



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO GUILHERME DE SOUZA LEANDRO

BENEFÍCIOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS DIRETORIA
REGIONAL CEARÁ

FORTALEZA

2017

ANTONIO GUILHERME DE SOUZA LEANDRO

BENEFÍCIOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS DIRETORIA REGIONAL
CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L475b Leandro, Antonio Guilherme de Souza.

Benefícios e Satisfação : Um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos Diretoria Regional Ceará / Antonio Guilherme de Souza Leandro. – 2017.
76 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

1. Gestão de Pessoas. 2. Benefícios. 3. Satisfação no Trabalho. 4. Empresa Pública. I. Título.

CDD 658

ANTONIO GUILHERME DE SOUZA LEANDRO

BENEFÍCIOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS DIRETORIA REGIONAL
CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: 14/07/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará

Prof^ª. Me. Elidihara Trigueiro Guimarães

Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino

Universidade Federal do Ceará

A memória da tia Dina e a de meus avós.
A Deus.

AGRADECIMENTOS

Ao meu tio José Gibson, pelo exemplo, o ponto de referência, o incentivo e a colaboração desde sempre.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos ECT, em especial a Diretoria Regional Ceará, que mesmo em um momento tão atribulado, me abriu as portas e foi solícita a realização deste trabalho.

À minha Orientadora Prof.^a Ana Paula Pinho pela paciência, mentoria, disponibilidade e contribuição com a realização desta obra.

À minha família como um todo, pelo suporte e a blindagem necessários para chegar até este ponto da vida.

RESUMO

As necessidades dos colaboradores no trabalho há muito tempo são preocupações constantes das grandes empresas, e garantir a satisfação dos colaboradores é uma importante função da gestão de pessoas. Para tal, costuma-se utilizar práticas de retenção e motivação de pessoal, entre elas, o emprego de pacotes de benefícios, portanto, com as rotineiras mudanças organizacionais e mercadológicas sofridas pelas empresas, torna-se interessante estudar a efetividade deste artifício. Este trabalho constituiu-se de um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na sua Diretoria Regional do Ceará sob avaliação qualitativa, e com o objetivo de descrever sua remuneração indireta e analisar a satisfação de seus colaboradores no que tange a ela. Constatou-se que o pacote de benefícios cumpre sua função de reter pessoal e que os gastos com assistência médica por exemplo, apesar de elevados, geram um grau de satisfação considerável na força de trabalho, entretanto, esses dispositivos não são isoladamente capazes de satisfazer as necessidades no trabalho, e o grau de contentamento do empregado pode ser afetado por outros fatores.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Benefícios. Satisfação no Trabalho. Empresa Pública.

ABSTRACT

The needs of employees at work have been a constant concern of large companies, and ensure employee satisfaction is an important function of people management. For this, retention practices and personal motivation are used, among them, the benefits packages of employment, therefore, with the routine organizational and market changes suffered by companies, it becomes interesting to study the effectiveness of this device. This Work used to a case in the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, in its Regional Department of Ceará, and this was assessed qualitatively, desiring to characterize the indirect remuneration paid by the company and observe the satisfaction in the work of its employees. It was found that the benefits package fulfills its retention function and that medical expenses, for exemple, although expensive, generate more satisfaction, but only the benefits in isolation, are not able to satisfy the worker, and the degree of contentment at work may be affected by other variables.

Keywords: People Management. Benefits. Job Satisfaction. Public Company

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Classificação dos benefícios.....	25
Quadro 2 –	Quantidade de colaboradores portadores de alguma deficiência e tipo de deficiência na ECT a nível nacional.....	44
Quadro 3 –	Coparticipação de despesas CorreiosSaúde.....	53
Quadro 4 –	Tabela de coparticipação em caso de internação ou implante odontológico.....	54
Quadro 5 –	Disposição dos planos de seguro de vida em grupo Postalis.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Processo básico de motivação.....	28
Figura 2 –	Fórmula de cálculo de contribuição previdenciária PostalPrev/Postalís.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AADC	Adicional de atividade de distribuição e ou coleta externa
AAG	Adicional de atendente em guichê e agência de correio
AAT	Adicional de atividade de tratamento
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
BD	Benefício Definido
CD	Contribuição Definida
CDDs	Centros de Distribuição Domiciliária
COMEX	Comitê Executivo
DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
DRs	Diretorias Regionais
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
ES	Banco Postal em Sooretama
GP	Gestão de pessoas
MANPES	Manual de Pessoal
NM	Nível Médio
NS	Nível Superior
ONU	Organização das Nações Unidas
PDB	Plano Benefício Definido
PDI	Plano de Demissão Incentivada
PDV	Plano de Demissão Voluntária
Postalis	Previdência complementar e seguridade social
QVT	Qualidade e Vida no Trabalho
REVENs	Regiões de Vendas
SB	Salário Base
SEDEX	Serviço de Encomenda Expressa Nacional
UPU	União Postal Universal
VC	Vale Cesta básica
VR	Vale Refeição
VT	Vale Transporte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1	Gestão de Pessoas: Conceituação e Mudanças.....	15
<i>2.1.1</i>	<i>Breve Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Brasil.....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Caracterização de Práticas.....</i>	<i>19</i>
2.2	Benefícios.....	22
<i>2.2.1</i>	<i>Conceituação de benefícios.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Classificação dos Benefícios.....</i>	<i>24</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Objetivos da implementação dos planos de benefícios.....</i>	<i>27</i>
2.3	Satisfação no trabalho: Conceituação.....	28
<i>2.3.1</i>	<i>Correntes teóricas da satisfação e Teoria dos dois fatores.....</i>	<i>30</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Satisfação e motivação no trabalho.....</i>	<i>31</i>
<i>2.3.3</i>	<i>Algumas considerações sobre a satisfação no serviço público dimensionado ao contexto brasileiro.....</i>	<i>32</i>
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	Tipo de Pesquisa.....	34
3.2	Instrumento de Pesquisa.....	35
3.3	Participantes.....	37
3.4	Coleta de dados.....	37
<i>3.4.1</i>	<i>Pesquisa documental - dados secundários.....</i>	<i>37</i>
<i>3.4.2</i>	<i>Entrevista.....</i>	<i>38</i>
3.5	Análise dos dados.....	38
3.6	Caracterização do estudo de caso.....	39
<i>3.6.1</i>	<i>Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.....</i>	<i>39</i>
<i>3.6.2</i>	<i>Diretoria Regional Ceará.....</i>	<i>41</i>
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
4.1	Pesquisa documental Caracterização de benefícios.....	43
4.2	Auxílio especial.....	43
4.3	Reembolso Creche e Reembolso Babá.....	45
4.4	Vale Cesta (VC) e Vale Refeição (VR).....	45
4.5	Vale Cultura.....	46

4.6	Vale Transporte (VT).....	46
4.7	Transporte Noturno.....	47
4.8	Bolsa de Estudos.....	47
4.9	Benefícios específicos para a função de carteiro.....	48
4.9.1	<i>Óculos de sol</i>	48
4.9.2	<i>Bolsa</i>	48
4.9.3	<i>Calçado</i>	49
4.9.4	<i>Protetor Solar</i>	49
4.9.5	<i>Adicional de atividade de distribuição e ou coleta externa (AADC)</i>	49
4.10	Adicional de atendente em guichê e agência de correio (AAG).....	49
4.11	Adicional de atividade de tratamento (AAT).....	50
4.12	Consignações.....	50
4.13	Pagamento de faturas de cartão de crédito em folha.....	50
4.14	Plano de Saúde (CorreiosSaúde).....	51
4.15	Previdência complementar e seguridade social (Postalis).....	54
4.16	Entrevista semiestruturada.....	58
4.17	Análise de Pesquisas de Clima Organizacional.....	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICE A- TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA.....	69
	APÊNDICE B- PESQUISAS DE CLIMA ECT.....	72
	APÊNDICE C- MARGEM CONSIGNAVEL	74
	APÊNDICE D- COMPARATIVO SATISFATÓRIO.....	75

1 INTRODUÇÃO

Quase todas as atividades desempenhadas por empresas na sociedade, são realizadas por pessoas, portanto com todas as particularidades inerentes ao ser humano, isso faz com que as organizações sejam vistas pela ciência administrativa como uma estrutura viva.

Dessa percepção derivou-se a criação de uma função gerencial responsável por acompanhar os indivíduos dentro das empresas, esta função gerencial foi evoluindo conforme as mudanças na forma de gestão e as descobertas no campo das escolas de administração, atualmente sua denominação mais comum é Gestão de Pessoas (GP).

A GP é responsável por todo o acompanhamento do funcionário em sua vida dentro de uma organização, através de suas práticas, por exemplo, processa sua entrada na empresa através das atividades de recrutamento e seleção, que visam também satisfazer uma necessidade interna da própria instituição.

Posteriormente o funcionário é treinado, capacitado e atualizado quando se faz necessário, através de treinamentos e capacitações, ele também é avaliado pelo que exerce dentro da organização através de avaliações de desempenho, e no final também é de responsabilidade da gestão de pessoas realizar o desligamento do indivíduo.

É de responsabilidade da área de GP também, realizar ações e práticas que visam manter, motivar, garantir a tranquilidade e a segurança do empregado, e como consequência aumentar sua produtividade no ambiente de trabalho, estas ações são por exemplo, garantir um salário justo, realizar práticas de higiene e qualidade de vida no trabalho e implementar pacotes de benefícios.

Os pacotes de benefícios que inicialmente objetivavam tão somente a manutenção dos melhores funcionários por parte da chefia, foram avançando conforme sua popularização entre os mais diversos tipos de organizações, até chegar ao estágio atual em que as empresas precisam realizar ações para a manutenção do bem estar do seu capital intelectual (CHIAVENATO, 2008).

Parte importante das ações compreendidas pela GP, os pacotes de benefícios, também classificados como remuneração indireta, agrupam práticas e dispositivos que visam gerar satisfação e a tranquilidade ao colaborador, tais como planos de saúde e previdenciários, auxílio transporte e alimentação, seguros, estrutura interna de lazer, entre outras práticas em vigência no mercado.

Com a melhor percepção do colaborador por parte da gestão, deu-se mais importância consequentemente, a estas ações supracitadas, essa mudança se dá pelo

aprofundamento nos estudos sobre as mais variadas necessidades do colaborador enquanto ser humano, e o reconhecimento da importância da satisfação delas para o melhor desempenho e qualidade de vida do colaborador.

É necessário investigar os pacotes de benefícios ofertados atualmente e a satisfação das necessidades dos colaboradores nas empresas, para verificar se os objetivos centrais de tais medidas são atingidos de forma satisfatória.

No presente estudo, esta análise foi feita em uma unidade local de uma empresa estatal, pública de direito privado, que atua nos segmentos de logística integrada, serviços postais, eletrônicos e financeiros, popularmente conhecida como Correios.

A organização fornece um pacote de benefícios que contém plano de saúde, previdência, auxílio transporte, transporte noturno, vale refeição, vale cultura, reembolso creche ou babá, além de auxílio para dependentes de funcionários com deficiência, além de outros benefícios secundários.

Portanto, coloca-se como questão para este trabalho frente a esta organização a seguinte pergunta:

Os benefícios oferecidos aos funcionários promovem sua satisfação no trabalho?

Para responder a esta pergunta foram elaborados os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Investigar os benefícios oferecidos aos funcionários na empresa e identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação a tais benefícios

Objetivos específicos:

- Caracterizar os benefícios oferecidos pela gestão de pessoas da empresa aos seus funcionários;
- Apresentar uma breve análise do nível de satisfação dos empregados em relação ao pacote de vantagens recebido.

A fonte de satisfação do colaborador, isto é o que o deixa satisfeito no trabalho, sempre foi uma grande incógnita pra a gestão de pessoas, visto o grande aumento na competitividade entre as organizações, não só no campo das atividades fins das empresas mas também por capital humano e melhorias nos processos internos organizacionais. Incompatível com este quadro encontra-se uma lacuna na literatura, principalmente no que tange à efetividade dos benefícios (JESUS;ROWE, 2015). Menor ainda é o espaço na literatura que aborde uma contraposição entre a remuneração variável e a satisfação de empregados.

Portanto, a pertinência do estudo é visível, levando-se também em conta o grande desafio que a GP enfrenta em empresas estatais, além da discussão constante sobre a verdadeira relevância de remuneração direta e indireta e em especial pacotes de benefícios, debate este que

se intensifica em momentos de crise, não apenas em empresas de origem pública mas em qualquer tipo de instituição.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção está subdividida em três partes sendo referentes aos principais temas do presente estudo, gestão de pessoas, benefícios, e satisfação no trabalho.

Inicialmente se discorre sobre a GP em si, o conceito, as principais práticas além de um breve histórico de seu desenvolvimento no Brasil. Dando prosseguimento é apresentada uma caracterização dos benefícios, quais os seus objetivos, principais tipos e classificações e sua relação com as organizações. Por fim, apresenta-se o conceito de satisfação no trabalho, a luz de teorias como a de Herzberg, que fatores são os seus causadores, quais os pontos positivos dela entre outras particularidades.

2.1 Gestão de Pessoas: Conceituação e Mudanças

Por administração de recursos humanos, posteriormente denominada de GP, entende-se um conjunto de decisões integradas que formam as relações de trabalho sendo a sua qualidade diretamente relacionada à capacidade de a organização e seus empregados atingirem seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

A GP de hoje pode ser configurada através de alguns aspectos singulares. Hoje as empresas compreendem as pessoas como seres humanos ativadores de recursos organizacionais, seja como tendo personalidade própria, história pessoal particular e diferenciada, e como sendo entes capazes de dotar a organização de talento indispensável, além de serem vistos como parceiros da organização, os colaboradores são vistos como fornecedores de competências e como capital humano organizacional, isto é, são ao mesmo tempo entes do processo produtivo e seu principal ativo, que agrega inteligência ao negócio (CHIAVENATO, 2008).

Tal função gerencial apresenta algumas particularidades, como por exemplo sua sensibilidade a fatores como estrutura organizacional, cultura existente, características do contexto ambiental, do tipo de negócio no qual a organização está inserida, da tecnologia e dos processos da organização, do estilo de gestão, liderança e de uma infinidade de fatores (CHIAVENATO, 2008).

Entretanto, para se chegar à compreensão que tem-se hoje desta importante atividade gerencial, é relevante salientar definições mais rudimentares e como elas foram avançando para a atual perspectiva.

Dutra (2012) a define como um conjunto de práticas e políticas que permitem a conciliação de expectativas entre as pessoas e organizações para que ambos possam realiza-las ao logo do tempo.

Mas através de um olhar funcionalista da gestão de pessoas, isto é compreendendo-a como uma função gerencial tal como Fayol, podemos entender o posicionamento da GP dentro da organização, no entanto, falta outra dimensão, que é a forma como ela interage com as outras funções da gerência, e como as políticas e práticas que a compõe interagem entre si. Para complementar essa visão, tem-se a abordagem sistêmica da gestão de pessoas, segundo a qual a GP é vista como um sistema integrante de um sistema superior com o qual interage, além dela própria ser formada por subsistemas, esta abordagem ajuda-nos também na percepção da movimentação da empresa em direção ao funcionário a medida que ele faz parte dos subsistemas com a qual ela interage tal qual a sociedade (DUTRA, 2012).

Outro aspecto a ser considerado em relação a complementação do conceito de GP, que saiu de um enfoque mais funcionalista para um enfoque sistêmico e mais coerente em relação à visão que as organizações tinham do seu empregado, diz respeito a própria nomenclatura.

Hoje tem-se que a função gerencial que visa estimular a cooperação e a manutenção do bem estar dos indivíduos com o intuito de alcançar objetivos tanto individuais como coletivos dentro das organizações, é atualmente denominada GP, esta visa substituir o termo Administração de Recursos Humanos. Tal mudança deu-se justamente ao verificar nas empresas a tendência a valorização dos empregados, que passaram a ser vistos como parceiros no processo produtivo, tais como fornecedores, acionistas e clientes, consequentemente investindo recursos em sua realização, logo, os colaboradores que outrora eram os próprios recursos, agora eram investidores destes (GIL, 2014).

Na percepção de Davel e Vergara (2013) as transformações ocorridas na função gerencial de Recursos Humanos ao longo dos anos estimulam os gestores a aliam exterioridade e objetividade com sutileza e sensibilidade subjetiva, para desta forma serem capazes de trabalhar aspectos humanos na atividade organizacional.

2.1.1 Breve Evolução Histórica da Gestão de Pessoas no Brasil

As mudanças na forma como a organização se comportava em relação ao funcionário e como ela entendia a prática de gestão de pessoas, pode ser melhor visualizada, se nos aprofundarmos em uma análise de seu histórico, no que diz respeito ao Brasil por exemplo,

Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) traçam uma análise histórica da GP subdividindo-a em dois períodos, cada um afetado pelos respectivos contextos políticos e econômicos.

