UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GRUPO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS EM EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO DO RIO GRANDE DO SUL

Mestranda: Maira Fátima Pizolotto

Orientadora: Profª. Drª. Valmiria Carolina Piccinini

Porto Alegre, 2000

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GRUPO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS DA INOVAÇÃO E DO TRABALHO

POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS EM EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO DO RIO GRANDE DO SUL

Mestranda: Maira Fátima Pizolotto

Orientadora: Profª. Drª. Valmiria Carolina Piccinini

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, 2000

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Profª. Drª. Valmiria Carolina Piccinini (PPGA/UFRGS)

Examinadores: Profª. Drª. Geni Dorneles Valenti (PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Luis Roque Klering (PPGA/UFRGS)

Profª. Drª. Vânia Merlotti Herédia (UCS)

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que me acompanharam e contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Às empresas que me proporcionaram a realização da pesquisa e aos dirigentes e trabalhadores que partilharam suas experiências e pensamentos que são a essência desse trabalho.

À Valmiria Carolina Piccinini, amiga, professora e orientadora, pela orientação sempre precisa, pela paciência frente aos desacertos e, principalmente, por ter acreditado em minha capacidade intelectual.

Aos professores Luis Roque Klering, Geni Valenti, Marina Nakayama, Elaine Antunes e Suzana Tolfo pelas sugestões e indicações bibliográficas.

À CAPES e PPGA/UFRGS pelo apoio financeiro e institucional e em especial a todos os professores e funcionários.

À Gizelda e Aridia Pizolotto, Ana Lessa e Cidriana Parenza, pelas colaborações tão valiosas.

Aos colegas, hoje "amigos", com os quais compartilhei aprendizado e horas de muita descontração.

Aos meus familiares, pelo apoio e suporte emocional e, em especial, ao meu irmão Fernando por me "abrigar" durante todo esse período.

À minha melhor amiga, “MÃE”, por tudo.

SUMÁRIO

RESUMO, 8

ABSTRACT, 9

APRESENTAÇÃO, 10

1 INTRODUÇÃO, 12
1.1 Problemática, 18
1.2 Objetivos, 18
1.2.1 Objetivo Geral, 18
1.2.2 Objetivos Específicos, 18
1.3 Justificativa, 19

2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS BENEFÍCIOS SOCIAIS, 22
2.1 Benefícios sociais: uma visão geral, 22
2.2 Benefícios sociais: uma visão histórica, 28
2.3 A remuneração na Teoria Administrativa, 30
2.3.1 Teoria das Relações Humanas, 30
2.3.2 Teoria das Necessidades Humanas, 31
2.3.3 Teoria da Satisfação Humana, 32
2.4 A Gestão de Recursos Humanos e da Qualidade, 36
2.4.1 A Gestão da Qualidade, 36
2.4.2 Novas Políticas de Recursos Humanos, 41

3 METODOLOGIA, 45
3.1 Modelo de investigação, 45
3.2 Método de investigação, 45
3.3 O Setor Metal-Mecânico, 47
3.4 Critérios para seleção dos entrevistados, 49
3.5 Técnicas de coleta de dados, 50
3.5.1 Entrevista semi-estruturada, 51
3.5.2 *Focus Group Research*, 51
3.6 Análise de dados, 53

4 ESTUDO DE CASO EMPRESA "CENTRAL", 55
4.1 Caracterização da empresa, 55
4.2 Benefícios oferecidos, 57
4.3 Propósito da empresa Central em oferecer benefícios, 61
4.4 Percepção dos trabalhadores da Central quanto às políticas de benefícios, 64

5 ESTUDO DE CASO EMPRESA "SERRA", 71
5.1 Caracterização da empresa, 71
5.2 Benefícios oferecidos, 74

5.3 Propósito da empresa Serra em oferecer benefícios, 81
5.4 Percepção dos trabalhadores da Serra quanto às políticas de benefícios, 86

6 ESTUDO DE CASO EMPRESA "NOROESTE", 92
6.1 Caracterização da empresa, 92
6.2 Benefícios oferecidos, 93
6.3 Propósito da empresa Noroeste em oferecer benefícios, 98
6.4 Percepção dos trabalhadores da Noroeste quanto às políticas de benefícios, 102

7 POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS NA PERCEPÇÃO DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS, 108

8 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS PESQUISADAS, 113
8.1 Os casos estudados: semelhanças e diferenças, 115
8.1.1 Benefícios oferecidos pelas empresas, 115
8.1.2 Propósito da oferta de benefícios pelas empresas, 118
8.1.3 Percepção dos trabalhadores sobre os benefícios oferecidos pelas empresas, 120

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS, 123
9.1 Limitações do estudo, 127
9.2 Recomendações para estudos futuros, 127

GLOSSÁRIO, 128

BIBLIOGRAFIA, 135

ANEXOS, 142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Benefícios sociais oferecidos pelas empresas gaúchas, 27

Quadro 2. Benefícios oferecidos pela empresa “Central”, 60

Quadro 3. Perfil dos trabalhadores entrevistados empresa “Central”, 69

Quadro 4. Síntese dos resultados da pesquisa na empresa “Central”, 70

Quadro 5. Benefícios oferecidos pela empresa “Serra”, 81

Quadro 6. Perfil dos trabalhadores entrevistados na empresa “Serra”, 90

Quadro 7. Síntese dos resultados da pesquisa na empresa “Serra”, 91

Quadro 8. Benefícios oferecidos pela empresa “Noroeste”, 97

Quadro 9. Perfil dos trabalhadores entrevistados na empresa “Noroeste”, 106

Quadro 10. Síntese dos resultados da pesquisa na empresa “Noroeste”, 107

Quadro 11. Benefícios oferecidos pelas três empresas pesquisadas — comparativo, 117

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Roteiro de entrevista realizada com os gerentes de recursos humanos, 142

Anexo 2. Roteiro de entrevista realizada com os grupos de trabalhadores, 144

Anexo 3. Roteiro de entrevista realizada com o diretor do Sindicato dos Metalúrgicos, 145

RESUMO

O novo contexto empresarial baseado na busca de qualidade e produtividade, torna necessário novas políticas e estratégias na gestão de recursos humanos. Percebe-se então, que as empresas adotam novos padrões de relações de trabalho, tais como, novas formas de compensação.

Através deste trabalho, procurou-se investigar os planos de benefícios sociais oferecidos pelas empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul, qual o propósito na oferta desses planos e como os trabalhadores, assim como o sindicato dos metalúrgicos, percebem essas políticas.

