o apoio do método *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique (Macbeth)*, que utiliza a programação linear para determinar as funções de valor que melhor representem os julgamentos semânticos dos decisores. Dessa forma, a partir dos parâmetros definidos pelos decisores, foram construídas matrizes de julgamento semântico, uma para cada PVE. A título de exemplo, apresenta-se na Figura 1, a matriz de julgamento semântico do PVE 1.1 – Seguro de vida em grupo.

Figura 1 – Matriz semântica do PVE 1.1 – Seguro de Vida em Grupo

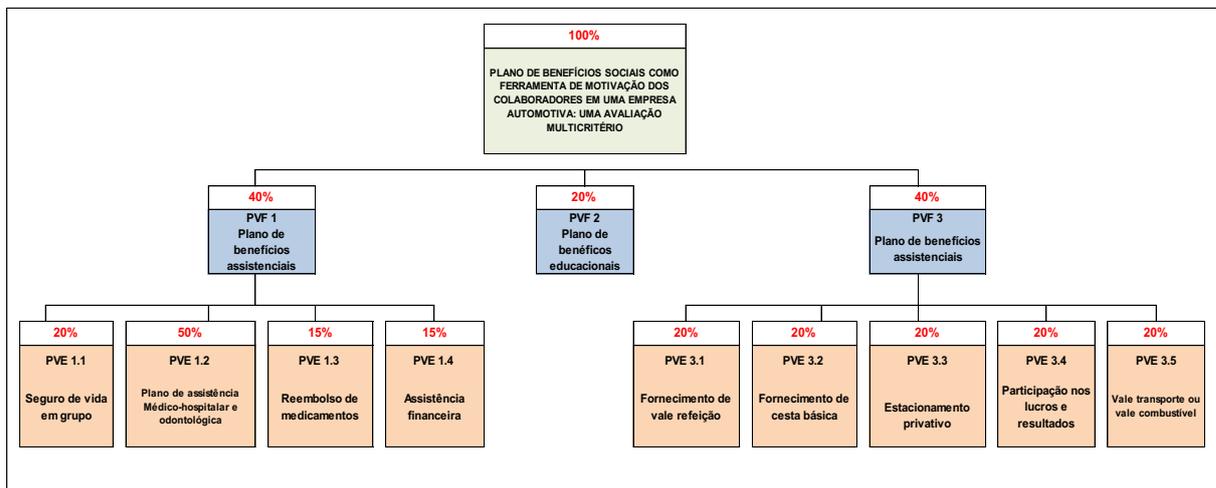
	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	weak-mod	moderate	v. strong	strg-vstr	100	extreme
N4		no	mod-strg	strong	strong	73	v. strong
N3			no	mod-strg	mod-strg	53	strong
N2				no	moderate	20	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

Fonte: Macbeth

Na sequência, ao finalizar o modelo, determinou-se, em conjunto com os decisores, as taxas de substituição (pesos) dos critérios e subcritérios, conforme demonstrado na Figura 2, que apresenta a estrutura arbórescente do modelo desenvolvido.

Figura 2 – Árvore de Valor



Fonte: Autores

Diante dos objetivos propostos, a pesquisa realizada classifica-se, que tange aos fins, como aplicada, descritiva e exploratória; quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. Na visão metodológica, no tocante à abordagem da pesquisa, a mesma utilizou-se de métodos qualitativos e quantitativos.

Após a conclusão do modelo, elaborou-se o questionário a ser utilizado na pesquisa de campo, valendo-se, para tanto, dos subcritérios e do critério 2 para dar origem as perguntas, cujo os descritores constituíram-se nas alternativas de respostas.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realizou-se a pesquisa de campo no período de 23 a 26 de outubro de 2018, de forma presencial com todos os 42 colaboradores lotados no escritório da empresa analisada, mediante a aplicação do questionário. Os resultados foram tratados pelo aplicativo Hieview3, a partir das premissas e parâmetros definidos pelos decisores, constantes do modelo de avaliação. Apresenta-se na Quadro 2 o resumo do resultado

das avaliações dos PVFs e global.