Um entre 1950 e 1980, denominado de colonização, que sofreu influência das primeiras instituições de ensino de administração, que capacitavam e especializavam os gestores nacionais, e das empresas multinacionais, que traziam modernas práticas de gestão para a época, por isso mesmo o discurso vigente neste período era de que a importação e a implementação de modelos e práticas de gestão de pessoas seria benéfico para a profissionalização das empresas e modernização do capital intelectual.

No outro período histórico, pós 1980, buscando um melhor alinhamento com os objetivos organizacionais os departamentos de pessoal nacionais começaram a adotar novas práticas e modelos, além promover a adoção de códigos de ética, políticas de responsabilidade social e diversidade, além da adoção de uma nova retórica, pautada em valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência.

Tudo isso somado a atuação conjunta das empresas de consultoria, das escolas de administração, das editoras de livros e revistas de negócios, promoveu um novo discurso de inclusão do Brasil no mercado global do conhecimento (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

Para Tanure, Evans e Cancado (2010), em muitas empresas brasileiras, as modernas práticas de gestão implementadas nesse processo histórico apresentam distância entre a teoria e a prática, podendo-se questionar o grau efetivo de contribuição da GP para o negócio das empresas, este questionamento se faz pelo fato da existência de uma grande tendência de importação e implementação de práticas de gestão sem levar em consideração as particularidades culturais.

Gil (2014) traça um outro panorama histórico da evolução da área de GP no Brasil, inicialmente inexistente no país, pois até o início do século XX, 80% da população trabalhava no campo, esse contexto começou a mudar de forma embrionária apenas com a entrada de trabalhadores imigrantes, as primeiras ações referentes à legislação trabalhista foram apenas concebidas a partir de 1930, com o avanço do governo populista de Getúlio Vargas, com as crescentes exigências desta era, as empresas criaram a seção de pessoal, que na ocasião eram estruturas de caráter legal, burocrático e disciplinar que cuidavam apenas das rotinas trabalhistas, não se preocupando com aspectos como produtividade, bem estar e integração da mão de obra.

A partir da década de 1950, houve um impulso industrial com a modernização de diversos segmentos da indústria nacional, esta mudança provocou a necessidade de criação de

um novo tipo de profissional para gerenciar problemas de pessoal e começou-se a abrir departamentos de relações industriais, entando este processo se mostrou falho devido à falta de capacitação da mão de obra para essa nova função, e o que se viu em muitas organizações foi apenas a mudança de nomenclaturas (GIL, 2014).

Entre as décadas de 1960 e 1970 o Brasil passou por um notável surto de crescimento, denominado de milagre econômico, neste contexto inicia-se a valorização de administradores de empresa como principais agentes das ações de recursos humanos, principalmente com a regulamentação da profissão através da Lei nº 4.760 em 1965. No período pós 1973, o ambiente econômico deixou de ser tão favoráveis às empresas, de modo que as circunstancias passaram a exigir delas mais atenção no gerenciamento de seus recursos, então passou-se a valorizar algumas das áreas de recursos humanos, até então pouco prestigiadas, tais como treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e benefícios, estes últimos que haviam começado a ser introduzidos no período Vargas através de obrigatoriedade legal (GIL, 2014).

A década de 1980 foi marcada por recessão econômica, os níveis de desemprego aumentaram e os funcionários passaram a receber proporcionalmente menos, em virtude do enxugamento de pessoal, as atividades dos departamentos responsáveis pelo gerenciamento de pessoas foram seriamente afetadas em um grande número de empresas, recorrendo até ao fechamento de setores incumbidos, por exemplo, por treinamento e desenvolvimento (GIL, 2014).

Após a luta contra inflação no início da década de 1990, o país se abre ao capital estrangeiro e para aumentar a competitividade frente a este, as empresas nacionais intensificam o processo de demissão, para tanto as empresas passaram a requerer departamentos mais enxutos, e com o de pessoal não foi diferente, entretanto com o desenvolvimento da informática, algumas atividades deste setor foram aprimoradas como por exemplo o recrutamento e seleção, também foram feitas inovações na área de GP, como em atividades de delegação de autoridades, avaliação de desempenho, planos de metas mais atraente, o que se seguiu foi que o processo de gerir pessoas passou a ser mais estratégico e importante como marketing e finanças e passou também a trabalhar com fermentas de qualidade (GIL, 2014).

Apesar dos avanços nas últimas duas décadas, em muitas empresas brasileiras ainda se observa uma grande divergência entre o discurso e a prática, por exemplo, a valorização do colaborador principalmente como diferencial competitivo está presente no discurso dos profissionais de GP, mas na prática não ocorre em um grupo considerável de empresas nacionais (GIL, 2014).

2.1.2 Caracterização de Práticas

É indispensável conhecer algumas das práticas mais populares empregadas pela GP, para tanto se precisa conhecer o processo pelo qual, segundo Milkovich e Boudreau (2006), se caracteriza a movimentação para dentro para fora e no interior da organização, constituído por recrutamento, seleção e demissão de funcionários.

Recrutamento e seleção externos são direcionados para indivíduos de fora da organização, que irão adentrar e se submeter às normas e políticas internas, já o recrutamento e seleção interna é o processo de movimentação de colaboradores entre funções de uma empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

O processo de recrutamento começa com as atividades relacionadas a atrair candidatos com as habilidades e atitudes exigidas para o preenchimento de uma vaga, determinando a quantidade e o tipo de candidato e sua aceitação ou não (IVANCEVICH, 2008).

Tendo os candidatos sido recrutados a organização dispõe de uma série de dados obtidos de cada um, cabe a ela agora filtra-los de acordo com suas necessidades internas e admitir os candidatos capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização, sendo essa fase posterior denominada de seleção (CHIAVENATO, 2008).

Os processos de recrutamento e seleção visam alocar indivíduos em cargos, mas para isto surtir o efeito desejável do ponto de vista organizacional, a GP desempenha outra função, neste caso o desenho de cargos.

Na visão de Chiavenato (2008), o desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os outros cargos no organograma da empresa, sendo assim é necessário levar em conta qual o conteúdo do cargo, ou seja o que o ocupante deverá fazer, como essas tarefas deverão ser desempenhadas, a quem aquele ocupante de cargo está subordinado e quem ele deverá supervisionar.

Ao iniciar o exercício de suas atividades laborais o trabalhador se sujeita a outra atividade da GP, a avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho é a atividade que mede o grau em que o funcionário alcança os requisitos de seu trabalho, isso se faz, pois toda pessoa precisa receber retroação a respeito do seu trabalho para que saiba se está fazendo corretamente e se necessário faça as devidas correções (CHIAVENATO, 2008).

Para que o indivíduo consiga não só desempenhar um bom trabalho, mas também fazer as correções necessárias em caso de imperfeição é necessário que seja capacitado para aquilo que se espera dele, e nem sempre o processo de internalização de pessoas é capaz de

solucionar isso, desta forma se faz necessário capacitar, atualizar e treinar os empregados, isso fica por conta de outras tarefas desempenhadas pelo departamento de pessoal das empresas, o treinamento e o desenvolvimento.

Treinamento é o conjunto de experiências de aprendizagem na posição atual da organização, portanto vinculados ao cargo e visando atividades que o trabalhador deverá realizar no curto prazo, diferentemente do desenvolvimento que é voltado para o futuro do colaborador, logo, não estando atrelados a cargos (GIL, 2014).

Para Dutra (2012) outra importante função da GP é a valorização das pessoas dentro das organizações, isso se dá pela diferenciação do funcionário muitas vezes através de recompensas que vão desde um elogio a um aumento salarial.

A forma muitas vezes mais importante e mais complexa de se valorizar as pessoas se dá através da remuneração, incluindo também remuneração fixa e benefícios, portanto ações relacionadas com esse ponto são de responsabilidade da GP (DUTRA, 2012).

Tendo vindo estas atividades é possível classifica-las e categoriza-las quanto aos seus objetivos, a sua natureza ou demais aspectos técnicos.

Tanure, Evans e Cancado (2010) sinalizam que GP e seu resultado na performance organizacional podem ser explorados à luz de quatro diferentes faces ou etapas:

- I. A face do Executor que diz respeito às atividades operacionais clássicas da gestão de pessoas, desde recrutamento e seleção às relações trabalhistas, ela é centrada no fazer, na ação com foco nos processos e totalmente desconectada dos objetivos estratégicos da empresa;
- II. A face da Construção é aquela cujos fundamentos da GP são ajustados para garantir sua coerência interna, edificando práticas e infraestrutura com objetivo de alinhamento interno da empresa, com ênfase em atividades que visam atrair, motivar e manter pessoas, mas através de um pensamento sistêmico de que nas organizações o todo é maior do que a soma das partes;
- III. A terceira face da gestão de pessoas ou Realinhamento, é geralmente chamado de gestão estratégica dos recursos humanos, pelo fato de tentar compatibilizar as práticas internas da empresa com as mudanças no ambiente competitivo externo;
- IV. Na quarta face ou Direção, o foco dos profissionais de GP está em administrar contextos paradoxais dentro do ambiente organizacional, como por exemplo, centralização ou descentralização, cooperação ou competição entre setores,

tudo isso dado o profundo alinhamento interno e o olhar para o desenvolvimento estratégico das organizações e das pessoas.

Para Dutra (2012) processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de um parâmetro definido, no que tange aos processos internos da GP, ele os classifica quanto aos objetivos e parâmetros de sua natureza em processos de movimentação, desenvolvimento e capacitação.

Os processos de movimentação objetivam oferecer suporte a toda ação de movimento das pessoas que estabelecem alguma relação com a organização, independentemente de seu vínculo empregatício ou não, compreendendo práticas referentes a captação, internalização, transferências e promoções, expatriações e realocações (DUTRA, 2012).

Os processos de desenvolvimento congregam processos que visam estimular o desenvolvimento das pessoas e da organização, as práticas agrupadas por eles são ligadas a capacitação, carreira e desempenho (DUTRA, 2012).

Na categoria valorização, estão processo que visam estabelecer parâmetros e procedimentos para a distinção e valorização as pessoas que se relacionam com a empresa, compreendendo as práticas referentes à remuneração, premiação, serviços e facilidades, ou seja benefícios (DUTRA, 2012).

Em geral, entre as atividades de responsabilidade da GP de uma empresa estão o recrutamento e seleção de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e outras atividades que ao longo do tempo foram agrupadas e categorizadas por diversos autores em sistemas que mesmo sendo bastante amplos e de classificações distintas, gerando muitas vezes controvérsias principalmente em relação à nomenclatura, podem ser alinhados por pontos em comum (GIL, 2014).

Para Gil (2014), por exemplo, as principais tarefas da GP, podem ser agrupadas em cinco grandes sistemas, são eles:

- a. O sistema de suprimento compreende todas as atividades referentes a inclusão de novas pessoas na empresa;
- b. O sistema de aplicação desenvolve atividades relacionadas ao desenho das atividades que devem ser executadas pelos colaboradores, bem como orienta e acompanha o desempenho dos executores;
- c. O sistema de desenvolvimento ou capacitação é aquele referente as atividades que capacitam e desenvolvem profissionalmente os indivíduos da organização;

- d. O sistema de controle ou monitoração é o responsável por acompanhar o desempenho e avaliar os resultados do trabalho dos colaboradores;
- e. Por fim, o sistema de compensação e manutenção é aquele que se ocupa em realizar atividades com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação dos funcionários e consequentemente maximizar sua produtividade, tais como àquelas referentes à salários higiene e segurança no trabalho, relações sindicais e benefícios.

2.2 Benefícios

Na visão de Ferreira, Reis e Pereira (2002) a busca contínua e incessante por cada vez mais eficiência nas empresas, desencadeou ao longo do tempo, processos de reconsideração das relações e aspirações dos elementos humanos na organização.

Neste espectro a remuneração indireta cumpre importante papel na fortificação dos objetivos organizacionais e no amparo ao colaborador.

2.2.1 Conceituação de benefícios

As pessoas, além de parceiras da organização, constituem seu principal ativo, e é fato notório que as empresas, por mais bem-sucedidas que sejam somente podem crescer, se desenvolver e se manter em boa posição no mercado, se voltarem sua orientação para seus colaboradores (CHIAVENATO, 2008).

Com isso, segundo análise de Van der Ley (2012) um dos focos da administração de recursos humanos sempre foi à manutenção de bons funcionários, cabe às organizações portanto, ofertarem diferenciais aos seus colaboradores com o objetivo de reter talentos.

Chiavenato (2008, p. 340) conceitua benefícios da seguinte forma:

Benefícios representam a compensação financeira indireta através de recompensas e serviços proporcionados pela organização além dos salários, como: pagamentos legalmente impostos pela previdência social, planos de aposentadoria, seguros, partes dos custos de serviços relacionados com alimentação, transporte, saúde e segurança, planos de educação, desconto em produtos da companhia, além de recompensas não financeiras baseadas no fato de pertencer à organização.

Na ótica de Ivancevich (2008) os benefícios e serviços de assistência, nada mais são do que uma compensação financeira indireta, determinada nos moldes do empregador excetuando-se os salários, e ao contrário da remuneração variável, os benefícios são assegurados aos trabalhadores, independentemente de seu desempenho ou tempo de serviço.

Os planos de benefícios foram inicialmente implementados numa forma que visava tão somente reduzir a rotatividade, principalmente em empresas que proporcionavam ambientes de trabalho rudes e adversos, mas devido a fatores como competição entre empresas por mão de obra qualificada, exigências sindicais, exigências da legislação trabalhista, previdenciária, tributária e mais recentemente, o surgimento da necessidade de contribuição para o bem estar do funcionário e da comunidade, as iniciativas de benefícios, rapidamente se espalharam pelos demais seguimentos empresariais (CHIAVENATO, 2008).

Na visão de Milkovich e Boudreau (2006), empregadores se deparam com uma situação conflitante, de um lado os custos com pessoal precisam estar dentro de realidade da empresa, de outro, a crescente necessidade de atrair bons talentos e manter os seus.

Além disso, com o aumento competitividade por capital intelectual entre empresas, pacotes de benefícios são o ponto de desequilíbrio na relação, onde os empresários os utilizam para igualar as propostas salariais da concorrência.

Van der Ley (2012) salienta que é de fundamental importância que as empresas saibam quais benefícios atendem a necessidade do seu quadro de funcionários, pois os pacotes de benefícios representam um dispêndio financeiro considerável para as organizações, então é imprescindível que sejam planejados de modo a atender à competitividade, custo-benefício, legislação e obviamente, que levem em conta as necessidades individuais do empregado.

Complementando essa visão, as práticas de benefícios, quando não são bem orientadas, podem surtir efeito contrário ao desejável pela organização, pois o funcionário beneficiado, pode ter a sensação de que não está recebendo um benefício e sim tendo um aumento salarial negado, essa percepção, é recorrente, em especial no Brasil, onde historicamente as empresas tendem a substituir aumentos por concessão de benefícios, com o objetivo de evitar tributação e adequar sua saúde financeira. (GIL, 2014).

O desenho dos planos de benefícios devem levar em consideração dois princípios básicos segundo Chiavenato (2008):

1. Princípio do retorno do investimento: Segundo este todo benefício concedido pela organização, deve beneficiar a própria organização, através do retorno dado pelos beneficiários, podendo ser aferido em termos de aumento de

produtividade, elevação de moral, melhoria de qualidade, retenção de talentos etc;

2. Princípio da mútua responsabilidade: A concessão de um benefício deve repousar na solidariedade das partes envolvidas, isto é, alguns pacotes de benefícios preveem vantagens que serão pagas integralmente pela organização, outras rateadas e outras são pagas em sua totalidade pelos próprios funcionários, como seguros de vida em grupo, cooperativas de consumo e convênios com supermercados.

Quanto aos atuais objetivos da implementação de pacotes de benefícios por empresas, Chiavenato (2008) aponta que os benefícios cumprem papel de livrar o trabalhador de preocupações externas, para que ele permaneça focado somente no trabalho e assim renda mais, através da completude de objetivos sociais, econômicos e individuais do colaborador.

Já para Tolfó e Piccinini (2001) A remuneração tanto direta como a indireta não funciona como fonte de motivação, ou como alavanca para o desempenho dos colaboradores, mas servem unicamente para evitar a desmotivação.

Cada benefício ofertado atualmente pelas empresas no mundo todo tem uma razão para existir, em alguns países a pressão das entidades sindicais contribuiu para a ascensão dos benefícios nas décadas de 60 e 70 (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

No Brasil as empresas começaram a perceber a importância da remuneração indireta, com quase uma década de atraso em relação aos países desenvolvidos, inicialmente eles vieram com o objetivo de atrair, mas hoje são muito mais uma iniciativa para manter talentos. (VAN DER LEY, 2012). Os benefícios em nosso país são uma forma de remuneração complementar, eles oferecem segurança e conforto ao colaborador, aos quais de outra forma teria difícil acesso (DUTRA, 2012).

2.2.2 Classificação dos Benefícios

Justamente pelo fato de benefícios serem vantagens oferecidas ao colaborador, existe uma infinidade de benefícios no mercado, o que dificulta sua classificação adequada, entretanto, é possível classificá-los quanto a sua exigibilidade legal, quanto a sua natureza e quanto aos seus objetivos (CHIAVENATO, 2008, p. 340).