Com base na investigação de natureza qualitativa, apresentam-se três estudos de caso realizados em três regiões do Estado, sendo: o primeiro no 1º pólo industrial — Porto Alegre — o segundo no 2º pólo industrial — região da Serra — e o terceiro em uma região agrícola — região Noroeste. Os dados foram obtidos através de entrevistas com os gerentes de recursos humanos das empresas e um representante sindical e, com os trabalhadores, através da técnica de *focus-group-research*. A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo.

Os resultados mostram que o propósito das empresas consiste em atração e manutenção de trabalhadores produtivos através de investimentos em uma melhor qualidade de vida. Em contrapartida, os trabalhadores desenvolvem um comprometimento maior para com as organizações que se preocupam com a sua qualidade de vida e a de suas famílias. Na visão do representante sindical, esses planos são importantes para a competitividade das empresas e valorizados pelos trabalhadores, principalmente, diante da atual conjuntura social.

ABSTRACT

To new company juncture that is based in the search of quality and producing is necessary new forms of human resources management. Notice, in that case, the companies adopt new bearing models of work, such as, new compensation forms.

This study investigated the social benefit plans offered by companies of the metal mechanic sector in Rio Grande do Sul, Brazil. It was observed the proposal of these plans and how workers as well as the metallurgical Labour Union perceive these politics.

The qualitative study presents three case studies. Two case studies were carried out in the industrial area: one in Porto Alegre, the first industrial pole of the State and another in the Serra (mountain) region where is located the second industrial pole. The third case study was carried out in the agricultural area, in the Northeast region of the State. The data was collected through interviews with the Human Resources Director and Labour Union Director as well as some workers when it was used the focus group research technique. The data was analysed by the technique of content analysis

The results show that the company's proposals of offering benefits is to attract and keep workers higher productive through investiment in better life quality. In another way, workers develop more committed with the companies that are concerned about their life quality and their family. According to the Union, the benefit plans are important to the competitiveness of the companies and recognised by the workers, mainly, in the face of social juncture in nowadays.

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho consiste numa Dissertação de Mestrado que visa a identificar quais políticas de benefícios sociais o setor Metal-Mecânico gaúcho apresenta, qual o propósito dessas políticas, bem como a percepção dos trabalhadores e do sindicato quanto a essa oferta.

No capítulo 1, é apresentado o tema no enfoque em que ele será abordado no problema de pesquisa, os objetivos que serão contemplados e o interesse da autora pelo assunto escolhido, destacando sua relevância.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico de forma ampla, incluindo a questão do surgimento dos salários indiretos, com ênfase nos benefícios sociais. A seguir, é apresentada a evolução da remuneração na Teoria Administrativa e, finalmente, as novas abordagens das políticas de recursos humanos e de qualidade das empresas.

No capítulo 3, referente à Metodologia adotada para a realização da pesquisa, caracteriza-se o setor estudado e apresenta-se a forma como se realizou a pesquisa de campo e a análise dos dados coletados.

Segue-se, nos capítulos 4, 5 e 6 respectivamente, o estudo de cada caso em número de três, envolvendo as empresas "Central", "Serra" e "Noroeste". O capítulo 7 apresenta as considerações do Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos e o capítulo 8 contém as análises comparativas referentes aos três estudos, procurando atingir os objetivos específicos propostos no trabalho.

O capítulo 9 contém as considerações finais referentes ao trabalho de pesquisa realizado.

A seguir é apresentado: o Glossário, a Bibliografia e os Anexos, onde constam os roteiros das entrevistas realizadas, respectivamente, com os gerentes de recursos humanos, com grupos de trabalhadores e com um representante do Sindicato dos Metalúrgicos.

INTRODUÇÃO

Falar sobre a questão dos benefícios sociais implica em fazer uma abordagem acerca do processo de reestruturação produtiva pelo qual as organizações estão passando, pois o atual cenário do mundo globalizado tem provocado profundas transformações no sistema capitalista de produção, exigindo, sobretudo, mudanças no mundo do trabalho.

Segundo Mota et al. (1998), em uma conjuntura de crise (como a brasileira), a reestruturação da produção e a reorganização dos mercados são iniciativas consideradas inerentes ao estabelecimento de um novo equilíbrio, visando tornar-se competitivo, que tem como exigência básica reorganizar o papel das forças produtivas na recomposição da reprodução do capital.

Na década de 70 teve início o esgotamento do sistema de acumulação fordista[1]. A crise instalada neste período, devido a instabilidade financeira, afetou o crescimento econômico das indústrias. Tal crise veio acompanhada por um processo de globalização do capital, que afetou diretamente a estrutura produtiva e tecnológica das organizações. A década de 80 foi marcada pelo esgotamento do modelo de desenvolvimento instaurado no pós-guerra, cujo o desdobramento – dos anos 40 aos anos 70 – era de um Estado altamente intervencionista - Estado do bem-estar social - em que as políticas de proteção social deviam ser planejadas para garantir a manutenção das relações entre capital e trabalho (Herédia, 1998).

No final dos anos 80 e início dos anos 90, como resultado global da crise, surge, então, um novo paradigma tecnológico, alterando os métodos de produção e as formas de gestão do trabalho e em conseqüência as relações entre capital e trabalho. Este paradigma caracterizou-se

pela flexibilidade e alterou consideravelmente os processo do mundo do trabalho (Harvey, 1999).

Na esfera da produção observa-se o aumento das taxas de lucro via crescimento da produtividade, intermediada pela implementação de inovações tecnológicas e socio-organizacionais. Já na esfera sócio-política e institucional ocorrem novas modalidades de controle do capital sobre o trabalho, que exigem um conjunto de reformas institucionais e a implementação de mecanismos capazes de promover a adesão e o consentimento dos trabalhadores às mudanças requeridas (Mota et al., 1998).

A revolução tecnológica, valoriza o capital, aumenta a produtividade do trabalho humano, o contingente dos excluídos sociais e desmantela os sindicatos, fazendo com que a insegurança pela desproteção do trabalho passe a assombrar as pessoas, insegurança esta também relacionada a aspectos voltados a Qualidade de Vida (Oliveira, 1995). Ressalta-se que, embora sejam atribuídas ao progresso técnico as mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho, o que realmente está em jogo é um conjunto de transformações principalmente de ordem política que visa viabilizar novas condições de acumulação do capital.

As inovações tanto nos produtos como nos processos, ocorre com a entrada da microeletrônica, com impacto nas estruturas organizacionais e atingindo também, o processo de trabalho. Desta forma a reestruturação produtiva vem afetar diretamente a conformação do mercado de trabalho, caracterizado pelo crescimento do trabalho informal (Herédia, 1998).