Quadro 2 – Resultados das avaliações

PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA: UMA AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO - RESULTADO DAS AVALIAÇÕES																																													
PVF -1	69	98	78	11	75	87	46	78	18	78	78	90	21	78	71	38	78	66	18	58	38	83	71	53	78	78	81	97	71	84	100	68	78	21	75	84	91	71	84	24	40	81	66,310	6,63	40%
PVF -2	100	43	14	43	100	100	43	43	14	100	100	43	14	43	100	100	43	14	100	100	28	100	100	43	100	100	28	14	100	100	43	100	43	100	14	100	100	14	100	43	65,952	6,60	20%		
PVF -3	84	47	81	84	89	95	68	87	71	92	54	94	68	92	92	75	67	71	75	100	86	84	87	88	72	73	71	95	84	54	80	59	81	59	97	55	89	54	82	94	89	52	77,881	7,79	40%
Geral	81	67	66	47	86	93	54	75	38	88	73	82	38	77	77	65	78	63	40	83	70	72	83	77	69	80	81	97	68	58	92	71	72	52	77	76	75	70	87	49	72	62	70,976	7,10	100%

Fonte: Autores

As respostas dos colaboradores, após serem tabuladas e tratadas pelo software *Hiview3*, constituíram-se nos insumos para propiciar o cálculo das avaliações quantitativas de cada PVF e, a partir das notas atribuídas a estes, calculou-se a nota referente à avaliação global.

Para o cálculo da avaliação quantitativa dos critérios (PVFs), avaliações parciais, definiu-se a seguinte fórmula de agregação aditiva (adaptada de Ensslin et al., 2001):

$$A(PVF) = \sum_{j=1}^n [\sum_{i=1}^m p_i \cdot (FViEj)] \quad [1]$$

Onde:

- **A(PVF)** = avaliação do PVF;
- **$p_i$**  = taxa de substituição (peso) do PVE  $i$ ;
- **(FViEj)** = função de valor do Entrevistado  $j$  impactada no PVE  $i$ ;
- **$m$**  = 42 (número de entrevistados);
- **$n$**  = número de subcritérios (PVE).

Tal equação está submetida às seguintes restrições:

- o somatório das taxas de substituição deve ser igual a 100 ( $p_1+p_2+\dots+p_n = 100\%$ );
- o valor das taxas de substituição deve ser maior do que zero e menor do que 100 ( $0 < p_i < 100$ , para  $i = 1, 2, \dots, n$ );

Para o cálculo da avaliação global (nota final), definiu-se a fórmula de agregação aditiva indicada a seguir, adaptada de Ensslin et al., (2001):

$$AG = \sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i \text{ PVF} \quad [2]$$

Onde:

- **AG** = avaliação global;
- **$y_i$  (PVF)** = pontuação parcial do PVF  $j$
- **$x_i$**  = taxa de substituição dos critérios 1, 2 e 3 (PVFs);
- **$n$**  = 3 (número de PVFs);

Tal equação está submetida às seguintes restrições:

- o somatório das taxas de substituição dos PVFs deve ser igual a 100 ( $y_1 + y_2 + y_3 = 100\%$ );
- o valor das taxas de substituição deve ser maior do que zero e menor do que 100 ( $0 < y_i < 100$ , para  $i = 1, 2$  e 3).

A avaliação global do plano de benefícios, sob a ótica dos colaboradores, atingiu a nota final de 7,10 numa escala de 0 a 10. Pode-se considerar como uma nota satisfatória, mas que poderia ser maior, em virtude dos investimentos e inovações realizados pela empresa no que se refere a remuneração indireta. As justificativas para essa avaliação são apresentadas nas análises a seguir.

No PVF 1 – Plano de benefícios assistenciais, que possui peso de 40%, analisou-se quatro Pontos de Vistas Elementares: Seguro de vida em grupo, Plano de assistência médico-hospitalar e odontológica, Reembolso de medicamentos e

Assistência financeira. A avaliação final desse PVF atingiu a pontuação de 6,63. A Figura 3 apresenta as pontuações ponderadas dos Entrevistado em relação a cada PVE.