A remuneração indireta pode ser constituída de benefícios legais, aqueles estabelecidos por lei ou acordo sindical, que geralmente atingem de forma indistinta qualquer funcionário, e benefícios discricionários, ou espontâneos, que são aqueles ofertados pela

empresa para cobrir expectativas de seus funcionários ou de algum grupo específico, geralmente definidos pelas necessidades da localidade, pelas características de grupos ocupacionais, ou para destacar determinada parcela dos funcionários (DUTRA, 2012). Essa classificação é apenas quanto a sua exigibilidade legal.

Os benefícios também podem ser classificados quanto a sua natureza, entre benefícios monetários, isto é, aqueles pagos em dinheiro, geralmente através de folha de pagamento gerando encargos sociais, e podem ser caracterizados como não monetários, ou seja, aqueles não financeiros e que vem na forma de serviços, vantagens e facilidades para os beneficiários (CHIAVENATO, 2008).

Por fim, os benefícios podem ser classificados quanto ao seu objetivo, sendo assistenciais, supletivos ou recreativos. Os assistenciais são aqueles que visam proporcionar ao colaborador e sua família segurança em situações muitas vezes inoportunas e indesejáveis que fogem de seu controle, os benefícios supletivos são certas facilidades, conveniências e vantagens, que visam proporcionar comodidade e qualidade de vida ao funcionário, já os benefícios recreativos, são aqueles que visam proporcionar ao colaborador e seus familiares, condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer, além de festividades e condecorações, estes também são importantes do aspecto social, visto que fortalecem a organização informal (CHIAVENATO, 2008).

O quadro 1 ilustra de maneira mais sintetizada a classificação de alguns benefícios sócias bastante comuns no mercado:

Quadro 1 – Classificação dos benefícios

Quanto à exigência legal		Quanto à natureza	
Legais	Espontâneos	Monetários	Não-Monetários
Férias	Gratificação e empréstimos	Férias	Refeitório
13º Salário	Subsídio transporte	13º Salário	Plano de saúde
Aposentadoria	Subsídio refeição	Gratificações	Plano odontológico
Auxílio doença	Seguro de vida	Auxílio doença	Serviço social
Seguro acidente	Plano de saúde	Qualquer outro benefício onde exista troca de dinheiro	Clube

Salário família	Previdência privada		Horário flexível
Salário maternidade	Plano odontológico		Transporte casa/empresa
Etc.	Etc.		Etc.
Quanto aos objetivos			
Assistenciais	Recreativos	Supletivos	
Plano de Saúde	Grêmio ou clube	Transporte	
Plano odontológico	Área de lazer	Restaurante	
Empréstimos	Atividades esportivas e comunitárias	Estacionamento privativo	
Serviço social	Passeios e excursões programados	Horário móvel ou flexível	
Previdência privada	Música ambiente	Cooperativa de gêneros alimentícios	
Auxílio doença	Qualquer iniciativa que vise diminuir stress	Convênio supermercado	
Seguro de vida		Agência bancária no local de trabalho	
Seguro acidente			
Auxílio creche			

Fonte: CHIAVENATO (2008).

Depois do exposto, fica claro que existe uma grande gama de modalidades de benefícios no mercado, tradicionalmente é comum que a maioria das empresas ofereça benefícios em algumas áreas específicas, tendo o colaborador poucas opções de escolha, dado o aumento vertiginoso dos custos com benefícios para as empresas e a diversificação da força de trabalho, duas novas abordagens de oferta de benefícios tem ganhado atenção dos profissionais de GP, são elas os benefícios flexíveis e as contas de reembolso.

No primeiro, o plano de benefícios flexíveis ou sob medida, a empresa disponibiliza

ao funcionário uma variedade de opções e cabe a ele escolher um determinado número de benefícios dentre elas, que esteja adequado às suas necessidades em seu respectivo estágio de vida, na segunda modalidade, as contas de reembolso, são oferecidos fundos para que o empregado cubra despesas que o pacote de benefícios regular não cobriria, muitas vezes estes fundos estão na forma pré-tributária, o que proporciona economia em impostos (IVANCEVICH, 2008).

Uma das grandes facilidades que indiretamente atingem o trabalhador beneficiário é o fato de ter sua necessidade satisfeita e ainda não ser taxado pelo imposto de renda, o que naturalmente segundo a legislação brasileira aconteceria se ele resolvesse pagar para satisfazer aquela determinada necessidade, isso é de grande valia, tendo em vista que no Brasil, em alguns casos os planos de benefícios são distintos para cada nível hierárquico da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional) (MARRAS, 2011).

2.2.3 Objetivos da implementação dos planos de benefícios

De uma perspectiva gerencial os planos de benefícios podem ser avaliados de três formas segundo Milkovich e Boudreau (2006), em relação ao seu efeito sobre os custos, pois muitas vezes podem-se tornar oneroso de mais para a empresa, e o funcionário pode não entender a proposta de valor deles.

Do ponto de vista dos efeitos sobre o comportamento dos funcionários, isto é, desempenho e abstencionismo. Por fim os efeitos sobre equidade, pois um dos objetivos dos benefícios é influenciar positivamente as atitudes dos colaboradores e em relação ao seu senso de justiça (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

Primordialmente os planos de benefícios se apresentam com a variedade necessária para satisfazer dois tipos principais de necessidades segundo Marras (2011).

As necessidades intrínsecas, aquelas que são endógenas, nascem e florescem no interior do indivíduo de forma psicológica, como as necessidades sociais e de relacionamento, podendo ser supridas pela empresa graças as práticas sociais, valores culturais, e práticas gerenciais que levem em conta a tipicidade da empresa, momento vivido por ela e a intensidade percebida daquela necessidade (MARRAS, 2011).

As demais são as necessidades extrínsecas ou exógenas, que tem origem no mundo externo do indivíduo, que geralmente fornecem satisfação de fatores físicos como incentivos financeiros, serviços, seguros etc. que neste caso podem ser fornecidos parcial ou integralmente pela organização (MARRAS, 2011).

Paradoxalmente a tudo que foi exposto neste tópico, Jesus e Rowe (2015) alertam que dentre todas as práticas de GP, a que menos recebe atenção dos pesquisadores no que se refere à sua influência sobre o comprometimento organizacional e o desempenho laboral dos colaboradores é a de administração de salários e benefícios.

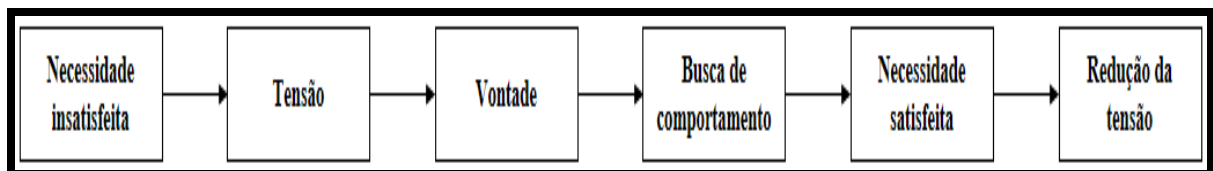
2.3 Satisfação no trabalho: Conceituação

Na ótica de Van der Ley (2012), satisfação é uma necessidade parcialmente ou temporariamente saciada, diante de um desejo realizado e que leva a outras necessidades a serem satisfeitas.

A palavra satisfação de modo isolado pode ser entendido numa visão mais descritiva como uma deficiência física ou psicológica que faz com que determinado resultado pareça atraente (ROBBINS, 2010).

Ainda segundo Robbins (2010) pode-se também destacar a satisfação e a motivação de formas isoladas, motivação seria a vontade ou impulso para realizar qualquer ação, que seria fomentada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. A necessidade gera tensão, que estimula essa vontade do indivíduo, desencadeando uma procura por metas que se cumpridas, garantirão a satisfação, conforme a figura 1:

Figura 1 - Processo básico de motivação



Fonte: Robbins (2010).

Descobrir o que motiva uma pessoa para que ela esteja satisfeita com as situações cotidianas do trabalho tem sido uma problemática levada bastante a sério por diversas organizações (VAN DER LEY, 2012).

O termo “Satisfação no trabalho” é usado para caracterizar um conjunto de sentimentos que um indivíduo tem em relação ao trabalho, quando esse conjunto de sentimentos é positivo reflete atividades positivas, quando o sentimento é negativo os resultados são atividades negativas por parte dos colaboradores (ROBBINS, 2010).

Para Van der Ley (2012), é necessário que o trabalhador esteja satisfeito com seu trabalho, para alcançar a motivação necessária para estar comprometido com suas atividades e

então, desempenhar bem sua função. Sendo motivação o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa, para o alcance de uma meta.

Para Klein e Mascarenhas (2016) grau de satisfação e de motivação do colaborador é fundamental para a empresa, tendo em vista que tais fatores têm reflexos na rotatividade e podem causar prejuízos tangíveis e intangíveis à organização e conseqüentemente afetar sua produtividade.

Robbins (2010) aponta que, os mais importantes fatores que norteiam a satisfação no emprego são um trabalho mentalmente desafiador, isto é, um trabalho que esteja adequado com as habilidades do trabalhador, outro aspecto a se considerar são os sistemas de remuneração, direta e indireta, e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento do colaborador, por fim, o ambiente de trabalho que precisa ser no mínimo confortável para a execução das atividades cotidianas e na medida do possível livre de distrações, e como o trabalho é também, para muitas pessoas, um fonte de satisfação das necessidades referentes a interação social, um ambiente de colegas amistoso, pode proporcionar, melhor satisfação.

Em relação a célebre frase, dita inicialmente por gestores dos anos 30 a 50, "um trabalhador satisfeito é um trabalhador produtivo", Robbins (2010) esclarece que a satisfação por si só surte efeito sobre a produtividade, nada obstante, esse efeito é pequeno se analisado de forma isolada, mas acrescentando-se variáveis moderadoras, melhora-se essa relação, podendo ocorrer também o inverso, um trabalhador produtivo ser por consequência um trabalhador satisfeito, isso se dá porque de uma perspectiva remuneratória e pessoal, um trabalhador produtivo é mais importante para a organização, que passa a trata-lo de forma melhor, conseqüentemente buscando sua satisfação.

Brandão *et al.*, (2014) reforça que satisfação no trabalho, isto é sentimentos, atitudes e preferências dos indivíduos em vista aos seus respectivos trabalhos, tem três elementos básicos que devem ser considerados em seu entendimento: os valores, sua importância e sua percepção. Valores são relacionados às exigências mentais do indivíduo, onde ele deseja chegar, sendo a importância dada a estes diferente em cada pessoa logo estas distinções afetam o grau de satisfação individual. Já percepção refere-se à visão que alguém tem de determinada situação baseada em valores individuais.

Outro aspecto que a GP deve levar em consideração se tratando de satisfação no trabalho são as diferenças e particularidades dos seus trabalhadores, e isso inclui sua diferença geracional.

Segundo Cappi e Araujo (2015) uma explicação possível para os diferentes fatores que levam a satisfação do indivíduo na organização estaria mais relacionado ao estágio da vida

em que o indivíduo se encontra, do que propriamente à geração a que pertence, pois existe uma possibilidade maior em caso de pessoas mais maduras, como do grupo da geração X (que compreende os nascidos entre 1965 e 1980), tenham atingido maior maturidade e estabilidade profissional e, portanto, estariam mais satisfeitas e comprometidas; ao contrário dos mais jovens da geração Y por exemplo (nascidos entre 1980 e 1990) que, em sua maioria, estão a muito menos tempo no mercado de trabalho, ainda buscando alcançar seus objetivos profissionais, e portanto com necessidades completamente distintas as dos da geração anterior.

Também existe uma relação modesta entre satisfação e cidadania organizacional, um colaborador satisfeito, em geral, parece ser mais propenso a falar bem da empresa, ajudar os demais funcionários a superar suas expectativas em relação a ela, um trabalhador com alto grau de satisfação, pode estar disposto a ir além das suas atribuições, para retribuir as experiências positivas que vivenciou, como forma de gratidão (ROBBINS, 2010).

2.3.1 Correntes teóricas da satisfação e Teoria dos dois fatores

Segundo Klein e Mascarenhas (2016) não existe uma única teoria que abranja de forma consensual todos os comportamentos, motivações e a satisfação das pessoas, de modo geral estas teorias são agrupadas em duas grandes correntes teóricas, as das necessidades humanas, que versam sobre a satisfação das necessidades dos indivíduos e as teorias cognitivas que enfatizam o processo cognitivo pelo qual criam-se prioridades em função de suas necessidades motivacionais.

Ainda segundo Klein e Mascarenhas (2016), as teorias das necessidades humanas pautam-se nos estudos de Maslow (1954); McClelland (1961) e Herzberg (1964,1968).

Seguindo esta corrente teórica, Frederick Herzberg formulou uma teoria cujo comportamento do indivíduo em seu ambiente de trabalho é forjado por dois conjuntos de fatores, os fatores higiênicos ou extrínsecos, relativos ao ambiente e condições de trabalho, e os fatores motivacionais ou intrínsecos, relativos ao conteúdo do cargo e natureza das tarefas do empregado, sendo estes últimos os que interferem de forma mais profunda e significativa no comportamento do colaborador (FARIA, 2002).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), de acordo com esse pensamento os fatores que levam a satisfação são distintos dos fatores que levam a insatisfação no trabalho, logo, as organizações que executam medidas que objetivam eliminar fatores geradores de insatisfação podem trazer paz aos seus funcionários, mas isso não necessariamente implicaria em sua motivação.

Portanto, para essa teoria, para que os trabalhadores fiquem realmente satisfeitos no trabalho e apresentem resultados acima dos mínimos esperados é necessário incorporar elementos motivadores (BOWDITCH; BUONO, 2013).

Neste ponto Marras (2011) ainda traça uma conexão entre a teoria bifatorial de Herzberg e o real objetivo da implementação de pacotes de benefícios nas organizações contemporâneas por exemplo, segundo ele através desses, as necessidades higiênicas são sanadas, diminuindo fatores como rotatividade e absenteísmo e conseqüentemente encaminhando o atendimento dos objetivos organizacionais.

Brandão *et al.*, (2014) ressalta que devido ao contexto particular das organizações públicas, tem-se feito estudos objetivando a motivação e satisfação dos servidores, utilizando-se entre outras, a teoria de Herzberg, a teoria bifatorial por ele proposta é sintetizada segundo análise de que os fatores motivacionais propõe a satisfação dos funcionários, quando existentes, e os fatores higiênicos proporcionam insatisfação dos empregados, quando ausentes.

2.3.2 Satisfação e motivação no trabalho

A motivação procura explicar o porquê do comportamento humano, assim sua influência na produtividade passou a interessar e ser estudada, chegando-se a conclusão de que ela era decorrente da interação do homem com o meio em que estava inserido e partindo da constatação das necessidades humanas (FARIA, 2002).

Marras (2011) salienta que é imprescindível ao analisar o processo de motivação observar que as motivações de colaborador e gerencia podem ser em certo ponto conflitantes, uma vez que muitas vezes o interesse pessoal do colaborador é receber o máximo de contrapartida pela sua força de trabalho, em termos de remuneração e segurança (benefícios, estabilidade etc.), a empresa visa fazer cumprir seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade.

A motivação é na verdade a força que estimula um indivíduo a agir, adaptando isto para o ambiente laboral, podemos dizer que a motivação do colaborador é o que o estimula a agir de maneira condizente com o que a organização espera dele. Hoje sabe-se que a motivação é decorrente de necessidades, desta maneira cada indivíduo possui motivação própria geradas por necessidades distintas, e assim, para alguns teóricos é improvável que uma pessoa consiga motivar outra, entretanto isso não significa que um gestor não deva atentar para a motivação de seus subordinados, ele deve verificar se as necessidades dele estão sendo satisfeitas no trabalho e o que está ao alcance da organização (GIL, 2014).

Este subtópico teve a finalidade de esclarecer a linha tênue existente entre motivação laboral e satisfação, tendo em vista que verifica-se na literatura, uma aproximação muito grande entre as duas searas e em muitas vezes até uma junção.

É importante reiterar, entretanto que a finalidade deste trabalho é estudar a satisfação no trabalho.

2.3.3 Algumas considerações sobre a satisfação no serviço público dimensionado ao contexto brasileiro

Se faz necessário, ao analisar a satisfação no trabalho no serviço público, observar atentamente suas particularidades, Brandão *et al.*, (2014) lembra que no âmbito federal por exemplo os servidores públicos adentram as organizações por concurso público e tem garantida estabilidade após três anos com a impossibilidade de mudança de cargo, além disso existem diferenças na forma de gerenciamento de uma empresa pública para a iniciativa privada.

Brandão *et al.*, (2014) verifica ainda que existem uma série de fatores bastante recorrentes na iniciativa pública que impactam na satisfação e motivação dos funcionários, como pro exemplo a falta de especialização dos servidores, rotatividade, falta de iniciativas de retenção de pessoal, reduções orçamentárias, burocratização do recebimento de recursos, escolha de dirigentes por afinidade política, e servidores que passam muito tempo desempenhando a mesma tarefa.