Segundo Harvey (1999) a reestruturação produtiva aparece como uma necessidade de superar a crise do esgotamento da etapa fordista do capital, e a alternativa apresentada à

---

[1] Como explicação ao modelo Fordista remete-se a um princípio de organização da produção, organização do trabalho e um dado estilo de gestão. Como principais características pode-se citar a racionalização do trabalho

sociedade corresponde a um reajuste de caráter neoliberal que, consiste num método de superar as crises capitalistas e de reconstituir as margens de lucro do capital. Esta reconstituição capitalista inicia o processo de fragmentação do trabalho coletivo, via terceirização, subcontratação, precarização do emprego e salário.

O objetivo da reestruturação produtiva é formar uma determinada cultura do trabalho, que incorporando as necessidades do processo de acumulação, apresente-se como uma alternativa para o enfrentamento da crise econômica (Harvey, 1999).

Para este autor, a reestruturação produtiva passa a ser vista como uma necessidade real, subjacente ao conjunto das demandas profissionais, são as novas formas de produção, gestão e consumo dos trabalhadores. Cabe salientar as palavras de ordem atuais como: compromisso do trabalhador com o cliente, qualidade total dos produtos e produtividade e competitividade das organizações, exigindo então mudanças no mundo do trabalho amparadas em estratégias e políticas competitivas.

Dentre estas estratégias e políticas competitivas, a produção flexível exige, então, a formação de um quadro menor de trabalhadores de tempo integral, polivalentes, altamente qualificados e com um alto grau de comprometimento para com a empresa. O elemento central das mudanças está na organização dos processos de trabalho, substituindo os processos de automação característicos do paradigma taylorista/fordista, em direção a um processo em que a força de trabalho interage de forma ativa com o sistema de automação flexível (gestão mais participativa).

Este novo paradigma produtivo – acumulação flexível – segundo Harvey (1999:141), é marcado por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ele se apoia na flexibilidade dos

---

nos moldes taylorista, a mecanização do trabalho e a produção em massa de bens padronizados.

processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, caracterizando o surgimento de setores de produção inteiramente novos e dotados de grandes inovações tecnológicas e organizacionais. Além de que "a acumulação flexível, parece implicar níveis relativamente altos de desemprego "estrutural" (em oposição a "friccional"), rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais e o retrocesso do poder sindical - uma das colunas políticas do regime fordista."

Segundo Coutinho (1992) as mudanças para este novo paradigma de produção industrial se constituem na forma que as principais economias industriais encontraram para o crescimento econômico após dez anos de crise - entre 1973 e 1983 - caracterizados pela estagflação, instabilidade financeira, relativa paralisia dos fluxos de acumulação produtiva do capital e expressiva redução das taxas de incremento da produtividade.

Com a substituição do modelo fordista pelo modelo flexível a economia que antes era de escala passa para uma economia de escopo, em que prevalece a qualidade, a versatilidade e a produção controlada pela demanda. Por outro lado, as políticas sociais que antes tinham caráter generalizado e eram regulamentadas por legislações trabalhistas e/ou dissídios coletivos, são alteradas pela lógica da desregulamentação, possibilitando, assim, vantagens no mercado competitivo através da particularização dos benefícios sociais, exigindo em contrapartida, novas formas de gestão do trabalho (Herédia, 1998).

De acordo com Laurell (1997) o avanço do capitalismo também fomenta as lutas pela garantia da satisfação das necessidades sociais como: alimentação, habitação, saúde e educação, tornando a questão social cada vez mais um fato político. Diante dessa concepção surge então o papel do Estado e da iniciativa privada como órgãos capazes de poder contribuir para a amenização de tais necessidades. Percebe-se que os países capitalistas estão divididos em três

regimes básicos de bem-estar social: o social-democrata (países escandinavos); o conservador-corporativo (Alemanha e Itália) e o liberal (EUA, Canadá e Inglaterra) que é dominado pela lógica do mercado e que pode ser o antecedente histórico imediato do neoliberalismo. O Estado garante um nível mínimo de bem-estar social e somente aquelas pessoas comprovadamente indigentes, já que a sobrevivência e o nível de vida estão condicionados a uma relação salarial (vínculo empregatício). Contrasta assim com as políticas do Estado social-democrata que tenta garantir a todos as mesmas condições de vida, independente da inserção ou não no mercado de trabalho.

Pode-se concluir que a forma do Estado liberal organizar a proteção social ocasiona vários efeitos, pois de um lado constitui um mecanismo que disciplina os trabalhadores e por outro provoca grandes desigualdades sociais e de consumo.

Segundo Laurell (1997) na América Latina não se dispõem de um estudo comparativo sobre as políticas sociais. Percebe-se que a precária situação do emprego e o baixo nível do salário ou de outras formas de renda, que se constituem no mecanismo de satisfação das necessidades, traduzem-se em graves deficiências nas condições básicas de qualidade de vida (alimentação, habitação, saneamento básico, educação e saúde). Hoje algumas dessas variáveis estão sendo supridas pelas organizações, pois segundo o discursos neoliberal, o Estado intervindo em tais políticas torna-se antieconômico e antiprodutivo, de forma que cabe as empresas estabelecerem suas políticas de gestão visando tornarem-se competitivas.

Cabe salientar com base em Cardoso et al. (1998) que o período transcorrido entre os anos 80 e 90 pode ser caracterizado por um desmantelamento das políticas sociais públicas no Brasil. Por outro lado e paralelamente ao sucateamento dos serviços e benefícios sociais do

Estado nas áreas de saúde, educação, habitação, assistência e previdência, vimos ao aumento de iniciativas privadas em todas as áreas aludidas.

Devido a isso, a flexibilidade nas políticas de gestão de recursos humanos, também passou a ser, uma necessidade frente a nova investida do capital. Segundo Herédia (1998:151), "evidenciando-se a ideologia neoliberal como sendo capaz de possibilitar o crescimento econômico e a satisfação das necessidades dos indivíduos." A partir deste novo cenário novas políticas e estratégias de gestão começam a ser estimuladas, entre elas, a reengenharia, o trabalho participativo, o controle de qualidade, novas formas de compensação, entre outros.

Com a nova redefinição dos processos de trabalho, surgem os novos requisitos de qualificação dos funcionários, especialmente no setor industrial, que devem ser analisados tendo presente o processo de flexibilização e de introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, em que um grupo de trabalhadores qualificado, bem pago e estável torna-se altamente seletivo (Leite, 1996).