Figura 3 – Pontuações ponderadas do PVF 1 – Plano de benefícios assistenciais

PVE 1 - PBA	Weight	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	Cumulative Weight			
PVE 1.1 - SVG*	20	66	100	66	0	100	100	66	66	0	66	66	66	0	66	66	66	66	66	66	66	100	66	66	66	100	66	66	66	100	66	100	100	66	66	0	100	100	66	66	100	0	66	66	8,0		
PVE 1.2 - PAMHO*	50	100	100	79	16	79	79	16	79	0	79	79	100	16	100	79	0	79	79	0	16	0	79	79	16	79	79	79	100	79	79	100	79	79	100	79	79	16	79	79	100	79	79	16	0	100	20,0
PVE 1.3 - RM*	15	20	100	80	20	20	80	80	20	80	80	20	80	80	0	80	20	80	80	0	8	100	80	100	20	80	80	80	100	80	20	80	100	80	80	0	0	80	100	20	80	20	80	100	6,0		
PVE 1.4 - AF*	15	21	86	86	0	86	100	86	86	100	86	86	100	86	21	100	86	86	86	21	100	86	100	100	86	86	86	86	100	100	86	100	21	86	86	100	86	86	100	86	86	100	21	6,0			
TOTAL	100	69	98	78	11	75	87	46	78	18	78	78	90	21	78	71	38	78	66	18	58	38	83	71	53	78	78	81	97	71	84	100	68	78	21	75	84	91	71	84	24	40	81	40,0			

Fonte: Hievew3

Dentre os possíveis motivos para essa nota não ter recebido 10, destacam-se a necessidade de atualização dos benefícios de acordo com as faixas etárias, bem como, os colaboradores levantaram aspectos negativos com relação à operadora responsável pelo plano de assistência médica, alegando que estão ocorrendo falhas quanto às marcações de consultas e principalmente de exames. Insta salientar as inconsistências quanto às porcentagens dos valores de medicamentos reembolsados, resultantes das diferenças de percentuais de reembolso entre os níveis hierárquicos.

Quanto ao PVF 2 – Plano de benefícios educacionais, com peso de 20%, não está desmembrado em PVEs e sua pontuação final foi 6,60, a menor entre os critérios, o que não demonstra uma insatisfação generalizada por parte dos colaboradores, mas reflete o descontentamento por uma parcela deles com esse plano específico de benefícios.

Tal avaliação, de acordo com as entrevistas realizadas, é proveniente da falta de mapeamento das reais necessidades dos colaboradores. As avaliações negativas que impactaram a pontuação final do PVF foram provenientes do fato de que alguns colaboradores haviam realizado anteriormente o curso oferecido ou não tinham interesse em realizá-lo, e dessa forma, desejam a oferta de novas opções. Bem como, apresentaram dúvidas quanto à concessão do benefício no que se refere à participação da empresa nos custos monetários desse benefício, o que demonstra um ruído na comunicação interna.

No que se refere ao PVF 3 – Plano de benefícios supletivos, com peso de 40%, considerou-se para fins de avaliação, cinco Pontos de Vistas Elementares: Fornecimento de vale refeição, Fornecimento de cesta básica, Estacionamento privativo, Participação nos lucros e resultados e Vale transporte ou vale combustível. Este foi o critério melhor avaliado, recebeu a pontuação 7,79, para uma escala de 0 a 10. Apresenta-se na Figura 4 as pontuações ponderados dos Entrevistados em todos os PVEs deste critério.

Figura 4 – Pontuações ponderadas do PVF 3 – Plano de benefícios supletivos

PVF 3 - PBS	Weight	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	Cumulative Weight	
PVE 3.1 - VR*	20	86	100	86	86	100	86	86	86	86	100	86	100	86	100	100	86	100	86	86	100	86	100	86	100	86	86	100	86	86	100	100	86	100	100	0	100	86	100	100	0	8,0			
PVE 3.2 - CB*	20	89	23	89	89	100	89	23	89	23	89	23	100	23	89	100	89	89	100	56	100	100	89	89	100	100	23	89	100	89	23	0	23	89	23	100	89	100	23	100	89	89	89	8,0	
PVE 3.3 - EP*	20	100	-0	86	100	100	100	86	86	100	100	86	100	86	100	100	86	-0	86	86	100	100	100	100	86	86	86	100	100	86	100	-0	86	-0	86	86	100	86	100	100	86	-0	8,0		
PVE 3.4 - PLR*	20	70	100	70	70	100	70	100	70	70	70	0	70	70	100	100	70	70	70	70	70	70	70	70	70	0	70	70	100	70	0	100	70	70	70	100	100	70	0	100	70	70	70	8,0	
PVE 3.5 - VT/VC*	20	75	12	75	75	100	75	75	100	75	75	100	75	100	100	12	75	12	75	100	75	75	75	100	75	100	12	75	75	75	100	100	75	100	100	0	75	75	12	100	100	100	8,0		
TOTAL		100	84	47	81	84	89	95	68	87	71	92	54	94	68	92	100	75	67	71	75	100	86	84	87	88	72	73	71	95	84	54	80	59	81	59	97	55	89	54	82	92	89	52	40,0