Os estudos mais recentes sobre motivação e satisfação no trabalho denotam que é de fundamental importância se levar em consideração o contexto organizacional do empregado, inevitavelmente, precisa-se compreender as especificidades entre os serviços públicos e privados, é muito comum por exemplo, observar esse aspecto do ponto de vista dos fatores intrínsecos e extrínsecos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Segundo Klein e Mascarenhas (2016), os servidores públicos são mais apegados às dimensões intrínsecas, como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público, já no serviço privado, prevalece a busca por altos salários e crescimento profissional além de reconhecimento.

Pesquisa realizada por Ladeira, Sonza e Berte (2012), aponta que a satisfação no serviço público é afetada por rotinas, isto é, conforme o trabalho vai se tornando mais repetitivo e rotineiro, o trabalhador percebe que suas habilidades são pouco utilizadas, e sua satisfação diminui. Outro fator que afeta a satisfação dos servidores é a especificidade do trabalho, esta

faz com que os deveres sejam claramente transmitidos, desta forma, quando os funcionários entendem claramente o que se é esperado deles, a ambiguidade diminui, e é possível visualizar seu próprio sucesso, conseqüentemente aumentando sua satisfação no trabalho. As práticas de GP dentro das organizações públicas também são motivo de satisfação para alguns servidores, pois remetem a treinamentos e capacitações, desenvolvimentos de habilidades e possibilidades de ascensão na organização, tais fatores reduzem o estresse e a insatisfação.

Por fim, Klein e Mascarenhas (2016) sugerem que, no que se refere a satisfação no serviço público é possível segmentar os fatores responsáveis pela insatisfação e os que são motivo de satisfação para o servidor público, para eles, a evasão, resultado de extrema insatisfação, se relaciona a fatores extrínsecos ligados à remuneração, à medida que a satisfação relaciona-se não apenas tais fatores extrínsecos, mas principalmente, a fatores intrínsecos ligados à natureza do trabalho.

3 METODOLOGIA

De posse do embasamento na teoria, este trabalho se volta para o estudo da organização anteriormente citada, buscando relacionar os objetivos descritos, a bibliografia estudada e a realidade vivida pela empresa.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à natureza dos dados e abordagem do problema esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Segundo Martins e Theophilo (2007) esta técnica de pesquisa é aquela em que o ambiente é a principal fonte de dados e o pesquisador o principal instrumento, pois trata-se de buscar nexos em diversas variáveis para entender um determinado fenômeno social. Portanto, uma vez que busca entender o fenômeno satisfação no trabalho levando em consideração os aspectos referentes aos benefícios, e o contexto em torno disto na empresa Correios, esta obra se concretiza como qualitativa, além disso, não são utilizadas técnicas matemáticas apuradas na elaboração.

No que diz respeito aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental além de ser um estudo de caso. É bibliográfica uma vez que busca embasamento em publicações e artigos científicos já apreciados, que norteiam o pensamento sobre gestão de pessoas, satisfação no trabalho e remuneração indireta, sendo a principal vantagem deste artifício o acesso do pesquisador a uma cobertura maior do fenômeno estudado em relação à pesquisa em fontes diretas segundo Gil (2010). É documental uma vez que se utiliza de documentos, registros de negociações trabalhistas dados de acesso interno, manuais e relatórios para descrever o contexto da organização e as particularidades de interesse do estudo, como caracterização de benefícios e satisfação dos colaboradores. É também um estudo de caso pois visa retratar a realidade da organização estudada a luz dos objetivos específicos nas dimensões estruturais de seus benefícios concedidos e da satisfação da sua força de trabalho.

Quanto aos fins a pesquisa é classificada como descritiva, que segundo Gil (2010) é aquela que busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, e as relações entre suas variáveis. Portanto, neste caso, esta classificação se dá, já que busca descrever a percepção de colaboradores e gerência sobre os benefícios ofertados e retratar a satisfação dos colaboradores, através de dados organizacionais e entrevistas semiestruturadas.

3.2 Instrumento de Pesquisa

As ferramentas metodológicas empregadas na concepção deste estudo foram a análise documental de pesquisas de clima da organização e entrevista semiestruturada, esta última, segundo Aguiar e Medeiros (2009) é aquela em que, ao contrário da entrevista estruturada que segue um roteiro rígido de perguntas, o entrevistador permite que o entrevistado relate livremente desde que se atenha ao tema abordado pela entrevista, cabendo ao entrevistador manter o foco no objetivo central da pesquisa, apesar disso é mais informal e tem um caráter aberto em relação a outras ferramentas.

As perguntas foram divididas em duas partes, uma parte inicial com perguntas de cunho demográfico e pessoal ao entrevistado para compreender o perfil do colaborador que iria responder, em seguida são propostas as perguntas de caráter específico e diretamente relacionadas com o tema abordado, são elas:

a) Como a área de gestão de pessoas está estruturada?

Esta pergunta visa obter do respondente uma caracterização da área de gestão de pessoas tanto de cunho nacional, como de cunho regional e local.

b) Qual é a maior preocupação da área hoje junto aos funcionários? Atender que tipo de necessidade?

Esta indagação objetiva compreender qual a percepção da gerência em relação às necessidades dos seus funcionários, e que dificuldades ela enfrenta ao tentar sanar tais problemas.

c) Quais são os benefícios oferecidos hoje?

Tem o objetivo de obter do respondente uma caracterização dos benefícios ofertados pela organização e seu ponto de vista sobre eles.

d) O que mudou ao longo do tempo na oferta de benefícios e o que motivou tais mudanças?

Tem o intuito de visualizar um histórico dos benefícios dentro da organização e que fatores desencadeiam as mudanças existentes no pacote.

e) Como a organização analisa a satisfação dos seus colaboradores em relação aos benefícios? Isto é, que mecanismos são utilizados para medir o grau de contentamento?

Este item tem a finalidade de descrever com que ferramentas a organização verifica a eficácia de seus esforços em tentar gerar satisfação e eliminar fatores de insatisfação para seus trabalhadores.

f) Quais são as expectativas futuras dos funcionários frente a GP e aos benefícios oferecidos.

Pretende observar a perspectiva da gerencia sobre as expectativas dos colaboradores sobre os esforços dela em gerir o pacote de benefícios e o que eles esperam da área de GP como um todo.

g) Existem diferença entre os benefícios ofertados mediante as regiões do país ou são padronizados? E entre os diferentes cargos?

Busca entender o padrão da diversidade dos pacotes de benefícios, se estes obedecem a alguma regra de divisão e diversificação.

h) Qual dos benefícios oferecidos gera maior grau de satisfação para os funcionários?

Visa descobrir se existe algum benefício que é preferido em relação aos outros e ter uma dimensão do grau de satisfação que ele apresenta junto aos colaboradores.

O interesse central deste tópico é ver como cada pergunta proferida na entrevista se relaciona com os objetivos específicos deste estudo, portanto para dar seguimento a esta análise se faz necessário revisitarmos tais objetivos.

- Caracterizar os benefícios oferecidos pela gestão de pessoas da empresa aos seus funcionários.

Tal objetivo pode ser identificado nas perguntas supracitadas “c”, “d”, “f” e “g” que versam exclusivamente sobre os benefícios ofertados na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

- Analisar o nível de satisfação dos empregados em relação ao pacote de vantagens recebido.

Pode-se verificar a relação deste objetivo específico com as perguntas “b” e “e” que fazem questionamentos e reflexões sobre a satisfação dos trabalhadores no contexto organizacional pesquisado.

A pergunta “a” busca uma caracterização para melhor entendimento da estrutura da GP, enquanto a pergunta “h” representa uma intersecção entre os dois objetivos específicos ao versar sobre benefícios e ao mesmo tempo em que toca no assunto satisfação.

Vale também lembrar que o roteiro desta entrevista, bem como sua transcrição, será disponibilizado no apêndice.

3.3 Participantes

Como o seguinte trabalho contou com duas diretrizes no que tange à ferramentas metodológicas, análise documental e entrevista com gestores para atender aos objetivos específicos, podemos dizer que este estudo também tem participantes em duas qualidades distintas, na qualidade de respondente direto, isto é participante da entrevista realizada, e indireto, aqueles colaboradores cujas respostas foram registradas pela organização e posteriormente cedidas para confecção desta obra.

3.4 Coleta de dados

A técnica utilizada para coleta de dados secundários foi a análise documental, incluindo a avaliação dos resultados de pesquisas de clima cedidas pela organização, e para coleta de dados primários realizou-se uma entrevista semiestruturada com dois gestores da organização.

3.4.1 Pesquisa documental - dados secundários

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental em fontes próprias da organização, como manuais, acordos coletivos, trabalhos acadêmicos pertencentes ao acervo da ECT, além de informações presentes em mídias internas e externas da organização, essa pesquisa foi realizada com o objetivo de traçar o histórico, caracterizar a estrutura da organização, apresentar o pacote de benefícios além de analisar os aspectos referentes ao efetivo da empresa.

O segundo passo foi solicitar à administração central da empresa, com sede em Brasília (DF), os dados referentes à pesquisa de clima, ferramenta utilizada pela GP para medir o grau de satisfação dos colaboradores baseando-se em diversas particularidades da organização, inclusive a remuneração indireta, o contato se deu por e-mail.

Participaram indiretamente 1.912 colaboradores dos mais diversos seguimentos da ECT no Ceará, esta participação foi indireta, tendo em vista que foram utilizados para análise, resultados das três últimas pesquisas de clima organizacional, na qual o maior número de respondentes registrado foi a quantidade supracitada. Nestas pesquisas, que se encontram no apêndice, foi analisado a percepção do colaborador sobre 10 aspectos presentes no cotidiano da empresa, sendo do nosso interesse apenas o quesito “benefícios” que verifica o grau de

satisfação do colaborador em relação aos serviços do pacote de remuneração indireta, além que superficialmente o quesito remuneração.

3.4.2 Entrevista

Posteriormente, foi agendada uma entrevista com o chefe da Diretoria Regional do Ceará, que foi intermediada e complementada por outro funcionário da GP, a entrevista se deu no prédio da administração dos correios no centro de Fortaleza (CE), na Rua Senador Alencar, 38, sala 101, ocorreu no dia 07 de junho, e seu agendamento se deu por *e-mail*.

Diretamente, participaram da pesquisa na qualidade de respondentes na entrevista semiestruturada o Diretor Regional dos Correios no Ceará Sr. Érico Jovino Sales, graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará, funcionário da ECT desde 2002, que ocupa o cargo a três meses e o Administrador Postal Sr. José Gibson Silva de Souza, especialista em Gestão para Excelência, que está na empresa há 31 anos, sendo a maior parte deles atuando em atividades referentes a GP.

Finalmente, neste mesmo dia e local, foram solicitados mais dados referentes ao efetivo e beneficiários da remuneração indireta da organização, o envio de seu por e-mail.

3.5 Análise de dados

Os dados foram averiguados com base na análise qualitativa por se tratar de aspectos subjetivos referentes à satisfação dos colaboradores e à caracterização da remuneração indireta oferecida pela ECT.

Utilizando-se como ferramenta principal uma entrevista semiestruturada, gravada e posteriormente transcrita, o critério de transcrição adotado foi a análise de forma minuciosa das teorias estudadas e as falas dos sujeitos. Seguindo essa abordagem fez-se ligações entre a realidade descrita pela gerência e o que os estudos anteriores abordaram.

Posteriormente foi feita uma busca documental para descrever de forma mais detalhista os benefícios, justamente almejando atingir o primeiro objetivo específico aqui falado

Também foram interpretados dados de três ciclos de pesquisa de clima organizacional da empresa em sua diretoria regional no Ceará no quesito “Benefícios”.

Esta última fase não só relaciona-se novamente com o tema benefícios e portanto respalda o primeiro objetivo como dá o foco à satisfação dos colaboradores da empresa, desta maneira, seu intuito é atender ao segundo objetivo específico deste trabalho.

A análise proporcionou uma retratação da realidade de satisfação laboral dos colaboradores da organização, além de uma discrição e detalhamento dos benefícios presentes.

3.6 Caracterização da empresa estudada (Participantes)

Como dito anteriormente nesta seção, esta obra pode ser qualificada também como um estudo de caso, portanto vale caracterizar a estrutura da organização estudada.

3.6.1 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

O serviço de correios existe no Brasil desde 1663, com a criação do Correio-Mor no Rio de Janeiro no dia 25 de janeiro daquele ano. Sempre passando por modificações em sua estrutura ao longo dos séculos, e refletindo os períodos históricos do país, nos anos 1930 houve a criação do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas e as administrações dos Correios passam a denominar-se Diretorias Regionais, nome que conservam até a atualidade (CORREIOS, 2017a).

A ECT foi concebida em 20 de março de 1969 para coordenar e operacionalizar os serviços postais brasileiros, em regime de monopólio, ou seja, mensagens (carta, cartão postal, telegrama e assemelhados) de modo a prestar um serviço de qualidade e superar a péssima imagem dos serviços prestados pelo DCT até então (SOUSA, 2008).

A criação se deu por meio do Decreto-lei nº 509, de 20 de março de 1969 (BRASIL, 2013):

Art. 4º A ECT tem por objeto social, nos termos da lei:

- I - planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama;
- II - explorar os serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos;
- III - explorar atividades correlatas; e
- IV - exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério das Comunicações.

Estando a empresa também ligada ao Ministério das Comunicações, sendo responsável pela operacionalização dos serviços postais em todo o território nacional brasileiro, bem como para os diversos países que constituem a União Postal Universal (UPU), órgão ligado à Organização das Nações Unidas (ONU) (SOUSA, 2008).

Em 1982 ocorre a implantação do Serviço de Encomenda Expressa Nacional (SEDEX), serviço que atualmente é um dos carros chefes da empresa, liderando o setor de encomendas expressas no Brasil. Em 2000 devido a grade capilaridade da empresa, a

organização decide por adentrar um novo segmento, o financeiro com a inauguração da primeira agência do Banco Postal em Sooretama (ES). Com a sanção da Lei 12.490/11, em 2011 os Correios iniciaram um processo de modernização gerencial, além de ampliarem sua área de atuação ao atuar no exterior e nos segmentos postais de serviços eletrônicos, financeiros e de logística integrada, constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas e firmar parcerias comerciais (CORREIOS, 2017a).

Esta mudança objetivava naquela época adequar a empresa à competição do mercado global e tornar possível sua classificação como empresa de classe mundial.

Para modernizar a mentalidade da organização frente aos concorrentes e se adaptar ao mercado globalizado, os correios modificaram sua identidade corporativa em 2009, segundo a qual:

- Missão: Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo;
- Visão: Ser uma empresa de classe mundial;
- Valores:
 1. Ética, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
 2. Meritocracia, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;
 3. Respeito às pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
 4. Compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e
 5. Sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

Com estes, a empresa visava se equiparar à empresas que geram resultados internos e externos superiores ao nível de excelência, e que são referências por suas práticas e resultados (CORREIOS, 2017a).

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos (CORREIOS, 2017a).

No que tange à estrutura administrativa, a nível estratégico na ECT, com a prerrogativa de otimizar a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, a organização é composta de uma administração central, com sede em Brasília, que estabelece procedimentos

para a atuação nacional, bem como coordena a sua execução, sendo composta pela diretoria colegiada, comitê executivo (COMEX) e departamentos especializados nos mais diversos processos dos Correios, tanto nos processos de apoio, quanto nos processos principais do negócio (SOUSA, 2008).

Em 2017 a diretoria executiva da empresa é composta por Presidência e por oito Vice-Presidências: Vice-Presidência de Gestão de Pessoas, Vice-Presidência de Finanças e Controles Internos, Vice-Presidência Corporativa, Vice-Presidência de Serviços, Vice-Presidência de Rede de Agências e Varejo, Vice-Presidência do Negócio Postal, Vice-Presidência de Logística e Vice-Presidência de Encomendas (CORREIOS, 2017b).

Para controle a nível operacional nas diversas regiões do Brasil foram estabelecidos 28 diretorias regionais (DRs) órgãos descentralizados, com estruturas de similaridade aos órgãos da administração central que respondem por um conjunto de unidades incluindo agências próprias, agências terceirizadas, centros de distribuição domiciliária, centro de tratamento de cartas e de encomendas, centros de entrega de encomendas e outros órgãos, atendendo todos os 5.564 municípios brasileiros (SOUSA, 2008).

Apesar do exposto, Sousa (2008, p 20) cita alguns problemas na estrutura da empresa, que culminaram com uma queda de desempenho competitivo nos últimos anos:

Entretanto, entende-se que a influência político-partidária tem dificultado o crescimento de forma sustentada e sistemática ao longo desses anos. Observou-se a criação de órgãos específicos para o atendimento de demandas políticas, ao ponto de ter existido alguns órgãos com atividades semelhantes e conflitantes. Ainda, a independência entre funções prejudicou deveras a ECT, levando a um longo período de anos sem lucro operacional, isto é, o lucro decorrente do esforço de vendas, ainda que com lucros contábeis decorrentes de investimentos no mercado de capitais.