Faz-se necessário, então, novas políticas de gestão de recursos humanos, entre elas, as de incentivo e benefícios no interior das empresas, criando uma relação entre o alcance das metas da empresa com a satisfação das necessidades dos trabalhadores.

Entre as novas formas de compensação surge então a remuneração indireta, formada, entre outros, pelos benefícios sociais. Esta forma de remuneração pode significar para as empresas uma estratégia competitiva além de ser uma maneira de atrair e manter trabalhadores produtivos e além de atender as necessidades básicas dos trabalhadores, possibilita compensar, em parte, a defasagem salarial decorrente do congelamento dos salários desde a implantação do Plano Real em 1994.

1.1 Problemática

Diante da contextualização apresentada, procurou-se identificar:

Qual o propósito das empresas gaúchas do setor Metal-Mecânico, ao adotarem políticas de benefícios sociais e como trabalhadores e dirigente sindical percebem essas políticas?

A partir deste questionamento, pretendeu-se conhecer tais políticas e verificar se os benefícios oferecidos pelas empresas visam a: a adequação diante da reestruturação produtiva gerada na busca de maior competitividade em época de mudanças e desafios provenientes da abertura de mercados; constituir uma estratégia utilizada pelas empresas para atrair e reter talentos, ou, ainda, revelar uma visão social por parte do empresariado que busca, nos benefícios oferecidos, possibilitar aos trabalhadores e as suas famílias melhor qualidade de vida.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as políticas de benefícios sociais obrigatórios/legais e voluntários/espontâneos utilizadas pelas empresas que constituem objeto desse estudo, verificando qual o propósito em oferecê-los e a percepção dos trabalhadores e do Sindicato dos Metalúrgicos acerca desses benefícios.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os benefícios sociais obrigatórios e voluntários oferecidos pelas empresas do setor metal-mecânico;

2. verificar se a concessão desses benefícios é estendida a todos ou a grupos específicos de funcionários, bem como a seus familiares;

3. analisar qual o propósito das empresas ao oferecer uma política de benefícios sociais;

4. verificar como os benefícios são percebidos pelos trabalhadores, ou seja, quais os reflexos sobre o seu trabalho;

5. verificar como as políticas de benefícios são percebidas pelo Sindicato dos Metalúrgicos;

6. constatar se a implantação de benefícios está relacionada com a gestão da qualidade e vinculada a ganhos de produtividade e/ou também a uma responsabilidade social da empresa com a qualidade de vida dos trabalhadores.

1.3 Justificativa

A preocupação em investigar os benefícios sociais fundamenta-se no fato de que, mesmo em épocas de crise econômica, em que inúmeras empresas vêm fechando as portas, reduzindo estruturas e o número de trabalhadores, bem como mantendo congelados os salários, pesquisas confirmam que estes planos vem avançando desde os anos 80.

Pesquisa realizada pelo BNDES[2], CNI[3] e SEBRAE[4] (1996) em 16 estados brasileiros com 1.356 empresas de todos os setores industriais aponta que os benefícios concedidos aos trabalhadores encontram-se bastante difundidos na indústria, principalmente os associados às exigências legais, como o vale-transporte (que alcança 85% das empresas) e o auxílio-refeição (61%), também ocupando uma boa posição neste *ranking* os planos de saúde (54%). Apenas

[2] BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social.
[3] CNI – Confederação Nacional da Indústria.

5% das empresas não oferecem qualquer tipo de benefícios aos funcionários, estando neste caso as microempresas. As empresas de grande porte e de setores mais avançados oferecem, ainda, previdência privada, incentivos para participação em sugestões, seguro de vida e creche. Os melhores planos de benefícios, foram encontrados nos setores dinâmicos (metalúrgico, químico, minerais etc.) e os piores nos setores tradicionais (madeira, mobiliário, vestuário, calçados etc.).

Em pesquisa realizada pelo PPGA/UFRGS[5], SEBRAE/RS e FIERGS[6] (1997), objetivando medir os Indicadores de Qualidade e Produtividade no RS, foi constatado que as empresas, sobretudo as grandes, têm investido em políticas de recursos humanos. Entre os aspectos que configuram o novo modelo de gestão que vem se fortalecendo em alguns segmentos da indústria no Rio Grande do Sul, aparecem o uso dos benefícios sociais, principalmente os relacionados às necessidades primárias dos trabalhadores, no caso, vale-transporte, assistência médica, salientando que mais da metade da amostra (57%) oferece plano de saúde e refeições subsidiadas. Outros benefícios oferecidos são ligados à prevenção de doenças profissionais (51,4%), seguro de vida (49,3%) e atividades recreativas (47,9%).

Comparando-se a pesquisa Indicadores de Qualidade e Produtividade no RS realizada em 97 com a realizada entre o período de 94-96, houve um aumento significativo na oferta de benefícios referentes a seguro de vida e previdência privada. Por outro lado, constatou-se que houve uma redução significativa na oferta de educação não-relacionada ao trabalho. Cabe ressaltar que se mantiveram constantes os benefícios que, de certa forma, garantem a presença dos trabalhadores, como o transporte especial e a assistência médica.

---

[4] SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.
[5] PPGA/UFRGS – Programa de Pós-Graduação em Administração/ Universidade Federal do RGS.
[6] FIERGS – Federação das Indústrias do RS.

Uma pesquisa mais recente realizada pelo CNI em novembro de 99 com 495 empresas em todo o país, constatou que a indústria preferiu conceder benefícios sociais a reajustes reais de salários. Apenas 10,9% concederam aumento real de salário no ano de 98 e 92,6% incluíram cláusulas de benefícios nas negociações coletivas. Deste total, 87,4% concederam a todos os funcionários, enquanto somente 5,2% escolheram um grupo específico de trabalhadores. A assistência médica e o fornecimento de refeições estão entre os mais difundidos. Nos segmentos químico, metalúrgico e de material elétrico, especialmente as médias e grandes empresas foram as que mais implementaram políticas de benefícios no último ano para todos os níveis de trabalhadores.

Por fim, outro fator motivador para a realização da pesquisa é o fato do assunto ser pouco tratado na literatura, merecendo uma reflexão mais aprofundada, a qual permitirá uma análise das novas tendências, e também no âmbito empresarial, na medida em que poderão ser avaliados os resultados alcançados com a implementação desses planos e a possível relação a melhores índices de produtividade dos trabalhadores.

2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS BENEFÍCIOS SOCIAIS

Na revisão da literatura, apresenta-se uma visão geral e histórica da remuneração com ênfase nos benefícios sociais, relacionando-os às novas políticas de gestão de recursos humanos das empresas, voltadas à busca de maior competitividade com a introdução de programas de qualidade e também a uma visão social por parte do empresariado que busca, nos benefícios oferecidos, possibilitar aos trabalhadores e às suas famílias melhor qualidade de vida.