Fonte: Hievew3

A pontuação final obtida pelo PVF 3 reflete o esforços desenvolvidos pela empresa para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Pode-se expor uma série de variáveis que induziram os entrevistados a impactarem essa avaliação, dentre elas está a recente reestruturação do plano de benefícios supletivos, que após uma pesquisa de satisfação, a empresa formalizou novos contratos com fornecedores que ofertam uma melhor qualidade nos serviços e produtos, propiciando atualização dos valores dos benefícios e, com isso, se adequaram aos avanços econômicos e às preferências mercadológicas específicas dos colaboradores.

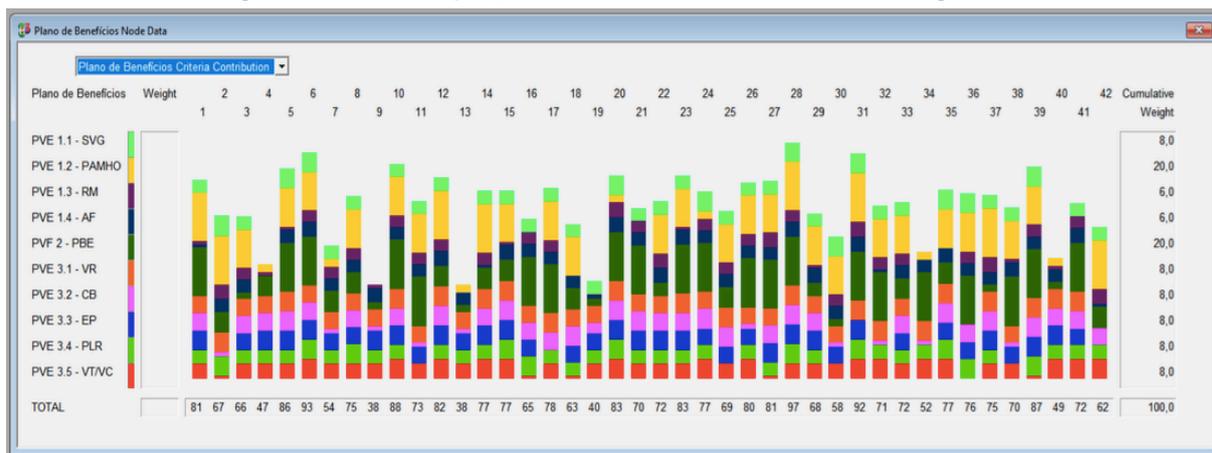
Contudo, existem alternativas de melhorias que devem ser implementadas, pois os colaboradores alegaram que ainda existem atualizações a serem realizadas de forma a personalizar os benefícios de acordo com os seus perfis socioeconômicos. Como exemplo, cabe inferir o não atendimento das demandas de alguns colaboradores que residem longe do escritório e que dispendem uma quantidade maior de recursos financeiros para se locomoverem.

Outro fator de insatisfação identificado nas entrevistas consiste na alteração da cartela de produtos que compõem a cesta básica, o que ocasionou um aumento considerável no valor da taxa cobrada por esse benefício na folha de pagamento. Nos demais PVEs, foram levantadas algumas avaliações negativas que resultam de necessidades pessoais e financeiras de alguns colaboradores, as quais devem ser compreendidas pela empresa para não ocasionar desmotivação de colaboradores.

Nota-se, por fim, que as notas auferidas em todos os critérios foram superiores ao mínimo aceitável, que seria 5,0. Embora as notas demonstrem que existem melhorias que devem ser implementadas para alcançar a satisfação de uma maior quantidade de colaboradores, nenhum critério foi criticamente avaliado ou demonstrou uma insatisfação generalizada, mas a empresa deve ter atenção quanto a personalização dos benefícios de acordo com a faixa etária e com as necessidades reais dos colaboradores.

Por fim, apresenta-se, para fins de demonstração, o Gráfico da Figura 5 com a participação de cada PVE na avaliação global, de acordo com os pesos dos mesmos e com as pontuações impactadas em função das respostas dos participantes da pesquisa.