Quanto aos dados demográficos de distribuição de seu efetivo a ECT mantém um canal aberto de transparência com a sociedade e disponibiliza os dados em sua página na internet, segundo esta, a organização conta com 117.405 colaboradores empregados e 5.099 jovens aprendizes, sendo a DR Ceará, foco deste trabalho composta por 2.837 empregados equivalentes a 2,42% do efetivo nacional.

3.6.2 Diretoria Regional Ceará

Atualmente, a DR/CE conta com 215 agências próprias, 1 agência Filatélica, 21 agências franqueadas e 551 agências comunitárias. O atendimento em agências postais é realizado em todos os municípios cearenses. Para garantir a distribuição nos 184 municípios do

Estado, a Regional dispõe de 17 Centros de Distribuição Domiciliária (CDDs) na Grande Fortaleza e outros quatro no interior, nas cidades de Sobral, Iguatu, Juazeiro do Norte e Crato.

A gestão das unidades de atendimento ocorre, na DR/CE, através de três Regiões de Vendas (REVENs): REVEN CE 01 - Fortaleza, REVEN CE 02 - Ceará Oeste, ambas com sede em Fortaleza e REVEN CE 03 - Juazeiro do Norte, com sede no município de mesmo nome.

De toda a força de trabalho da diretoria no estado, aproximadamente 70% estão lotados na capital. Do total de empregados, aproximadamente 2,6 mil estão na área operacional e comercial e o restante na área administrativa. Além do efetivo permanente, a DR CE conta com mão de prestadores de serviço e proveniente de programas sociais, a exemplo de portadores de deficiência e apenados.

Os Correios do Ceará disponibilizam uma ampla gama de serviços, que são agrupados em famílias, como a de Mensagens (carta, telegrama etc.), a de Encomendas (Sedex, Sedex Hoje, por exemplo) e a de Logística Integrada. A principal atuação da DR ocorre exatamente nesses três segmentos, tendo como mercados mais relevantes as cidades de Fortaleza, Maracanaú, Sobral, Juazeiro do Norte e Crato. Entre os maiores clientes da DR estão o Banco do Nordeste, o Detran e o Tribunal de Justiça do Ceará.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados da utilização das ferramentas metodológicas descritas na seção anterior, bem como sua relação com a teoria apresentada anteriormente, e buscar-se-á por meio destes resultados, cumprir os objetivos específicos descritos inicialmente.

4.1 Pesquisa documental - Caracterização de benefícios

A remuneração indireta, da qual os benefícios fazem parte é o salário indireto que o trabalhador recebe decorrente de cláusulas de convenção coletiva ou de pacotes e serviços sociais oferecidos por uma organização (ALMEIDA, 2007).

No que tange aos Correios, a organização fornece um pacote de benefícios que contém plano de saúde, previdência, auxílio transporte, além de transporte noturno, vale refeição, vale cultura, reembolso creche ou babá, além de auxílio para dependentes de funcionários com deficiência, tudo isso de acordo com o Manual de Pessoal (MANPES).

4.2 Auxílio especial

Em relação ao Auxílio Para Dependentes Com Deficiência, a ECT reembolsa seus empregados cujos filhos, enteados, tutelados e curatelados necessitem de recursos especializados para lidar com algum tipo de deficiência, no qual a empresa entende como tais recursos, gastos referentes à manutenção em instituições escolares adequadas à educação e desenvolvimento neuropsicomotor de pessoas dependentes de cuidados especiais ou instituições que ofereçam tratamento e acompanhamento especializados, adequados ao desenvolvimento neuropsicomotor. O valor máximo do benefício é de R\$ 877,79, podendo ser excedido excepcionalmente em caso de pronunciamento do Serviço Médico e do Serviço Social, nesta circunstância o benefício será limitado a até 3 vezes este valor, ou seja: até R\$ 2.633,37, e se mantém ininterrupto em caso de licença do colaborador (CORREIOS, 2016a).

São contempladas com este benefícios os portadores das seguintes mazelas:

- a) Sequela de meningite ou encefalite;
- b) Hidrocefalia microcefálica com sequela neurológica;
- c) Paralisia cerebral infantil;
- d) Síndrome de Down;

- e) Doença congênita ou hereditária com seqüela neurológica;
- f) Seqüela neurológica em tocotraumatismo (traumatismo de parto);
- g) Deficiência auditiva – com perda (unilateral ou bilateral) superior a 40 decibéis (dB);
- h) Deficiência visual – acuidade visual igual ou menor que 20/200 no melhor olho, após a melhor correção, ou campo visual inferior a 20 graus (tabela de Snellen), ou ocorrência simultânea de ambas as situações;
- i) Doenças da fala associada com deficiência neuropsicomotora, não estando incluídas as do tipo gagueira, disartrias, dislalias, timidez e outras;
- j) Esquizofrenias em geral; transtornos psicóticos com provável incidência familiar; retardos mentais em geral; síndrome de Rett; transtornos desintegrativos da infância; transtornos com hipercinesia associada a retardo mental e a movimentos estereotipados; síndrome de *Asperger* e transtornos mentais com tentativa de autoextermínio (suicídio);
- k) Autismo;
- l) Paraplegia, tetraplegia, amputação ou ausência de membro superior ou inferior.

Abrangendo todos os funcionários da empresa, empregados recém-contratados e devidamente cadastrados neste benefício farão jus ao ressarcimento a partir do mês subsequente ao de sua contratação (CORREIOS, 2016b).

O quadro 2 caracteriza os colaboradores que estariam aptos à receber o benefício isto é aqueles que possuem deficiência, vale salientar que o benefício inclui também os dependentes que possuem deficiência que não estão inclusos nestes dados:

Quadro 2 – Quantidade de colaboradores portadores de alguma deficiência e tipo de deficiência na ECT a nível nacional.

TIPO DE DEFICIÊNCIA	QUANTIDADE	% DO EFETIVO NACIONAL
Auditiva	158	0,13
Física	839	0,71
Mental	7	0,01
Múltipla	24	0,02
Visual	262	0,22
Reabilitados	6392	5,44
Total	7682	6,53

Fonte: Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>>. Acesso em 29 jun. 2017.

4.3 Reembolso Creche e Reembolso Babá

No que tange aos Reembolsos Creche e Babá as colaboradoras da empresa terão acesso a ressarcimento no valor de R\$ 552,80, destinados ao pagamento de despesas realizadas com creche, berçário e jardim de infância, em instituições habilitadas, ou ao ressarcimento do Reembolso Babá, mediante apresentação da Carteira de Trabalho e Previdência Social assinadas pela beneficiária (CORREIOS, 2016a).

No caso do Reembolso Babá, o registro na Carteira de Trabalho deverá ser feito pela própria empregada-mãe, com o cargo de babá e em conformidade com a legislação previdenciária e trabalhista em vigor, inclusive, com pagamento de salário não inferior ao mínimo previsto na legislação, tendo direito este benefício a empregada-mãe que possua filho dependente legal ou menor tutelado na faixa etária de zero a sete anos, empregado-pai (viúvo ou solteiro ou separado judicialmente com a guarda legal do filho) com filhos na mesma faixa etária, além de empregada com a guarda provisória para fins de adoção, que neste caso, poderá cadastrar-se no benefício com ressarcimento condicionado à apresentação de renovação da guarda a cada noventa dias (CORREIOS, 2015a).

4.4 Vale Cesta (VC) e Vale Refeição (VR)

A organização entende vale cesta como um recurso destinado à aquisição de alimentos *in natura* em mercearias, supermercados, padarias, armazéns, mercearias e açougues, entre outros, já o vale refeição é aquele destinado à aquisição de refeição pronta em restaurantes, bares, lanchonetes e similares (CORREIOS, 2015c).

A partir de agosto de 2016 os Correios passaram a contemplar seus colaboradores com Vale Refeição no valor de R\$ 35,90 em 26 ou 30 vales e Vale Cesta no valor de R\$ 224,67, sendo o benefício ininterrupto em casa de licença e o funcionário pode optar também em receber o benefício das seguintes formas: 100% no Cartão Refeição ou 100% no Cartão Alimentação ou 30% no Cartão Refeição e 70% no Cartão Alimentação, ou 30% no Cartão Alimentação e 70% no cartão Refeição ou 50% em cada um dos cartões (CORREIOS, 2016a).

Este benefício é um benefício compartilhado, isto é o colaborador contribui com uma pequena parcela do valor do benefício, sendo o critério de pagamento baseado no nível salarial e de cargo, variando entre 5% e 15% (CORREIOS, 2015c).

4.5 Vale Cultura

O vale cultura é um benefício oriundo de um programa governamental, que visa garantir o acesso de trabalhadores às atividades culturais, devendo ser prioritariamente distribuído a colaboradores que recebem até 5 salários mínimos, assim sendo, empregados efetivos da ECT e Jovens Aprendizes com remuneração inferior a este limite gozam deste benefício (CORREIOS, 2015b).

O Vale Cultura instituído pela Lei 12.761, de 27/12/2012, regulamentado pelo Decreto nº. 8.084 de 26 de agosto de 2013, no valor único mensal de R\$ 50,00 (CORREIOS, 2016a).

Este também é um benefício compartilhado e seu compartilhamento é feito conforme a remuneração salarial em que o empregado está enquadrado:

- a) 2% para os empregados até um salário mínimo;
- b) 4% para os empregados que estão acima de um salário mínimo;
- c) 6% para os empregados acima de dois salários mínimos e até três salários mínimos;
- d) 8% para os empregados acima de três salários mínimos e até quatro salários mínimos;
- e) 10% para os empregados acima de quatro salários mínimos e até cinco salários mínimos.

Este benefício é creditado mensalmente em cartão magnético para empregado e jovem aprendiz optante e reajustado em conformidade com a legislação (CORREIOS, 2015b).

4.6 Vale Transporte (VT)

Nos moldes da lei, os Correios oferecem vale transporte com o objetivo de cobrir despesas com transporte coletivo público, devidamente legalizado, desde que seja a única opção ou a mais econômica, limitado ao valor total de R\$ 673,06 (CORREIOS, 2016a).

Tem a finalidade de garantir o deslocamento do colaborador entre sua residência e seu local de trabalho ao início e término da jornada diária, através de ônibus municipal ou intermunicipal, metrô, trem, trólebus, barca etc., não abrangendo transportes seletivos ou especiais (CORREIOS, 2015d).

O custeio compartilhado deste benefício é feito pelo colaborador em parcela equivalente a 6% de seu salário básico ou vencimento, excluídos quaisquer adicionais ou

vantagens tais como: anuênio, adicionais, gratificações, horas extras, diárias e outros, conforme arbitra o Decreto 95.247/1987 e MANPES - Módulo 25, podendo o funcionário requerer sua exclusão caso deseje deixar de receber o VT (CORREIOS, 2015d).

São restrições ao fornecimento deste benefício, isto é, o VT não pode ser concedido quando o colaborador utiliza veículo próprio ou carona no seu deslocamento entre residência e local de trabalho, para deslocamento no intervalo de alimentação ou qualquer outro itinerário diferente do percurso entre sua moradia e seu posto de trabalho (CORREIOS, 2015d).

A quantidade de vales fornecida é calculada mediante os dias uteis do mês, de modo que o absenteísmo dos colaboradores afeta o número de vales concedidos, devendo então a chefia da unidade de lotação do beneficiário atentar para suas ausências ao realizar o cálculo (CORREIOS, 2015d).

4.7 Transporte Noturno

Além destes, podemos citar também o transporte noturno que a empresa provê para seus funcionários que inicie ou encerre seu expediente entre 22 horas de um dia e 6 horas da manhã do dia seguinte, em local de trabalho de difícil acesso ou onde comprovadamente não haja, neste período, meio de transporte urbano regular entre a empresa e a residência do empregado (CORREIOS, 2016a).

4.8 Bolsa de Estudos

A ECT também oferece bolsas de estudos para seus colaboradores com a finalidade de aumentar sua capacitação e aprimorar suas competências, e indiretamente impulsionar os processos organizacionais, o auto desenvolvimento do funcionário se dá a partir de sistema formal de educação, como: graduação, pós-graduação (lato sensu), cursos de idiomas estrangeiros, educação de jovens e adultos e complementação do curso de Administração Postal (CORREIOS, 2012a).

A organização conta com uma universidade corporativa, que semestralmente informa a quantidade de bolsas concedidas às DR's e à administração central, bem como os critérios de participação estabelecidos para o autodesenvolvimento do colaborador, que na maioria das vezes está atrelado a uma necessidade estratégica da unidade de lotação ou do próprio colaborador (CORREIOS 2012a).

4.9 Benefícios específicos para a função de carteiro

Conforme dados de efetivo da ECT em 2017, fornecidos pela empresa para confecção deste trabalho, existem 57.724 colaboradores exercendo a função de carteiro, isto é responsável por atividades de entregas externas a domicílios, sendo na DR Ceará um total de 1.291 colaboradores.

Alguns dos subitens citados abaixo irão descrever artifícios que podem ser entendidos como equipamentos de proteção individual (EPI), tendo em vista que visam garantir a integridade do colaborador durante as atividades do trabalho, como é o caso do óculos de sol, calçados especiais e protetor solar, além da bolsa específica. Segundo Marras (2011) tais equipamentos são fornecidos pela empresa gratuitamente, seguindo orientação de obrigatoriedade legal. No caso da ECT esses objetos são classificados pela própria empresa como benefícios, tendo em vista que possuem um grau de customização não disponível em outras empresas do mesmo seguimento.

4.9.1 Óculos de sol

Os empregados que executam atividades de distribuição domiciliária, recebem da instituição, sem nenhum tipo de ônus, óculos de sol ou “*clip on*”, com a prerrogativa de proteção da retina dos colaboradores contra radiação ultra violeta, levando em consideração que tais profissionais estão exposto diariamente ao sol (CORREIOS, 2012b).

4.9.2 Bolsa

Esta foi desenvolvida visando a preservação da saúde do colaborador, conforme disse Chiavenato (2008) ao destacar os princípios da elaboração dos planos de benefício, segundo o qual a empresa deve estabelecer benefícios que tragam retorno para ela mesma, isso se verifica agora, com a preservação da integridade do colaborador, que evitaria problemas como absenteísmo, ou gastos com saúde para a ECT.

Em parceria com Universidade Federal de São Carlos, a ECT desenvolveu um equipamento personalizado da própria empresa, para atender às necessidades de conforto e ergonomia do colaborador (CORREIOS, 2010a).

O novo equipamento denominado Bolsa ERG, introduzido em 2010, foi customizado para limitar o transporte de carga de 10 kg para os homens e 8 kg para as mulheres,

proporcionando redução do desconforto no ombro, introdução do uso do cinto, além de novas divisórias, e impermeabilidade no tecido (CORREIOS, 2010a).

4.9.3 Calçado

Visando atender às necessidades de segurança e conforto dos colaboradores atuantes no processo de entrega domiciliar, a ECT desenvolveu em parceria com a Universidade de São Carlos um tênis específico para a função de carteiro, onde foram realizados estudos ergonômicos para atender às características de suporte funcional do pé, especificamente para caminhada. Foi lançado e distribuído gratuitamente aos colaboradores inicialmente em 2002, passando ao longo do tempo por contínuos processos de aperfeiçoamento (CORREIOS, 2010b).

4.9.4 Protetor solar

Outro benefício que os funcionários atuantes em atividades nas vias públicas têm direito é o recebimento de protetor solar contra radiação UVB e UVA, que deve ser utilizado durante o tempo de trabalho em que os empregados estiverem expostos ao sol (CORREIOS, 2012c).

4.9.5 Adicional de atividade de distribuição e ou coleta externa (AADC)

Este é um benefício legal pago exclusivamente aos funcionários atuando em atividades postais externas de distribuição e coleta nos domicílios dos clientes, quando em vias públicas, sendo motorizados ou não, neste caso receberão o adicional equivalente a 30% sobre a rubrica do salário base, ou o valor fixo de R\$ 304,28, este benefício também se estende a colaboradores que ocupam os cargos de atendente comercial e que venham a desenvolver as funções de entrega a domicílio de maneira não predominante, neste caso o benefício é calculado em 25% do valor fixo (CORREIOS, 2011).

4.10 Adicional de atendente em guichê e agência de correio (AAG)

Este é o adicional destinado aos ocupantes do cargo de agente de correios que atuam na atividade comercial e os empregados ocupantes dos cargos de atendentes comerciais que executem atividades de guichê nas agências dos Correios, com a comercialização de serviços

junto aos clientes. O valor monetário do benefício varia entre R\$ 117,03 e R\$ 163,85 de acordo com o cargo e função exercidos (CORREIOS, 2011).