2.1 Benefícios sociais: uma visão geral

Para falar sobre benefícios sociais, é necessário que se tenha claramente definido o significado das palavras "benefício[7]": vantagem, ganho, melhoramento, e "social[8]": da sociedade ou relativo a ela, que se pode associar, próprio para viver em sociedade e que convém à sociedade.

Na Teoria das Organizações, Chiavenato (1998) conceitua benefícios sociais como sendo aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações e que podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho. Também Milkovich (2000) conceitua benefícios como aspectos indiretos da remuneração total dos empregados e que incluem: pagamento de seguro e assistência médica, serviços facilitados, plano de previdência privada, entre outros.

[7] Dicionário Aurélio Eletrônico, Junho, 1996.
[8] Dicionário Aurélio Eletrônico, Junho, 1996.

Para os Consultores da Coopers & Lybrand (1996), os benefícios são considerados como salário indireto, representando uma parte considerável da remuneração total oferecida pelas empresas aos trabalhadores e que, em alguns casos, costumam ser fator de decisão na aceitação de oferta de emprego. Sua importância advém também do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade, destacando-se por oferecer vantagens excepcionais.

Numa outra abordagem, Reid & Robertson (1965, apud Arbache, 1995) consideram os benefícios como investimento realizado pelas empresas, objetivando reduzir a rotatividade e atrair os melhores trabalhadores. Concluem que os benefícios, assim como os demais itens integrantes do salário indireto (participação nos lucros, prêmios, bônus, adicionais etc.), provocam um efeito na produção e no esforço do trabalhador, de tal forma que a qualidade e a eficiência da força de trabalho seja elevada.

Atualmente muitas reportagens nos meios de comunicação de massa têm enfatizado que empresas, particularmente as de setores dinâmicos, entre elas o setor Metalúrgico, estão optando pela oferta de benefícios sociais em substituição aos reajustes salariais (Belmonte, 1999). Isso se justifica pelo fato das empresas estarem se utilizando destas ofertas como: uma forma de atrair e reter bons trabalhadores; uma preocupação em oferecer melhores condições de qualidade de vida aos trabalhadores, através de planos de previdência privada, planos de assistência médica e hospitalar, transporte e auxílio-refeição e, também, pelo fato de existirem incentivos fiscais em alguns itens[9] (Milkovich, 2000).

[9] As empresas podem deduzir na Declaração de Imposto de Renda — IR — o valor investido em alguns benefícios.

Cabe ressaltar que, do leque de benefícios oferecidos pelas empresas, apenas dois podem ser dedutíveis do Imposto de Renda — IR[10]. São eles: o PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador e os Incentivos a Atividades Culturais ou Artísticas[11].

Os benefícios são apresentados pelas empresas de duas formas: os planos tradicionais e os planos flexíveis.

Segundo a Coopers & Lybrand (1996), em sua forma tradicional os benefícios são apresentados aos trabalhadores como pacotes fechados em que não é dada a oportunidade de optar por um determinado tipo. Já os planos flexíveis, implementados pelas empresas mais avançadas, procuram mudar a imagem paternalista e de controle da situação resultante destes planos tradicionais, à medida em que deixam a cargo do trabalhador sinalizar o que é melhor para ele e sua família.

Na visão dessa empresa de consultoria, os planos flexíveis dão aos funcionários a opção de escolher, entre os benefícios oferecidos, aqueles que mais se adequam ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida. Passa a existir, entre empresa e trabalhador, uma relação mais igualitária. Este processo, além de exigir maior maturidade entre as partes, também exige um alto nível de participação e envolvimento dos funcionários. Lembra não existir um modelo- padrão para a adoção de um plano de benefícios flexível. Cada empresa precisa analisar seu contexto e o perfil do seu grupo de trabalhadores. Assim sendo, algumas podem se deparar com dificuldades, tais como: custo inicial de implantação, custo de manutenção, risco de utilização excessiva de alguns itens etc. Tal flexibilização é coerente com o conceito de remuneração estratégica e com as tendências mais recentes de modernização da gestão de recursos humanos.

[10] Conforme o Decreto Lei nº 3000 de 26/03/99.
[11] Este item contempla apenas aquelas empresas que declaram IR pelo sistema do Lucro Real.

Segundo Assis (1999), essa nova forma encontra-se bastante difundida nos Estados Unidos e está em estudo em aproximadamente 12 empresas brasileiras. E, também, tem sido utilizada como uma estratégia para atrair e reter talentos.

Entre as empresas brasileiras, encontra-se a Hewlett Packard — HP. Nessa organização, todos os trabalhadores têm direito à assistência médica, plano de previdência complementar e seguro de vida. Além disso, cada um tem direito a um valor em dinheiro para usar como desejar em benefícios extras, desde que não fuja dos itens considerados pela empresa como benefícios. Um gerente de nível médio, por exemplo, recebe R$ 800,00 (oitocentos reais) por mês para ser usado na complementação (*upgrade*) do plano de assistência médica, para dentista ou creche dos filhos (Top SerHumano, 1997).

A Revista Exame (1998) apresentou, no resultado da pesquisa "50 melhores empresas para você trabalhar", que há uma similaridade entre as empresas em utilizar políticas de benefícios úteis e adequados, ou seja, aquilo que os funcionários querem receber, proporcionando com isso um melhor clima de trabalho. Os dirigentes dessas corporações têm como prioridade efetiva criar um grupo de trabalho satisfeito e motivado. Os benefícios fazem parte das estratégias, visando manter a excelência como empregadoras. Hoje, as empresas que pretendem atrair os melhores talentos usam, além dos benefícios obrigatórios por lei, atrativos como: academias de ginástica, salão de beleza, videolocadoras, restaurantes diferenciados etc. estando entre elas a Xerox, a IBM e a Dupont. Esta pesquisa concluiu, também, que o grande desafio é relacionar os objetivos da empresa com as necessidades dos funcionários.

Em edição mais recente dessa mesma pesquisa (Exame, 1999), permanece a preocupação das empresas com a questão social e, entre as melhores, um dos atrativos principais refere-se às políticas de benefícios, principalmente as que envolvem as famílias, sendo o plano de saúde o mais destacado. A pesquisa concluiu que a regra básica para incluir-se entre as melhores empresas, no que se refere aos benefícios, é oferecer o máximo de vantagens sem diferenciar os níveis hierárquicos e sempre ao menor custo para o trabalhador.