Figura 5 – Participação de cada PVE no resultado global



Fonte: Hievew3

Em seguida, comentar-se-á sobre a análise de sensibilidade aplicada ao modelo.

## 5. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

O modelo de avaliação, apesar de ter sido concebido com esmero e dedicação por parte dos decisores, testou-se a robustez do modelo por meio de análise de sensibilidade.

Após a realização do tratamento dos dados levantados na pesquisa de campo e do cálculo das avaliações dos critérios e global, precedeu-se a análise de sensibilidade do modelo multicritério de avaliação a partir de uma variação de 10% para mais e para menos nos pesos de cada um dos PVFs e recalculou-se as avaliações. Para ajustar os pesos dos demais quando se modificou o peso de um determinado critério, utilizou-se a fórmula proposta por Ensslin et al (2001), indicada a seguir:

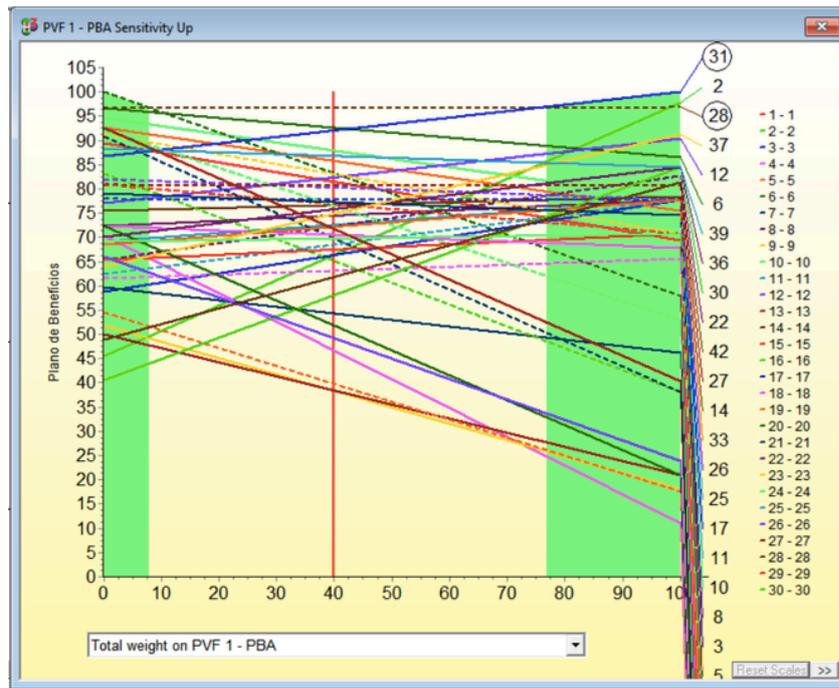
$$pn' = \frac{pn \cdot (1 - pi')}{(1 - pi)} \quad [3]$$

Onde:

- $pi$  = taxa de substituição (peso) original do critério  $i$ ;
- $pi'$  = taxa de substituição (peso) modificada do critério  $i$ ;
- $pn$  = taxa de substituição (peso) original do critério  $n$ ;
- $pn'$  = taxa de substituição (peso) modificada do critério  $n$ .

Apresenta-se na Figura 6 um gráfico com a posição das ações potenciais na linha de corte da taxa de substituição original de 40% do PVF 1 – Plano de benefícios assistenciais.