4.11 Adicional de atividade de tratamento (AAT)

Benefício correspondente ao pagamento de R\$ 109,00 como adicional, atribuído exclusivamente aos empregados que atuam em atividades de tratamento de correspondência nas unidades operacionais, englobando os colaboradores ocupantes de cargos de operador de triagem e transbordo e operador de empilhadeira (CORREIOS, 2011).

4.12 Consignações

É admissível que o colaborador da ECT contraia empréstimos junto à instituições financeiras credenciadas pela própria empresa, desde que se sujeite a uma margem de consignação que possui um teto estabelecido por lei de 30% de desconto em folha. Para adquirir um empréstimo o colaborador deve apenas solicitar uma declaração de margem ao departamento de pessoal (CORREIOS, 2008a).

A condição indispensável para esta modalidade de empréstimo é que o valor integral dele seja pago pelo colaborador em uma quantidade de parcelas inferior a 60 (CORREIOS, 2008a).

Se por ventura o funcionário quiser contratar outro empréstimo, a parcela do empréstimo anterior será incluída como descontos opcionais, não sendo acrescentada à sua nova obrigação financeira (CORREIOS, 2008a).

A base de cálculo da margem consignável bem como a exemplificação de sua disponibilidade, encontram-se em apêndice.

4.13 Pagamento de faturas de cartão de crédito em folha

Benefícios podem ser também facilidades, conveniências ou comodidades que as empresas disponibilizam aos seus empregados a fim de lhes poupar tempo, esforços e preocupações (CHIAVENATO, 2008).

Conforme dito, uma comodidade interessante disponível no pacote de benefícios dos correios é a possibilidade de o colaborador pagar faturas oriundas de cartão de crédito diretamente com desconto em folha, poupando-lhe a preocupação e o tempo.

O pagamento é feito através da margem consignável disponível ao colaborador, o desconto em folha só poderá ser feito, independente do valor da fatura caso a despesa seja igual ou inferior ao limite da margem consignável ao respectivo empregado, sendo o limite total de crédito inferior a 15 vezes a margem (CORREIOS, 2008b).

Dada esta particularidade o funcionário ainda fica livre do pagamento de anuênios e taxas de manutenção de cartão, costumeiramente pagos a instituições financeiras detentoras dos cartões (CORREIOS, 2008b).

4.14 Plano de Saúde (CorreiosSaúde)

O plano de assistência médica hospitalar e odontológica dos correios que é denominado CorreiosSaúde, está disponível em todo território nacional aos empregados ativos, aposentados, aposentados por invalidez e anistiados dos Correios e seus dependentes, estes últimos são os cônjuges, companheiros de sexo oposto ou mesmo sexo, filhos, enteados ou menores em processo de adoção, solteiros de até 21 anos, ou 24 anos em caso de universitários. Também tem direito ao benefício pai e mãe de beneficiários, desde que estes tenham mais de 55 anos, renda inferior a 1,2 salários mínimos e não estejam aderindo a nenhum programa de saúde suplementar por parte de seu empregador (CORREIOS, 2014).

O plano de saúde dos correios é caracterizado como autogestão, sistema no qual a própria empresa faz a gerência deste benefício sem intermédio de outra instituição, segundo Malta e Jorge (2008) denomina-se como autogestão os planos próprios, patrocinados ou não pelas empresas empregadoras, constituindo o segmento não comercial do mercado de planos e seguros.

O CorreiosSaúde garante atendimento a consultas, exames, tratamentos ambulatoriais, internações clínicas e cirúrgicas, de caráter eletivo, urgência ou emergência em ambulatorios próprios ou em instituições de saúde credenciadas pela organização mediante a apresentação do cartão do plano e identificação pessoal do beneficiário ou dependente (CORREIOS, 2014).

No que tange ao atendimento odontológico o plano cobre os seguintes procedimentos segundo o Módulo 16 do MANPES (CORREIOS, 2014):

- a) Ajuste oclusal (pequenos desgastes no dente para harmonia da mastigação);
- b) Aplicação tópica de Flúor e Selantes (prevenção da cárie);
- c) Atendimento de urgência (inclusive noturno);
- d) Biópsias (remoção do material);

- e) Cirurgia (Gengivectomia, Frenectomia, da gengiva, Apicetomia, Ulotomia, Ulectomia e extração dentária simples, de incluso ou impactado);
- f) Consulta (exame clínico, orientação de higiene bucal e plano de tratamento);
- g) Coroa
- h) Exame histopatológico (análise do material);
- i) Núcleo metálico fundido e estético (pino colocado no interior da raiz do dente);
- j) Placa de Mordida Miorrelaxante em acrílico;
- k) Profilaxia (polimento dos dentes);
- l) Prótese Total (dentadura) e Prótese Parcial Removível (ponte móvel);
- m) Pulpotomia (remoção da polpa da coroa do dente);
- n) Radiografias;
- o) Raspagem e remoção de tártaro
- p) Restauração ou obturação de amálgama, resina ou ionômero de vidro;
- q) Tomografia Computadorizada;
- r) Tratamento e Retratamento de canal.

Ainda segundo o módulo 16 do MANPES (CORREIROS, 2014) no que diz respeito às atividades referentes ao apoio psicológico e cuidados com saúde mental o plano cobre tratamento para:

- a) Alcoolismo e outra dependência química;
- b) Cirurgias mutiladoras;
- c) Diabetes Juvenil;
- d) Distrofia muscular progressiva;
- e) Doença de Crohn, Retocolite ulcerativa crônica;
- f) Doença pulmonar obstrutiva crônica;
- g) Doença renal crônica;
- h) Esclerose múltipla;
- i) Esquizofrenias;
- j) Neoplasias malignas;
- k) Pacientes transplantados;
- l) Portador de HIV;
- m) Retinose pigmentar;
- n) Doença de Parkinson;
- o) Sequela de acidente vascular cerebral;
- p) Vitiligo;

- q) Hepatite B ou C;
- r) Também tem direito funcionários que recebem o benefício para portadores de necessidades especiais, aqueles funcionários que realizarem cirurgias de obesidade mórbida, e colaboradores que forem vítimas de assalto no exercício da profissão.

O CorreiosSaúde também contempla diversas especialidades médicas inclusive obstétricas e de pré-natal, além de cirúrgicas excetuando as cirurgias estéticas (CORREIOS, 2014).

Assim como outros benefícios dispostos no pacote da ECT, o CorreiosSaúde também é um benefício compartilhado e suas regras de compartilhamento também geram taxas com base no cargo e na faixa salarial, estas concebem um valor pago pelo beneficiário a partir das despesas mensais realizadas conforme figura, onde NM significa nível médio, e NS nível superior com o respectivo código do cargo representado por um número:

Quadro 3 – Coparticipação de despesas CorreiosSaúde

Percentual de coparticipação	Referência Salarial	Teto Limite para desconto pelos Empregados	Teto Limite para desconto pelos Aposentados/Aposentados por Invalidez/Anistiados
10%	NM 01 a NM 16	2 (duas) vezes o Salário Base	3 (três) vezes o Salário Base
15%	NM 17 a NM 48		
20%	NM 49 a NM 90		
20%	NS 01 a NS 60		

Fonte: CORREIOS (2014).

O plano de saúde dos correios, quando se fala em acomodação hospitalar, adota a acomodação coletiva, isto é em caso de internação o colaborador ficará recluso em enfermarias ou quartos com mais de dois leitos, caso o trabalhador opte por internação em apartamento ou quarto exclusivo os valores serão alterados em conformidade com o Quadro 4, esta alteração também vale para necessidade de implantação de próteses odontológicas (CORREIOS, 2014).

Quadro 4 – Tabela de coparticipação em caso de internação ou implante odontológico

Percentual de coparticipação	Referência Salarial	Teto Limite para desconto de todos os Titulares
20%	NM 01 a NM 16	4 (quatro) vezes o Salário Base
30%	NM 17 a NM 48	
50%	NM 49 a NM 90	
50%	NS 01 a NS 60	

Fonte: CORREIOS (2014).

Caso a despesa ultrapasse o salário base do empregado ele tem a opção de arcar com as obrigações financeiras de forma parcelada (CORREIOS, 2014).

Vale salientar que estas taxas serão pagas somente em caso de despesa e em caso de utilização da rede credenciada, já que nos ambulatórios o atendimento deverá ser gratuito ao colaborador (CORREIOS, 2014).

Caso o funcionário da ECT deseje atendimento em um estabelecimento de saúde não credenciado pela empresa ele arcará com os custos e será ressarcido pela empresa ao apresentar recibo ou nota fiscal, devendo o funcionário pagar a diferença monetária caso o serviço utilizado ultrapasse o teto estabelecido pela empresa, este dispositivo é denominado pela organização de Sistema de Livre Escolha (CORREIOS, 2014).

Finalmente, vale aqui pontuar que apesar de ser classificado como autogestão, pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o CorreiosSaúde e todas as suas ações médicas e hospitalares, são operadas pela POSTAL SAÚDE - Caixa de Assistência e Saúde dos Empregados dos Correios, empresa ligada a ECT que realiza esta função desde 2014 (POSTAL SAÚDE, sd).

4.15 Previdência complementar e seguridade social (Postalis)

Da mesma maneira que o plano de saúde, a ECT também trabalho o plano de previdência complementar, através de um organismo com autonomia administrativa e financeira, porém sem fins lucrativos, isto é existente apenas para gerir esse benefício, trata-se do Postalis -Instituto de Previdência Complementar, que foi concebido em 1981 (POSTALIS, 2017a).

A premissa para sua existência é garantir melhor qualidade de vida aos trabalhadores da ECT, além de uma aposentadoria tranquila, através do recursos previdenciários complementares aos da Previdência Oficial (POSTALIS, 2017b).

Atualmente o instituto trabalha com dois planos previdenciários centrais o plano PostalPrev e plano Benefício Definido, o primeiro segue regime de contribuição variável, o segundo segue regime de benefício definido (POSTALIS. 2017b).

Para esclarecer primeiramente o que são alguns termos supracitados recorre-se a Ivancevich (2008), que define a modalidade benefício definido, como aquela em que o trabalhador contribui com um valor fiduciário anual, que será responsável por financiar um valor futuro calculado com base em cálculos atuariais, este valor será fixo e o funcionário receberá pelo resto da vida. O Postalis deixa claro que em relação ao Plano Benefício Definido (PDB):

Empresa e empregado contribuem, solidariamente, para os benefícios programáveis e de risco. Nessa modalidade de plano, o participante tem conhecimento prévio do valor aproximado do benefício futuro, independentemente do montante acumulado, ou seja, quando ele adere ao plano, já sabe o valor do benefício que receberá no futuro. De modo geral, é um plano que proporciona um benefício de complementação de aposentadoria, na forma de renda vitalícia, cujo valor depende da média salarial e do valor do benefício pago pelo INSS (POSTALIS, 2017a, p.1).

Com o passar dos anos e com a percepção de determinadas fragilidades estruturais que o PDB apresentava junto às necessidades de alguns funcionários, o Postalis elaborou outro plano o PostalPrev em 2008.

O PostalPrev está sobre regime de contribuição variável, neste se combinam características da modalidade benefício definido com a modalidade contribuição definida (POSTALIS,2017c) que segundo Ivancevich (2008) é a modalidade onde as parcelas são definidas sem que exista previamente a determinação do valor futuro da aposentadoria, este é calculado através do investimento do valor aplicado nas parcelas.

Aqui essa combinação de modalidades de planos de aposentaria é feita de modo que neste plano, se integram as características da contribuição definida (CD) na fase de acumulação de recursos e da benefício definido (BD) na etapa de percepção de benefícios, bem como absorvendo algumas características do PDB, como pensões, auxílios e suplementos. Na fase de acumulação de reserva, os valores pagos pelo empregado e pela empresa ficam registrados de forma individual e ainda não é possível saber o valor da aposentadoria futura, na fase seguinte, a fase de concessão do benefício, ele finalmente incorpora as características do benefício definido a medida que a remuneração paga ao colaborador será vitalícia e se palta pelo coletivo (POSTALIS, 2017d).

Na qualidade de participante na contribuição destes benefícios existem três categorias, o participante ativo, aquele trabalhador da ECT que possui vínculo empregatício e contribui mensalmente, o autopatrocinado, como o nome já diz é aquele que ao cessar seu vínculo empregatício, optou por continuar contribuindo com a sua parte e com a parte que caberia a empresa, e o vinculado, aquele trabalhador que após três anos, interrompeu sua contribuição, porém ainda não cumpriu os requisitos para receber o benefício (CORREIOS, 2010c).

Os recursos do Postalís são provenientes das contribuições dos empregados, sendo destinados a aplicações financeiras e o resultado dos investimentos é que garantirá o pagamento dos benefícios aos participantes (POSTALIS, 2017d).

A contribuição se dá conforme o interesse do colaborador, aumentando ou diminuindo a parcela anualmente de acordo com o seu interesse, os Correios efetuam contribuições paritárias, onde a empresa contribui com a mesma quantia que o colaborador, sobre as contribuições normais e específicas (CORREIOS, 2010c).

O beneficiário deverá efetuar contribuições básicas mensais correspondentes a um percentual por ele escolhido livremente, em valores inteiros, variável entre 1% e 4% do seu salário de contribuição, mais um segundo percentual também de sua preferência que varie entre 0% e 8%, aplicável sobre a parcela do seu salário de contribuição excedente a 11 unidades previdenciárias Postalís, esta última inicialmente é equivalente a R\$ 250,00 e passa por reavaliações anuais, conforme o padrão salarial do empregado (POSTALIS, 2014).

O cálculo, portanto, se dá segundo a seguinte fórmula descrita na Figura 2:

Figura 2 – Fórmula de cálculo de contribuição previdenciária PostalPrev/Postalís

$P \times \text{Salário de Contribuição} + K \times (\text{Salário de Contribuição} - 11 \times \text{UPP})$
<p>onde:</p>
<p>P = percentual escolhido pelo Participante variável entre 1% (um por cento) e 4% (quatro por cento);</p> <p>K = percentual escolhido pelo Participante variável entre 0% (zero por cento) e 8% (oito por cento).</p> <p>UPP = Unidade Previdenciária POSTALIS.</p>

Como dito anteriormente, fazem parte dos benefícios englobados pelo Postalís, auxílios como o nupcial, natalidade e funeral. No caso específico do auxílio nupcial ele consiste no pagamento de um salário mínimo ao colaborador recém-casado que tenha mais de 12 meses de contribuição com o instituto (POSTALIS, 2012).

Também para trabalhadores que contribuam com o Postalís a mais de 12 meses está disponível o auxílio natalidade, a este benefício tem direito o colaborador que tenha tido um filho e apresente o registro civil, consistindo no pagamento da importância equivalente a 50% do maior salário-mínimo vigente no país na data do nascimento (POSTALIS, 2012).

Outro é o auxílio funeral, que pagará um valor monetário equivalente ao maior salário mínimo vigente no país na data do óbito do beneficiário, para a cobertura das despesas fúnebres (POSTALIS, 2012).

Além de todos os benefícios presentes nos planos PDB e PostalPrev o Postalís trabalha outras duas formas de serviço, o seguro de vida em grupo e a concessão de empréstimos diferenciada (POSTALIS, 2017a).

Quanto ao seguro de vida, ele é possível graças a um convênio que o Postalís realiza com uma empresa privada, a Axa Seguros S/A (POSTALIS, 2017a), a vantagem deste benefício consiste exatamente no que foi mencionado por Chiavenato (2008), ao deduzir que uma importante função dos benefícios é poupar preocupações dos colaboradores.

O colaborador tem a facilidade de ter as parcelas previamente descontadas em contracheque, recebe antecipação na indenização em caso de diagnóstico de doença terminal, em caso de morte do cônjuge ou filho entre 14 e 18 anos, além de ter acesso a parcelas inferiores às parcelas praticadas no mercado (POSTALIS, 2017a), conforme a Quadro 5:

Quadro 5 – Disposição dos planos de seguro de vida em grupo Postalís

Contribuição Mensal	CAPITAL SEGURADO					
	Titular			Cônjuge		
Salário Base (SB)	Morte natural	Morte acidental	Invalidez permanente total ou parcial por acidente	Morte natural	Morte acidental	Invalidez permanente total ou parcial por acidente
Plano 30 (SB X 3,907%) + 2,11	30 x SB	60 x SB	30 x SB	15 x SB	30 x SB	15 x SB
Plano 60 (SB X 7,814%) + 2,11	60 x SB	120 x SB	60 x SB	30 x SB	60 x SB	30 x SB
Plano 95 (SB X 12,393%) + 2,11	95 x SB	190 x SB	95 x SB	47,5 x SB	95 x SB	47,5 x SB
Plano 120 (SB X 23,950%) + 2,11	120 x SB	240 x SB	120 x SB	60 x SB	120 x SB	60 x SB

Fonte: Postalís (2017a).

4.16 Entrevista semiestruturada

Uma outra ferramenta utilizada para a avaliação qualitativa, foi a entrevista, já previamente detalhada, esta se deu com o Diretor Regional da ECT no Ceará, Sr. Érico Jovino, e com o Administrador Postal, especialista em Gestão para Excelência, Sr. José Gibson. A entrevista partiu de quatro vertentes, Caracterização da área de gestão de pessoas, percepção da gerência em relação as necessidades dos seus funcionários, caracterização dos benefícios ofertados e satisfação.