Na visão de Flanerry (1997), para criar programas eficazes de benefícios, as organizações precisam ir além das opções usuais, adotando abordagens criativas, visando atender às necessidades específicas do seu pessoal.

O quadro a seguir mostra os tipos de benefícios mais comumente oferecidos pelas empresas gaúchas.

Quadro 1. Benefícios sociais oferecidos pelas empresas gaúchas

Benefícios obrigatórios/legais	Benefícios espontâneos/voluntários
1. Creche	1. Adiantamento salarial
2. Exames médicos periódicos	2. Aluguél de casa
3. Médico do trabalho	3. Assistência jurídica
4. Refeitório/Restaurante	4. Assistência médico-hospitalar/plano de saúde
5. Vale-Transporte	5. Assistência odontológica
6. Ajuda de custo Empregado-Estudante	6. Atividades recreativas e culturais
7. Auxílio funeral	7. Assistência social
	8. Automóvel
	9. Auxílio educação
	10. Auxílio medicamentos
	11. Auxílio para cursos de idiomas
	12. Bônus
	13. Cesta básica
	14. Complementação de aposentadoria/ Plano de seguridade social
	15. Cooperativa de crédito
	16. Cursos variados
	17. Empréstimos financeiros
	18. Estacionamento privativo
	19. Festa de Natal
	20. Reconhecimento profissional
	21. Seguro de vida em grupo
	22. Serviço social
	23. Serviço de prevenção de doenças profissionais
	24. Serviços facilitados
	25. Saúde e segurança do trabalho

Fonte: Elaborado a partir de Brayer (1997), Pesquisa Indicadores de Qualidade e Produtividade do Rio Grande do Sul (1997), Pesquisa GINEIT (1998), entrevistas com o Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre e com a Fiscal da Delegacia do Trabalho do Rio Grande do Sul.

2.2 Benefícios sociais: uma visão histórica

Arbache (1995) ressalta o crescimento contínuo dos salários indiretos como forma de remuneração, desde o fim da II Guerra, nos países desenvolvidos. No Brasil, esta política é identificada na década de 80.

Os principais fatores que provocaram o crescimento da importância e amplitude dos salários indiretos foram o crescimento das organizações e a elevação do número de trabalhadores assalariados. A falta de mão-de-obra e o controle dos salários pelo governo durante a guerra estimularam os empresários americanos a criarem sistemas alternativos de remuneração para atrair e reter trabalhadores (Arbache, 1995).

Segundo o autor, era muito comum que o dono da fábrica também fosse o proprietário das casas destinadas aos operários, dos clubes, cantinas, armazéns etc. O uso e aquisição de bens/serviços eram descontados dos salários dos trabalhadores, remunerando-os em dinheiro apenas pela diferença entre esses. Freqüentemente, os empregadores forneciam parte dos salários em vales ou ordens de pagamento, os quais tinham curso somente em lojas e armazéns de sua propriedade. Essas práticas, consideradas abusivas, receberam o nome de *Truck System* (sistema de pagamento em gêneros).

Nas sociedades desenvolvidas, as empresas ofereciam a seus empregados seguro de vida, seguro de saúde, seguro desemprego, fundos de pensão, entre outros, embora, com a eclosão da crise do petróleo nos anos 70 e o fim do ciclo econômico expansivo dos anos 50 e 60, alguns países da OCDE tenham se deparado com o alto custo do trabalho e percebido que os salários não-monetários eram importantes custos trabalhistas, não apenas pelo valor absoluto, mas, sobretudo, pela sua taxa de crescimento desde o pós-guerra. Nesse período, há uma longa

discussão em torno dos altos custos do trabalho como uma das principais causas do desemprego. Assim, os salários indiretos entraram na pauta do dia como um custo que deveria ser reduzido (Arbache, 1995).

Tais fatos fizeram com que as políticas de benefícios sofressem algumas mudanças nos últimos 15 anos. Começou a ser solicitado aos trabalhadores que contribuíssem com o custo de alguns tipos de benefícios e, assim, as empresas procuraram mostrar que os benefícios constituíam uma importante parte da remuneração. Em decorrência dessa mudança, os trabalhadores perceberam que haviam sofrido uma redução nos ganhos mensais (Flannery, 1997).

No Brasil, os salários indiretos têm seu marco na década de 80 com a popularização do vale-transporte, alimentação e plano de saúde. Antes desse período, os salários indiretos estavam restritos a algumas empresas estatais e às multinacionais, e atingiam, sobretudo, os executivos (Arbache, 1995).

Na mesma época em que aumentaram os salários indiretos no Brasil, também aumentou o desemprego e a redução dos salários reais, enquanto que na experiência européia e americana o crescimento dos salários indiretos caminhou junto com o crescimento do nível de emprego e salário (Arbache & Albuquerque , 1993).

Entre os fatores que contribuíram para a popularização dos salários indiretos no Brasil encontram-se: a legislação trabalhista e tributária, que é bastante flexível no que se refere às formas que os benefícios possam adquirir, não havendo qualificação nem limites para os benefícios, podendo ser concedidos os mais diversos tipos para os mais diversos níveis funcionais; a crise econômica por que passa toda a nação, fazendo com que as empresas

substituam o Estado nos aspectos relacionados à saúde e à educação com o objetivo de ter um grupo de pessoas com condições básicas para o trabalho e a reestruturação produtiva. Esta refere-se às transformações que as empresas vêm sofrendo com o objetivo de se tornarem competitivas, através de novas formas de organização do trabalho (NFOT), como celularização, multifuncionalidade, poucos níveis hierárquicos etc. havendo, assim, necessidade de novos sistemas de remuneração (Arbache, 1995).

Em organizações que atuam num ambiente caracterizado por novas formas de organização do trabalho, não faz mais sentido recompensar a atividade dos trabalhadores apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades, tendo que se pensar na remuneração por habilidade (determinada pela formação e capacitação dos funcionários), na remuneração variável (vinculada a metas de desempenho do indivíduo, equipe ou organização), entre outras (Coopers & Lybrand,1996).

Segundo Caudron (1997:86), diante de todas essas mudanças, as organizações enfrentam o desafio de levar as pessoas a desempenharem melhor suas tarefas e a voltarem-se ao seu objetivo comum. E, tentando descobrir os melhores caminhos para alcançar estes desafios, o autor encontrou, através de pesquisas realizadas, o reconhecimento das necessidades pessoais, ou seja, "(...) os empregados ficarão mais motivados trabalhando para uma companhia que reconhece e cuida de suas necessidades pessoais, facilitando coisas como creche a horários flexíveis de trabalho."