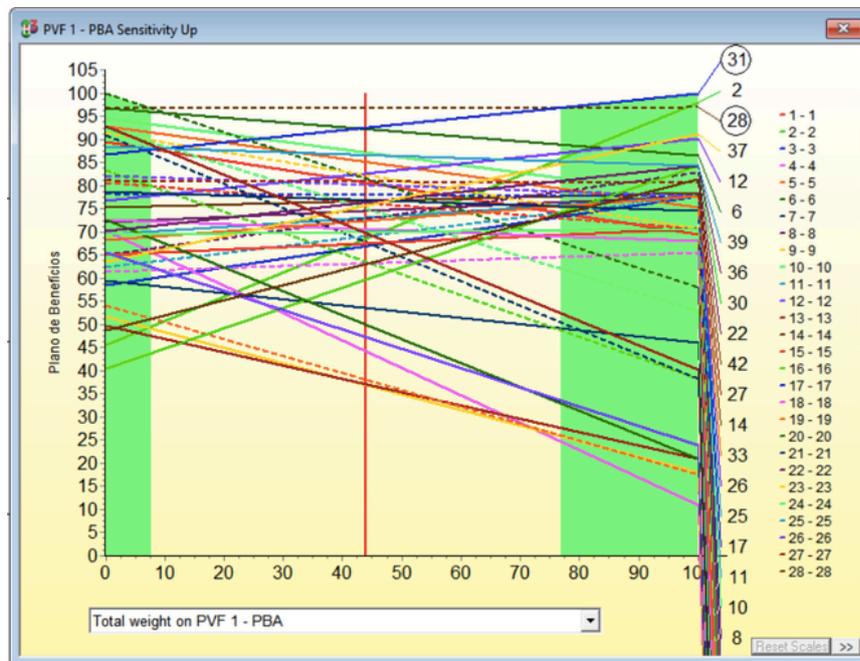
Figura 6 – Posição das ações na linha de corte de 40% do PVF1



Fonte: Hiview3

No gráfico da Figura 7, evidencia-se que uma variação de mais 10% na taxa de substituição do PVF 1 não acarretou alterações na posição das ações potenciais na linha de corte correspondente a 44%.

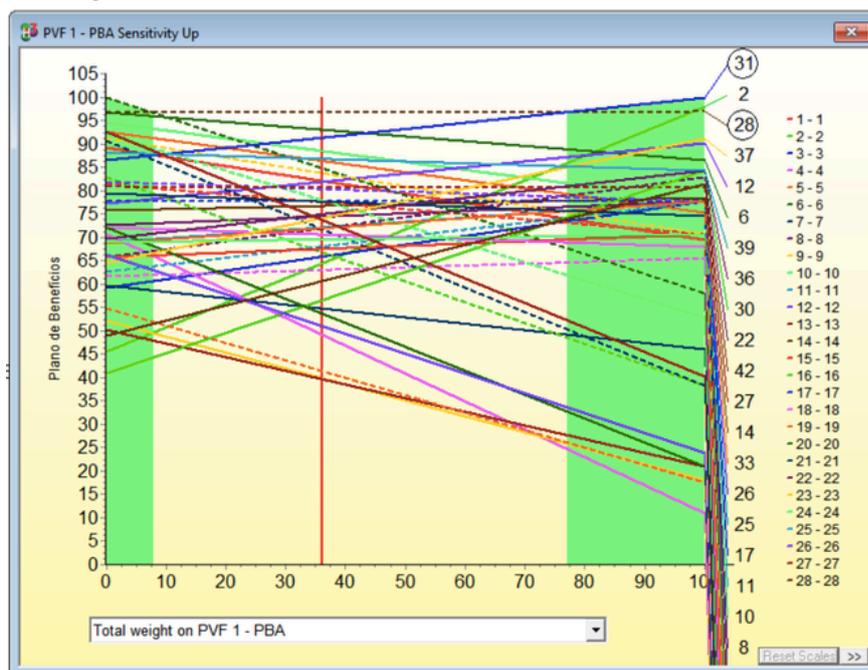
Figura 7 – Posição das ações na linha de corte de 44% do PVF1



Fonte: Hiview3

Por outro lado, o Gráfico da Figura 8, demonstra que também não houve modificação na posição das ações potenciais na linha de corte de 36%, relativa à variação de 10% para menos na taxa de substituição do PVF 1.

Figura 8 – Posição na linha de corte de 36% do PVF1



Fonte: Hiview3

O teste realizado com o PVF1, com a modificação de 10% para mais e para menos na taxa de substituição, foi replicado nos outros dois PVFs e, em nenhum caso, houve modificação na posição das ações em relação às linhas de corte, o que evidencia que o modelo é robusto e, por conseguinte, as avaliações calculadas são fidedignas.

## 6. CONCLUSÃO

O estudo realizado teve por objetivo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa automotiva com o plano de benefícios da empresa. Para tanto foi desenvolvido um modelo multicritério de avaliação, o qual se mostrou aderente aos propósitos do que se pretendia pesquisar.

A avaliação global do plano de benefícios sociais da empresa estudada atingiu a nota 7,10, o que reflete uma satisfação boa por parte dos colaboradores com o plano. Para a empresa, foi uma resposta satisfatória às estratégias de remuneração indireta que estão sendo implementadas, com finalidade última de motivar os colaboradores e alinhá-los aos objetivos organizacionais.