O seguimento inicialmente abordado foi a Caracterização da área de GP. Ao ser questionado sobre a estruturação da área de gestão e como se dá a sua organização o Diretor regional ressaltou que o setor está passando neste momento por um processo de reestruturação, em que deixa de ser uma estrutura local, e futuramente integrará um centro de serviços compartilhado, de forma regionalizada, atualmente a estrutura dela é regional em vários estados, mas está caminhando para se tornar nacional, Uma queixa frequente por parte da diretoria é que a área de Recursos Humanos dos correios não é vista de forma estratégica pela empresa, de modo que não analisa questões como absenteísmo, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), retenção de talentos, o que é visto pela gerência é que se tem muitos gastos com treinamento e capacitação e os funcionários acabam saindo, pois não existe um plano de cargos e carreiras bem definido.

De acordo com o segundo entrevistado, o Administrador Postal “É válido ressaltar que a área de GP nunca foi realmente vista de forma estratégica”. Para o mesmo a área sempre teve um objetivo específico distinto e seu foco atualmente é a transição; “Tínhamos uma atuação local, uma gerencia local direcionada ao diretor regional, que cuidava de toda a GP no estado do Ceará, neste momento está numa macrorregião que passará para um centro nacional, a macrorregião sediada em Fortaleza por exemplo, cuida especificamente da parte de relacionamento com o empregado”.

Esta pergunta visava obter uma descrição da área de GP de modo geral e regional, ela pode proporcionar uma visão realista da empresa em fase de transformação, o respondente cita algumas funções que são de responsabilidade da GP, mas que muitas vezes não são executadas corretamente, como as descritas por Chiavenato (2008), Dutra (2012) e Gil (2014).

Pode-se visualizar que no que diz respeito às 4 faces do desempenho da GP descritas por Tanure, Evans e Cancado (2010), a ECT encontra-se em processo de introdução à terceira

fase, ou realinhamento, pois apesar de essa função gerencial não ser vista como estratégica pela organização como um todo, internamente, busca-se adequar processos como forma de reação ao ambiente competitivo externo. Pode-se identificar também que ao relacionar-se com os cinco grandes sistemas que agrupam as atividades de GP descritas por Gil (2014) observa-se que estes se encontram descentralizados geograficamente em várias diretorias regionais diferentes.

No que diz respeito as preocupações que a organização tem com necessidades dos funcionários, ao ser questionada acerca de suas percepções, a gerência afirma que isto seria atualmente uma grande lacuna dentro da organização, justificada por ela pelo momento transitório e acima de tudo financeiro vivido pela ECT, que opera há dois anos no vermelho, além da falta de controle gerada pela descentralização das atividades de GP. Problema este, que dentre outros fatores, leva em conta problemas decorrentes da criação da caixa de assistência médica dos correios, atualmente também foram muito mencionadas às aflições geradas pelo enxugamento da estrutura organizacional da empresa, que tem gerado demissões através de PDV e PDI.

Isso nos leva a concluir que as principais preocupações da DR Ceará junto às necessidades dos colaboradores, seriam quanto aos danos causados pelas ameaças à empregabilidade e a saúde, podendo-se então observar uma relação com os fatores higiênicos ou extrínsecos da teoria bifatorial de Herzberg, aqui descritos por Faria (2002), Robbins, Judge e Sobral, (2010), Marras (2011), Brandão *et al.*, (2014), Bowditch e Buono (2013), e Klein e Mascarenhas (2016).

Ao realizar indagações à gerência no que diz respeito à benefícios ficou bastante claro que o benefício preferido, isto é, aquele que gera maior grau de satisfação aos colaboradores é o CorreiosSaude, seguido pelo Postalis.

Isso revela uma ligação com a fala de Chiavenato (2008) ao versar sobre o princípio do retorno de investimento e também de Milkovich e Boudreau (2006), pois apesar de serem os benefícios proporcionalmente mais custosos Postalis e CorreiosSaude são os preferidos, além de cumprirem a importante função de retenção de talentos, função que sempre foi um dos principais focos da GP segundo Van der Ley (2012).

A importância destes é mais uma vez evidenciada, uma vez que a gerência garante que dentre todos os benefícios dispostos no pacote, o único que pode sofrer algum tipo de alteração é o plano de saúde, principalmente no que diz respeito à parte de compartilhamento, esta que um dia já foi paga integralmente pela empresa e hoje é paga de forma compartilhada.

Foi esclarecido que a única diferença entre o pacote de benefícios ofertado aos colaboradores reside na forma de compartilhamento, isto é no valor fiduciário pago por cada

colaborador nos benefícios, conforme cargo e faixa salarial, logo, novamente a ligação com o princípio da mutua responsabilidade citado por Chiavenato (2008).

Ao analisar a perspectiva da gerência acerca das expectativas dos colaboradores, sobre os esforços dela em gerir o pacote de benefícios e o que eles esperam da área de GP como um todo, verificou-se que ela tem em mente algumas expectativas dos colaboradores, principalmente suas angústias quanto a incerteza de empregabilidade, entretanto, segundo os respondentes, quanto à segurança de continuidade de benefícios existe um certo consenso, o que nos leva a Tolfo e Piccinini (2001) que afirmam que a remuneração direta e indireta cumpre função de evitar a desmotivação.

Também nos possibilita visualizar uma pequena relação com o que foi falado por Robbins (2010) quando ele expõe que é também de responsabilidade da GP garantir a satisfação do colaborador no trabalho.

Verifica-se também que a organização tem em mente que para os colaboradores o pacote de benefícios realmente um diferencial competitivo, uma estratégia eficiente, quando se fala em igualar e até superar as ofertas salariais da concorrência, tal como disseram Milkovich e Boudreau (2006).

Em relação ao histórico e às mudanças no pacote da ECT, ficou claro que os fatores que desencadearam as mudanças no pacote de benefícios foram eminentemente aqueles ligados a negociações entre empresa e empregados, o que nos remete ao conceito de equilíbrio entre custos com benefícios e vantagens propriamente ditas dos benefícios para a organização e o funcionário, nesta obra descritas por Milkovich e Boudreau (2006) e Van der Ley (2012) por exemplo.

Falando-se de satisfação no trabalho propriamente dita verificou-se que o principal instrumento utilizado pela organização para avaliar este aspecto é a pesquisa de clima organizacional, o que nos possibilita visualizar um pouco do que mencionam Ladeira, Sonza e Berte (2012) e Klein e Mascarenhas (2016) que discorrem sobre a estreita relação entre a satisfação no serviço público e as rotinas de trabalho, exatamente o que a pesquisa de clima aplicada pela ECT busca analisar.

4.17 Análise de Pesquisas de Clima Organizacional

Finalmente, foi utilizado como ferramenta para análise do fenômeno satisfação no trabalho, na ECT, DR Ceará, pesquisas de clima organizacional, estas foram coletadas pela própria empresa, e posteriormente cedidas para a realização desta obra.

A pesquisa analisa a favorabilidade dos colaboradores em relação a dez fatores (Ambiente Físico e Condições de Trabalho, Atuação da Chefia, Comunicação, Educação Profissional, Equipe de Trabalho, Imagem Institucional, Qualidade de Vida, Remuneração e itens independentes), sendo realizada em um espaço temporal de dois anos, denominado pela organização, de ciclos.

Para fins deste estudo, foram levados em consideração os resultados cedidos dos últimos três ciclos (2010, 2012, 2014), no que tange à satisfação dos colaboradores em relação a aspectos ligados ao quesito benefícios, e que se encontram em apêndice

Portanto levaremos em consideração o grau de concordância dos entrevistados (Concordância, Neutralidade e Discordância) para as seguintes afirmações:

A assistência médica e hospitalar oferecida pela empresa atende as necessidades dos empregados,

A assistência odontológica oferecida pela empresa atende as necessidades dos empregados,

Os demais benefícios oferecidos pela empresa atendem as necessidades dos empregados,

Além de perguntas específicas na seção remuneração, mas que levam em consideração também a remuneração indireta.

A remuneração que recebo (salário + gratificação/adicional benefícios) atende as minhas necessidades,

A remuneração paga pela empresa (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho,

A minha remuneração (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com as atividades que exerço.

No que diz respeito à assistência médica e odontológica analisada separadamente, podemos observar nos resultados que, muito embora apresente uma queda vertiginosa, onde o grau de concordância com a afirmação de que esta atendia as necessidades dos colaboradores caiu de 85,2% em 2010 para 47,6% em 2014, este benefício ainda é bastante aceito pelos colaboradores segundo a pesquisa, onde em todas as pesquisas, apresentou uma minoria de colaboradores insatisfeitos.

Outra afirmativa cujas respostas apresentaram comportamento parecido foi a relacionada aos demais benefícios do pacote, neste caso em 2010 70,9% sentiam-se satisfeitos com eles, em 2012 passou a ser 62,7%, e em 2014, atingiu o nível de 46,7%, mas ainda sim, a

maioria concordou que estes benefícios eram satisfatórios, tendo em vista que naquele ano, 30,2% mantiveram posição de neutralidade.

Estes resultados parecem alarmantes, entretanto quando comparados com as respostas dadas pelos colaboradores no quesito “remuneração” das mesmas pesquisas fica bastante claro que os benefícios de forma isolada são realmente valorizados pela força de trabalho da empresa.

Em 2010 por exemplo 41% concordavam que a remuneração completa da ECT (incluindo remuneração variável e indireta) atendia às necessidades dos colaboradores, isto era apenas um pouco mais da metade dos colaboradores que concordaram com a afirmativa sobre benefícios exclusivamente. Em 2012 uma minoria de 33,5% sentia-se satisfeita com a remuneração como um todo, e em 2014 este número decresceu ainda mais 20,1% sentiam-se satisfeitos, contra 58,2% que negavam veementemente que a remuneração fornecida pela empresa atendia às suas necessidades.

Estes dados proporcionam uma visão sobre a satisfação dos colaboradores acerca da remuneração indireta e total, onde percebe-se que desde os primeiros registros os benefícios de forma isolada tem um grau de satisfação muito superior a remuneração como um todo, o que confirma o que foi dito na entrevista, e corrobora com Chiavenato (2008) e Marras (2011), quando sacramenta a posição destes artifícios como mecanismos de retenção de talentos, observamos por exemplo que o grau de satisfação em relação aos serviços de assistência médica e odontológica é maior do que os demais benefícios do pacote e esmagadoramente superior em relação à remuneração total, mais uma vez reforçando o que foi dito pelos gestores da empresa, que deduziram que este seria o benefício central do pacote capaz de gerar mais satisfação, dando força às palavras de Milkovich e Boudreau (2006) que afirmaram que apesar de caros os gastos com saúde são muito efetivos em atender às necessidades da força de trabalho. Além de confirmar também a importância exacerbada que os fatores higiênicos têm na satisfação no trabalho, nesta obra trazidos à tona por Faria (2002), Robbins, Judge e Sobral, (2010), Marras (2011), Brandão et al., (2014), Bowditch e Buono (2013), e Klein e Mascarenhas (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, sendo majoritariamente compostas pelo elemento humano, principalmente aquelas com as particularidades do serviço público, precisam estar cientes de que cabe a elas, através das práticas de gestão de pessoas, conhecer as necessidades da sua força de trabalho e buscar satisfazê-las dentro do possível.

Isso se faz necessário pois, para que os trabalhadores disponham da totalidade de sua capacidade laboral, e quem sabe até possam maximizar esta, precisam que determinados fatores, sejam eles higiênicos ou motivacionais, do mais básico ao mais complexo, sejam sanados.

Para cumprir com essas responsabilidades da organização se apresentam, artifícios como a remuneração indireta, que visa acima de tudo a manutenção dos bons profissionais, tornar a organização atrativa para novos colaboradores, muitas vezes com a percepção que um bom pacote de benefícios é mais vantajoso para um indivíduo do que a própria remuneração bruta, além livrar o colaborador de preocupações ou afazeres que tirariam seu tempo e acima de tudo seu foco, sendo conseqüentemente indesejável para qualquer empresa.

Tendo em mente a pertinência destes assuntos, este trabalho visava observar o fenômeno de satisfação dos colaboradores de uma empresa pública de direito privado, e analisar a caracterização da composição da remuneração indireta por ela fornecida.

Proporcionou-se então, visualizar que os benefícios, podem sim cumprir sua função primordial, que seria a de retenção de talentos, tendo em vista que na empresa estudada, observa-se que apesar de problemas financeiros e administrativos inerentes ao momento vivido pela organização, a remuneração indireta cumpre o papel de manter colaboradores que outrora poderiam partir em busca de melhores condições de trabalho e remuneração direta.

Observa-se que a remuneração indireta é entendida pela empresa como um investimento, e não só pelo fato de reter bons colaboradores, mas sim porque no presente estudo constatou-se que embora a organização conte com uma grande quantidade de benefícios no pacote, são os benefícios mais onerosos que trazem um retorno maior do ponto de vista satisfatório para os funcionários e portanto para seu desempenho profissional.

Evidencia-se essa situação quando percebemos que em muitos casos a coparticipação e o compartilhamento de despesas entre empregados e empregadores, pode ser

praticada com boa aceitação, desde que isso proporcione uma maior qualidade e variedade de benefícios.

Percebeu-se que a satisfação dos colaboradores no trabalho é muito mais afetada por fatores como desarranjo das funções de GP e ameaça a empregabilidade ou incerteza do que por uma possível ausência de benefícios.

Prosseguindo, cabe salientar o grau de limitação deste estudo ora concluído, especificamente por se tratar de um estudo de caso, e pelo baixo grau de prolixidade da abordagem empregada, todavia, acredita-se que ele pode ser utilizado para retratar um cenário interno de uma organização no que diz respeito a apresentação de seu pacote de remuneração indireta, e ilustrar o patamar de satisfação de seus colaboradores em relação a estes e ao momento vivido pela empresa em que trabalham, conseqüentemente atingindo, ao que tudo indica, seu objetivo metodológico.

Este trabalho teve a pretensão de expor as vantagens de as empresas como um todo investirem em bons pacotes de benefícios, independente do momento vivido, e da forma de pagamento destes, ademais, que a satisfação no trabalho, em especial no serviço público pode ser incrementada com o uso destas ferramentas.

Ao retomar os objetivos específicos citados anteriormente, observa-se que foram atingidos, tendo em vista que, o primeiro objetivo, caracterizar o pacote de benefícios da empresa, foi devidamente feito através da análise documental, que detalhou a abrangência, formas de pagamento e as particularidades de cada dispositivo, complementando estes resultados acrescentamos as impressões dos gestores da empresa ao analisarmos a entrevista realizada. Percebe-se que o segundo objetivo que visava analisar a satisfação dos funcionários, foi atingido de forma satisfatória ao levarmos em consideração o que foi dito na entrevista e também, quando se foi exposto os resultados da pesquisa de clima.

Por fim, é válido concluir que esta obra corrobora com o que foi dito por Chiavenato (2008) ao analisar a importância dos pacotes de benefícios, seus princípios, funções e viabilidade, Milkovich e Boudreau (2006) e Van der Ley (2012) quando fazem observações sobre os elevados custos dos pacotes de benefícios em detrimento de sua importante missão. Compactua também com a visão de Faria (2002), Robbins, Judge e Sobral, (2010), Marras (2011), Brandão *et al.*, (2014), Bowditch e Buono (2013), e Klein e Mascarenhas (2016) acerca do aspecto satisfação no trabalho.

É possível apontar como tema pertinente para novas pesquisas, a observação individual do grau de satisfação proporcionado por cada benefício individualmente.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, V. R. L. MEDEIROS, C. M., Entrevistas na pesquisa social In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EDUCERE, 2009, p. 10710- 18. Disponível em: < http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/trabalhos_14.html >. Acesso em: 28 maio 2017.
- ALMEIDA, F. J. **A Remuneração utilizada como diferencial estratégico nas empresas.** 2007. 42 f. Monografia (Especialização em recursos humanos) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- BRANDÃO, I.F.; LIMA, L.C.; CABRAL, A.C.A. *et al.* Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. **REAd. Rev. eletrôn. Adm.**, Porto Alegre, v. 77, n. 1, p. 90-113, jan. /abr. 2014.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto Nº 8.016, de 17 de maio de 2013. **Aprova o Estatuto Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.** Portal da Legislação, 2013. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8016.htm >. Acesso em: 29 maio 2017.
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, dec. 2015. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000300576&script=sci_abstract&tlng=pt >. Acesso em: 30 jun. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CORREIOS. **Estrutura organizacional.** 2017a. Disponível em <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/estrutura-organizacional>>. Acesso em 29 maio 2017.
- _____. **Identidade corporativa.** 2017b. Disponível em < <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos> >. Acesso em: 29 maio 2017.
- _____. **Acordo Coletivo de Trabalho – ACT 2016/2017,** Brasília, 2016a.
- _____. **Auxílio Especial: perguntas e respostas.** Brasília, 2016b.