2.3 A remuneração na Teoria Administrativa

Neste trabalho, procurou-se também resgatar na Teoria Administrativa, através da Escola de Relações Humanas e das Teorias da Necessidade e Satisfação Humana, a forma como a remuneração foi vista.

2.3.1 Teoria das Relações Humanas

Taylor, ao sustentar, no início do século, ser o dinheiro o principal fator motivacional do trabalhador para a realização do trabalho, foi contestado através de pesquisa realizada por Elton Mayo, na fábrica de Hawthorne da Cia Western Eletric, no período de 1927 a 1932. Este estudo concluiu que as relações sociais e interpessoais do grupo de trabalho, resumidas em treinamento, supervisão democrática, cooperação e estímulo, eram também importantes fatores motivacionais (Lopes, 1980).

Mayo (1933) não concordava com o pensamento da maioria dos autores clássicos de que o homem, para alcançar melhor rendimento no trabalho, deveria ser motivado apenas por estímulos salariais, como, por exemplo, a remuneração baseada na produção. No seu entender, o estímulo salarial era secundário para motivar o trabalhador a produzir mais e afirmava que o que realmente motiva as pessoas é o reconhecimento, a aprovação social e a participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem. A organização eficiente seria incapaz de elevar a produtividade, se as necessidades psicológicas dos trabalhadores não fossem devidamente identificadas e satisfeitas.

No pensamento de Mayo, percebe-se uma evolução no que diz respeito à motivação para o trabalho, ao concluir que a remuneração, isoladamente, não seria o único fator motivacional. Porém, não se pode esquecer que os fatores relativos ao clima organizacional, como salário, benefícios, reconhecimento, chefias, colegas e vários outros têm um papel indireto

no que se refere à motivação e, normalmente, esses fatores são confundidos com a própria motivação direta.

2.3.2 Teoria das Necessidades Humanas

O primeiro a relacionar as necessidades dos homens à motivação para o trabalho foi Maslow (1954), numa pirâmide teórica abrangente, se fundamentando na premissa de que as pessoas, embora trabalhem a fim de atender suas necessidades, estas, depois de satisfeitas, não mais provocam motivação para novos esforços.

As necessidades humanas apontadas por Maslow são: *fisiológicas*: o mais básico nível que corresponde aos motivos primários e indispensáveis à sobrevivência como fome, sede e sono; *segurança:* que corresponde à necessidade de segurança contra doenças, perigos, ameaças; *sociais:* as necessidades de afeto, ou seja, associação com outras pessoas e grupos; *estima:* referente à estima por si próprio e pelas outras pessoas, como o poder, autoconfiança, *status e auto-realização:* que seria o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa.

Para ele, a partir do momento em que temos um nível dessas necessidades satisfeito cessa a condição motivadora de comportamento e busca-se alcançar os estágios acima, até atingir toda a pirâmide. Mas, mesmo tendo alcançado a satisfação de todas as suas necessidades, à medida que uma delas deixar de ser satisfeita, assume papel preponderante, tornando imprescindível ser atendida.

Pode-se relacionar as necessidades primárias ou básicas do ser humano com alguns tipos de benefícios sociais oferecidos pelas empresas aos trabalhadores e que objetivam suprir as necessidades fisiológicas e de segurança importantes para a sobrevivência da espécie humana. Já

as necessidades sociais e de estima consideradas em grau secundário, também podem ser relacionadas com os benefícios *status* e prestígio frente a si mesmo e ao grupo social.

2.3.3 Teoria da Satisfação Humana

Herzberg (1966) realizou pesquisas objetivando descobrir quais os fatores responsáveis pela satisfação ou insatisfação dos trabalhadores assalariados. Concluiu que existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas no trabalho:

a) fatores higiênicos ou extrínsecos: agentes de insatisfação, porque representam o ambiente no qual o homem está constantemente tentando adaptar-se e que não estão sob o controle do indivíduo, pois são decididos pela empresa, como: política de gestão, estilos de supervisão, salários, benefícios sociais, regulamentos internos, relações interpessoais e condições de trabalho.

b) Fatores motivacionais ou intrínsecos: aqueles relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, estando, portanto, sob o controle do mesmo. Esses fatores são: realização, reconhecimento da tarefa executada, natureza do trabalho, responsabilidade confiada, possibilidade de progresso na hierarquia e crescimento individual.

Embora partindo de ênfases diferentes, a análise de Herzberg revela íntima relação com a hierarquia das necessidades de Maslow, pois ambos concluem que a auto-realização é o fator mais importante para a satisfação humana.

Para Herzberg, a remuneração é um meio utilizado pela empresa para reduzir a insatisfação do trabalhador, mas não possui o poder de motivá-lo a desempenhar melhor sua

tarefa. Sendo assim, a remuneração não conduz à satisfação, mas contribui para reduzir a insatisfação, tendo pouca relação com a motivação para o desempenho.

Pode-se concluir que Herzberg não considerou a remuneração como fator motivacional voltada ao melhor desempenho, mas apenas como um meio para reduzir a insatisfação do trabalhador na execução das tarefas.

Segundo Coda (1996), a motivação para o trabalho permanece na realidade das empresas e, embora elas desejem funcionários motivados, não se sabe até que ponto elas têm a preocupação em respeitar e garantir níveis adequados de satisfação no trabalho. Coda considera a motivação como uma energia intrínseca ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado, e satisfação, como uma energia extrínseca relacionada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefias, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas. Acredita que esses aspectos extrínsecos são os elementos básicos formadores daquilo que é chamado de clima organizacional, ou seja, o indicador do nível de satisfação ou de insatisfação para o trabalho.

De acordo com este autor, o movimento de gestão pela qualidade total (GQT) incrementou nas empresas a prática de pesquisa de clima organizacional. Apesar das variáveis terem sido operacionalizadas de acordo com as características de cada uma das empresas que as utilizou, os conceitos de satisfação e insatisfação mensurados foram praticamente os mesmos. Na maioria dos casos, os itens de insatisfação superaram os de satisfação. Como geradores de satisfação obtiveram: natureza do trabalho executado, identificação com a organização e relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, que, como se pode perceber, são aspectos relacionados à motivação intrínseca no trabalho. Já os geradores de insatisfação foram as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, principalmente: política de remuneração,

filosofia ou modelo de gestão adotado pela empresa, processo de comunicação, qualidade das chefias e relacionamento entre as diferentes áreas.