De forma geral, os colaboradores estão satisfeitos com o plano de benefícios sociais. Analisando-se de forma macro, os resultados das avaliações foram medianos quando considerado o alto investimento realizado em benefícios sociais, mas satisfatórios para a realidade da empresa que até cinco anos atrás quase não despendia tempo e recursos com remuneração indireta dos colaboradores. No entanto cabe uma análise individual de cada critério com o intuito de identificar alternativas de melhorias para preenchimento de possíveis lacunas.

O PVF1 – Plano de benefícios assistenciais recebeu a nota de 6,63, que apesar de não demonstrar uma insatisfação generalizada, evidencia que alguns benefícios, como o plano médico-hospitalar e odontológico, não estão atendendo aos diferentes perfis de colaboradores. Constatou-se tanto colaboradores com altos índices de satisfação, quanto insatisfações por não terem suas necessidades atendidas.

Para solucionar tal situação, recomenda-se que a empresa busque novas opções de fornecedores ou planos personalizados por faixa etária e que atendam às necessidades de todos os colaboradores.

O PVF 2 – Plano de benefícios educacionais foi avaliado com a nota de 6,60, que reflete as consequências da implantação de benefícios sem um estudo prévio sobre as reais necessidades dos colaboradores. Dessa forma, a empresa despende recursos financeiros com estratégias que não alcançam os níveis esperados de satisfação por parte dos colaboradores e os fizeram levantar questionamentos que impactam negativamente no clima organizacional.

Recomenda-se que sejam realizados estudos para identificar as reais necessidades dos colaboradores, no que concerne aos benefícios educacionais, a fim de que sejam efetuadas parcerias com instituições educacionais de nível superior, pois alguns colaboradores possuem formação somente até o ensino médio, e a maioria dos que possuem ensino superior demonstraram querer realizar cursos de pós-graduação.

O compromisso da empresa com a satisfação dos colaboradores refletiu-se na nota auferida ao PVF 3 – Plano de benefícios supletivos, o qual embora necessite alterações e adequações que devem ser executadas com brevidade, apresentou a melhor avaliação dentre os três PVFs, alcançando a pontuação 7,79. Esta nota evidencia que esse benefício contribui para o crescimento e fortalecimento empresarial, haja vista que o bem-estar dos colaboradores está vinculado ao sucesso da empresa.

Contudo, recomenda-se ajustes nos valores do vale transporte e do vale combustível, fins satisfazendo adequadamente às demandas dos colaboradores que moram em locais mais distantes da empresa, de modo a evitar possíveis absenteísmos, descumprimentos dos horários da jornada de trabalho e até mesmo rotatividade. O incremento de melhoria neste benefício demonstrará o empenho da empresa em satisfazer as reais necessidades dos seus colaboradores.

Diante do exposto, conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois foi construído um modelo multicritério de avaliação do plano de benefícios sociais, com apoio de uma equipe de decisores da própria empresa pesquisada, além de ter sido devidamente implementado e se ter conseguido mensurar o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos pela empresa.

## REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, J. L. *Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BANA e COSTA, C.A. *Processo de apoio à decisão: problemáticas, actores e acções*. Apostila do Curso Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão. ENE/UFSC. Florianópolis, 1995

CASTRO, A. P. *Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

CLARO, J. A. C. S.; PROFETA, Rogério Augusto. Programas de benefícios sociais para profissionais brasileiros como forma de reter talentos: um estudo exploratório. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM*, v. 11 (1), p. 117-153, 2018

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G; NORONHA, S. *Apoio à Decisão – metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério para alternativas*. Florianópolis:

Insular, 2001.

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

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. *Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações*. Emancipação, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/viewArticle/757>>. Acesso em: 30 out. 2018.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2009

MOURA, R., COELHO, V., MOURA, K., RAPOSO, R., BRITES, R., CARDIM, J. (2004). *Responsabilidade social das empresas: emprego e formação profissional*. S. l.: MundiServiços LDA

SEBASTIÃO, S. P. (2009). *Comunicação estratégica. As relações públicas*. Lisboa: Guide-Artes Gráficas.

SILVEIRA JR., Aldery. *Cabotagem brasileira: uma abordagem multicritério*. Curitiba: Appris, 2018.

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