_____. **Principais números**. 2016c. Disponível em < <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>>. Acesso em: 29 maio 2017.

_____. **VIGEP – Vice-Presidência de Gestão de Pessoas Benefícios – Reembolso-Babá**. Brasília, 2015a.

_____. **VIGEP – Vice-Presidência de Gestão de Pessoas Benefícios – Vale Cultura**. Brasília, 2015b.

_____. **VIGEP – Vice-Presidência de Gestão de Pessoas Benefícios – Vales Alimentação e Refeição**. Brasília, 2015c.

_____. **VIGEP – Vice-Presidência de Gestão de Pessoas Benefícios – Vale-Transporte**. Brasília, 2015d.

_____. **Manual de Pessoal: MANPES MÓDULO 16**, Brasília, 2014.

_____. **VIGEP – Vice-Presidência de Gestão de Pessoas Educação Corporativa – Bolsa de Estudo**. Brasília, 2012a.

_____. **VIGEP – Vice-Presidência de Gestão de Pessoas Benefícios – Óculos de Sol**. Brasília, 2012b.

_____. **VIGEP – Vice-Presidência de Gestão de Pessoas Benefícios – Protetor Solar**. Brasília, 2012c.

_____. **Manual de Pessoal: MANPES MÓDULO 8 CAPÍTULO 6**. Brasília, 2011.

_____. **DIGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas Saúde e Bem-Estar – Bolsa do Carteiro**. Brasília, 2010a.

_____. **DIGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas Saúde e Bem-Estar – Tênis para Carteiro**. Brasília, 2010b.

_____. **DIGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas Benefícios – POSTALPREV**. Brasília, 2010c.

_____. **Manual de Pessoal: MANPES MÓDULO 8 CAPITULO 4**. Brasília, 2008a.

_____. **Manual de Pessoal: MANPES MÓDULO 8 CAPITULO 5**. Brasília, 2008b.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 6^a. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1^a. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIA, J. C. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FERREIRA, A. A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10ª ed. Tradução Cucio, S. S.. Revisão Técnica Roux, A.M.V. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **TMSudies**, Faro, v. 11, n. 2, p.211-18, jul. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-84582015000200025>. Acesso em: 30 jun. 2017.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A.O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p.17-39, jan./fev. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122016000100017&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 30 jun. 2017.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da Satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.46, n. 1, p. 71-91, fev. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122012000100005&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 30 jun. 2017.

MALTA, D. C.; JORGE, A. O. Modelos assistenciais na saúde suplementar: o caso de uma operadora de autogestão. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 5, p.1535-1542, out. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232008000500018&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 13 jun. 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico.14ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, G.A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos** – 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

POSTAL SAÚDE. **Quem somos**: conheça a Postal Saúde. sd. Disponível em: <<https://www.postalsaude.com.br/quem-somos>> Acesso em: 16 jun. 2017.

INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (POSTALIS). **Plano benefício definido**. 2017a. Disponível em <<http://www.postalis.org.br/produtos-e-servicos/beneficio-definido/>>. Acesso em 19 maio 2017.

_____. **O Postalís**: conheça o postalís. 2017b. Disponível em <<http://www.postalis.org.br/sobre/>>

Acesso em: 16 jun. 2017.

_____. **Plano PostalPrev**. 2017c. Disponível em < <http://www.postalis.org.br/produtos-e-servicos/plano-postal-prev/>> Acesso em: 20 maio 2017.

_____. **Produtos e serviços**. 2017d. Disponível em < <http://www.postalis.org.br/produtos-e-servicos/>>. Acesso em: 18 maio 2017.

_____. **Regulamento PostalPrev**. 2014. 46p. Disponível em < http://www.postalis.org.br/wp-content/uploads/2014/02/Regulamento_PostalPrev.pdf> Acesso em: 19 jun. 2017.

_____. **Regulamento Plano benefício definido**. 2012. Disponível em < http://www.postalis.org.br/wpcontent/uploads/2012/12/regulamento_Plano_Beneficio_Definido.pdf>. Acesso em 19 jun. 2017.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUSA, J. G. S. **Análise da viabilidade do modelo de excelência em gestão como metodologia do modelo de avaliação da gestão da empresa brasileira de correios e telégrafos** 2008. 78 f. Monografia (Especialização em Gestão para Excelência) – Faculdade de Tecnologia SENAI, Florianópolis, 2008.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANCADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 594-614, ago. 2010. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552010000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 maio 2017.

TOLFO, S.R.; PICCININI, V.C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-69, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

VAN DER LEY, L. G. **Gestão de Pessoas: facetas estratégicas**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2012.

WOOD JR, T.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, jun. 2011. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae/vol51-num3-2011/colonizacao-neocolonizacao-gestao-recursos-humanos-no-brasil-1950-2010>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA

Entrevistador: Os objetivos específicos são a caracterização do pacote de benefícios e uma análise do nível de satisfação dos colaboradores da organização.

Esta introdução objetiva apenas deixar os respondentes cientes dos objetivos da presente entrevista aqui transcrita.

Entrevistador: Como a área de gestão de pessoas está estruturada? (Pergunta “a”)

DR: A área de GP está passando neste momento por um processo de reestruturação, e será parte de um centro de serviços compartilhado, de forma regionalizada, atualmente a estrutura dela é regional em vários estados, mas está caminhando para se tornar nacional, de modo que hoje a área de Recursos Humanos dos correios não é vista de forma estratégica pela empresa, na minha opinião ela deveria ser vista como um staff estratégico, analisando questões como absenteísmo, QVT, retenção de talentos, o que eu vejo é que o estamos tendo muitos gastos com treinamento e capacitação e o funcionário acaba saindo, pois não existe um plano de cargos e carreiras bem definido

AP: Na verdade a área de GP nunca foi realmente vista de forma estratégica, deixando claro o que entendemos por transição, tínhamos uma atuação local, uma gerência local direcionada ao diretor regional, que cuidava de toda a GP no estado do Ceará, neste momento está numa macrorregião que passará para um centro nacional, a macrorregião sediada em Fortaleza por exemplo, cuida especificamente da parte de relacionamento com o empregado.

Entrevistador: Qual é a maior preocupação da área hoje junto aos funcionários? Atender que tipo de necessidade? (Pergunta “b”)

DR: Devido ao momento de transição que a área vive hoje, podemos dizer que isso seria uma lacuna

AP: Esse momento de transição na área de GP se deve a um momento econômico que a empresa atravessa, está a 2 anos operando no vermelho

DR: Com a criação da caixa de assistência de saúde dos correios, dois anos atrás, houve uma delegação de responsabilidades e uma descentralização das atividades da GP de modo que cada macrorregião ficou com uma função específica

Entrevistador: Então podemos dizer que hoje a maior preocupação quanto a necessidades da área de GP era com relação a saúde dos colaboradores?

DR: hoje sim, e com os impactos que o Plano de demissão voluntária PDV e o plano de demissão incentivada PDI causam nos colaboradores, reflexo desse momento

AP: O enxugamento da estrutura

Entrevistador: Quais são os benefícios ofertados? (Pergunta “c”) Algum pode sair?

DR: O único benefício em xeque no momento é o CorreiosSaude, existe uma proposta de criação de uma mensalidade, tendo em vista que hoje só existe o compartilhamento que só é pago ao usar o serviço

AP: Esse déficit pode ser compreendido tendo em vista que o plano dos correios é um dos mais completos do mercado hoje e responsável pela maior parte das despesas com benefícios. Este benefício encontra-se atualmente judicializado no TST tendo em vista as propostas de mudança.

Entrevistador: Você poderia falar sobre as mudanças ocorridas ao longo do histórico dos benefícios? O que motivou essa mudança? (Pergunta “d”)

DR: Tudo se deu em discussões e através de acordos coletivos, inclusive, existem benefícios que são cancelados anualmente em acordos coletivos, como é o caso plano de saúde

AP: No caso do plano de saúde por exemplo, os Correios passaram a oferecer ele em 1975, de forma totalmente gratuita, mas ele era inferior aos outros no mercado, posteriormente para diminuir as reclamações dos trabalhadores, passou a ser compartilhado apenas em caso de uso, já que em 1991 após o sindicato ter aceito que o colaborador pagasse uma parte das despesas, fizemos um estudo e verificamos que seria inviável para alguns cargos o pagamento de uma mensalidade, e agora estudamos a possibilidade de implementar essa mensalidade, pois a empresa concluiu que não pode mais arcar com as despesas que chegam a dar um prejuízo de 2 bilhões anuais, e isso está sendo feito, por perceber que o empregado vê o plano de saúde como uma joia e talvez até mais importante do que o próprio salário fixo.

Entrevistador: Então podemos cravar que o benefício que gera mais satisfação, isto é o benefício preferido é o plano de saúde para os colaboradores? (Pergunta “h”)

DR: Com certeza! Muitos colaboradores inclusive permanecem na empresa exclusivamente por causa do plano de saúde.

AP: E muitos funcionários que estão aderindo ao PDI, o fazem por saber que este benefício será assegurado após seu desligamento, essa preferência pelo plano também pode ser verificada nas pesquisas de clima

DR: Outro benefício que gera bastante satisfação é o Postalís, onde temos planos de previdência complementar, podemos contrair empréstimos com juros bastante baixos etc., inclusive hoje aqueles colaboradores que não aderem ao PDI, fazem isso porque não tem mais acesso ao

Postalis, pois estes entenderam em algum momento que deveriam sair deste benefício e pagar uma previdência por fora em um banco privado, e se arrependeram.

Entrevistador: Como a organização analisa a satisfação dos seus colaboradores em relação aos benefícios? Isto é, que mecanismos são utilizados para medir o grau de contentamento? (Pergunta “e”)

DR: Utilizamos basicamente as pesquisas de clima organizacional, que ocorrem durante ciclos, estamos entrando no oitavo.

Entrevistador: Quais são as expectativas futuras dos funcionários frente a GP e aos benefícios oferecidos? (Pergunta “f”)

DR: Hoje os colaboradores estão cientes de que independente do momento de reestruturação que a empresa e a GP passam, praticamente todos os benefícios serão mantidos, o único que sofrerá alteração é o plano de saúde, e a intenção não é de tira-lo do pacote e sim mudar a forma de pagamento, provavelmente terá uma mensalidade e uma coparticipação, sabemos também que no momento que se concretizar essas mudanças surgirão novas demandas.

AP: Hoje também temos ciência de que muitos de nós ganham mais em benefícios do que propriamente em salário, e muitos benefícios tem valor agregado bem acima do que é praticado no mercado, nós do administrativo por exemplo, ganhamos até R\$ 1.200,00 de vales alimentação, isso é mais do que muitos funcionários na concorrência ganham de salário, então os colaboradores da ECT sabem que o pacote de benefícios ofertados são na verdade um boa política de retenção.

Entrevistador: Existem diferenças entre os pacotes de benefícios ofertados mediante as diferentes regionais, cargos, área de atuação da empresa etc.? (Pergunta “g”)

DR: Os benefícios são padronizados, a única diferença existente é em relação as regras de compartilhamento essas são atreladas ao cargo, os componentes do pacote são o mesmo, o que difere são os percentuais de compartilhamento.

Entrevistador: O senhor gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

DR: Gostaria de acrescentar que sabemos que hoje o fator de insatisfação que afligem nossa força de trabalho com maior força é a incerteza em relação ao futuro, devido ao momento em que atravessamos.

APÊNDICE B – PESQUISAS DE CLIMA ECT

PESQUISA NACIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL - 2010

RESULTADOS - CE

Tabela 05 - Fator Benefícios







ITENS	AFIRMATIVA				ÍNDICE DE FAVORABILIDADE (%)
		DISCORDÂNCIA	NEUTRALIDADE	CONCORDÂNCIA	
55	A assistência médica e hospitalar oferecida pela Empresa atende as necessidades dos empregados.	5	9,6	85,5	86
56	A assistência odontológica oferecida pela Empresa atende as necessidades dos empregados.	8	14,8	77,2	81,5
57	Os demais benefícios oferecidos pela Empresa atendem as necessidades dos empregados.	7,6	21,5	70,9	77,5

Tabela 12 - Fator Remuneração

ITENS	AFIRMATIVA				ÍNDICE DE FAVORABILIDADE (%)
		DISCORDÂNCIA	NEUTRALIDADE	CONCORDÂNCIA	
50	A remuneração que recebo (salário + gratificação/adicional + benefícios) atende as minhas necessidades.	30,7	28,2	41	61,3
53	A remuneração paga pela Empresa (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho.	35,2	26,9	37,9	59,2
58	A minha remuneração (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com as atividades que exerço.	37,5	24	38,5	58,6

Fonte : Dados da Pesquisa 2010

PESQUISA NACIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL - 2012

RESULTADOS - DR/CE

Tabela 05 - Fator Benefícios







ITENS	AFIRMATIVA				ÍNDICE DE FAVORABILIDADE (%)
		DISCORDÂNCIA	NEUTRALIDADE	CONCORDÂNCIA	
55	A assistência médica e hospitalar oferecida pela Empresa atende as necessidades dos empregados.	9,2	12,5	78,3	83,0
56	A assistência odontológica oferecida pela Empresa atende as necessidades dos empregados.	13,1	15,2	71,6	78,2
57	Os demais benefícios oferecidos pela Empresa atendem as necessidades dos empregados.	14,1	23,2	62,7	73,4

Tabela 12 - Fator Remuneração

ITENS	AFIRMATIVA				ÍNDICE DE FAVORABILIDADE (%)
		DISCORDÂNCIA	NEUTRALIDADE	CONCORDÂNCIA	
50	A remuneração recebida pelos empregados (salário + gratificação/adicional + benefícios) atende a suas necessidades.	43,5	23,0	33,5	55,4
53	A remuneração paga pela Empresa (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho.	44,8	25,5	29,7	53,7
58	A remuneração (salário + gratificação/adicional + benefícios) recebida pelos empregados da ECT é compatível com as atividades exercidas.	42,6	25,7	31,6	54,8

Fonte : Dados da Pesquisa 2012

PESQUISA NACIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL – 2014

RESULTADO – DR/CE

Tabela 05 - Fator Benefícios

ITENS	AFIRMATIVA	DISCORDÂNCIA	NEUTRALIDADE	CONCORDÂNCIA	ÍNDICE DE FAVORABILIDADE (%)
33	A assistência médica e odontológica oferecida pelos Correios atende as necessidades dos(as) empregados(as) e seus dependentes.	28,5	23,9	47,6	64,9
34	Os demais benefícios oferecidos pela Empresa atendem as necessidades dos(as) empregados(as).	23,1	30,2	46,7	65,2

Fonte : Dados da Pesquisa 2014

Tabela 11 - Fator Remuneração

ITENS	AFIRMATIVA	DISCORDÂNCIA	NEUTRALIDADE	CONCORDÂNCIA	ÍNDICE DE FAVORABILIDADE (%)
32	A remuneração paga pela Empresa (salário + gratificação/adicional + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho.	58,2	21,7	20,1	46,8
35	A remuneração (salário + gratificação/adicional + benefícios) recebida pelos(as) empregados(as) dos Correios é compatível com as atividades exercidas.	54,8	22,5	22,7	48,8
38	A remuneração (salário + gratificação/adicional + benefícios) atende as minhas necessidades.	50,4	25,1	24,5	50,7

Fonte : Dados da Pesquisa 2014

APÊNDICE C – MARGEM CONSIGNÁVEL

<p>MCD = [(VF-DF) x 0,3] – DO</p> <p>Onde:</p> <p>MCD = Margem Consignável Disponível</p> <p>VF = Proventos Fixos</p> <p>DF = Descontos fixos / obrigatórios</p> <p>DO = Descontos opcionais</p>

EXEMPLO

1. Proventos Fixos		MCD = ((824,25 – 135,45)*0,3) -14,89
Salário	R\$ 785,00 (+)	MCD = (688,80 * 0,3) – 14,89
Anuênio	R\$ 39,25 (+)	MCD = R\$ 206,64 – R\$ 14,89
	R\$ 824,25 (=)	MCD = R\$ 191,75
2. Descontos Fixos		
INSS	R\$ 71,30 (-)	A Margem Consignável Disponível é R\$ 191,75 (Cento e noventa e um reais e setenta e cinco centavos).
Vale Transporte	R\$ 7,17 (-)	
VA – Vale Alimentação	R\$ 13,20 (-)	
Vale Alimentação II	R\$ 3,00 (-)	
D.M. Compart. Autom.	R\$ 31,63 (-)	
Postalis Contribuição	R\$ 9,15 (-)	
	R\$ 135,45 (=)	
3. Descontos Opcionais		
Arco Mensal	R\$ 5,10 (-)	
Empréstimo Entidade A	R\$ 9,79 (-)	
	R\$ 14,89 (=)	
4. Liquido de folha	R\$ 673,91	

**APÊNDICE D – COMPARATIVO SATISFATÓRIO REMUNERAÇÃO
TOTAL/BENEFÍCIOS**