Kanter (1997) afirma que as organizações contemporâneas, visando a um melhor desempenho dos trabalhadores, estão cada vez mais tornando as pessoas dependentes das recompensas que oferecem, especialmente quando as recompensas incluem *status* e poder no interior das organizações e que, através disso, os sistemas de pagamentos tradicionais estão cada vez menos adequados ao novo contexto das organizações e aos anseios dos trabalhadores, levando algumas a repensar o significado do próprio valor da remuneração. Isso as tem levado a oferecerem incentivos como: pagamentos por mérito, participação nos lucros ou resultados, bonificação por desempenho, benefícios sociais, entre outros.

Khon (1998) faz um questionamento sobre o valor dos incentivos acima citados: recompensar o trabalhador com incentivos proporciona para a empresa um melhor desempenho dos trabalhadores no processo de trabalho? Em pesquisa que realizou, constatou que as recompensas[12] têm sucesso em assegurar submissão temporária. Em se tratando de produzir mudanças duradouras de atitudes e comportamentos, elas têm sido ineficazes, pois, uma vez que elas desaparecem, as pessoas retomam seus antigos comportamentos.

Para este autor, os incentivos são considerados, também, como motivadores extrínsecos, porém não alteram as atitudes que já estão subjacentes ao comportamento das pessoas. Além disso, acredita que as empresas acabam criando um ambiente de trabalho, no qual as pessoas sentem-se controladas e não um ambiente que leve ao aprendizado e ao desenvolvimento.

[12] Khon (1998) chama de recompensas os prêmios de produtividade, os planos de incentivo, a remuneração variável, a participação nos lucros entre outros.

Lembra, ainda, que as recompensas podem romper os relacionamentos entre os grupos de trabalhadores e que alguns líderes da administração da qualidade total enfatizam que os programas de incentivo podem, em alguns casos, reduzir as possibilidades de cooperação, à medida que todos pressionem o sistema para ganhos individuais, quando um dos objetivos da qualidade é o trabalho em equipe, surgindo, assim, uma competição por um número limitado de recompensas, fazendo com que os trabalhadores comecem a ver os colegas como obstáculos para seu próprio sucesso.

2.4 A Gestão de Recursos Humanos e da Qualidade

Este item trata da gestão de recursos humanos, avaliando em que medida a busca de qualidade pode representar melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores e refletir em um aumento de produtividade.

2.4.1 A Gestão da Qualidade

Com a globalização da economia, a qualidade tornou-se um fator indispensável para a inserção das empresas no mercado em nível mundial. Os clientes estão cada vez mais exigentes, recusando-se a aceitar produtos e serviços de baixa qualidade. O desafio gerencial está na união de alta qualidade e baixos custos, o que tem ocasionado uma grande competitividade entre as empresas de todo o mundo. Diante desse contexto, o nível de qualidade passa a ser determinante para a sobrevivência de uma organização.

Qualidade é entendida aqui como sendo "(...) um sistema de métodos de produção que produzem economicamente bens e serviços de boa qualidade atendendo aos requisitos do consumidor" (Ishikawa, 1993:43).

A definição de Ishikawa coloca como requisitos o projeto, o desenvolvimento, a produção e a comercialização de produtos que satisfaçam o cliente, ou seja, o controle de qualidade em todas as suas esferas. Ressalta que a participação de todos os membros da organização no processo é primordial, pois o controle de qualidade não se desenvolve se os operários não forem formados e capacitados para realizarem suas atividades. Salienta, também, que um dos objetivos principais do gerenciamento da qualidade está relacionado às pessoas e ao papel das empresas em possibilitar-lhes a satisfação para o trabalho.

No Brasil, Campos (1992) segue a perspectiva japonesa de qualidade e salienta que o interesse pela gestão da qualidade teve seu apogeu na década de 60, através dos resultados práticos obtidos no Japão. Ressalta que a introdução do modelo americano de qualidade, com ênfase na satisfação das pessoas, foi fortemente influenciado pela obra de Maslow e que as empresas japonesas vêm seguindo essa abordagem através de suas políticas de recursos humanos, nas quais as organizações têm, como missão maior, satisfazer às necessidades de sobrevivência do ser humano e assim conseguir o melhor desempenho e o lucro desejado.

Relacionando a gestão da qualidade com a hierarquia das necessidades de Maslow, este autor conclui que os métodos, técnicas e práticas administrativas utilizadas no processo de controle de qualidade já conduzem ao atendimento das necessidades sociais, de estima e de auto-realização, através: do trabalho em equipe (CCQ - Círculos de Controle de Qualidade); promovendo eventos nos quais as pessoas possam mostrar suas realizações; promovendo desafios para os grupos (grupos de solução de problemas); promovendo a educação e o

treinamento contínuos e discutindo em conjunto uma visão de futuro. Já para a necessidade de segurança, é necessária uma política de estabilidade no emprego e, para as necessidades fisiológicas, é necessária uma política de remuneração justa.

Toledo (1993) faz uma crítica à abordagem Maslowiana utilizada pelos teóricos dos programas de qualidade que partem do pressuposto de que as necessidades primárias dos trabalhadores estão satisfeitas e que propõem-se, com isso, a explorar as potencialidades da satisfação das necessidades secundárias (social, estima e auto-realização). Na visão desse autor, não se pode negar que o CCQ apresenta uma proposta operacional que consegue articular tais necessidades e que tem apresentado resultados práticos satisfatórios para as empresas. No entanto, restam algumas contradições a serem resolvidas, como o pressuposto, nem sempre verdadeiro na maioria das empresas brasileiras, de que as necessidades primárias estariam satisfeitas.

Chama atenção, também, para os processos de qualidade em evidência no Brasil, que apresentam duas tendências marcantes. A primeira dirige-se a aspectos de ordem mais técnica e de gerenciamento, através da padronização e controle das atividades e a segunda refere-se a aspectos de mobilização e motivação da mão-de-obra na obtenção da qualidade na produção, em que estão inseridos alguns programas participativos. Para o referido autor, o objetivo é um maior controle e gerenciamento da qualidade e do processo produtivo, em toda a sua extensão, imprimindo padrões que independem da vontade do trabalhador. Lembra que, no Brasil, os programas de qualidade foram inicialmente implantados por grandes empresas de engenharia e por estatais e que depois foi se expandindo também entre as grandes empresas privadas nacionais, principalmente dos setores metal-mecânico, automobilístico e eletrônico.

Campos (1992) enfatiza alguns aspectos básicos da gestão de recursos humanos, voltada para o gerenciamento da Qualidade e, conseqüentemente, para a competitividade. São eles:

- Aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção (procurar atrair e reter os melhores profissionais no quadro de pessoal da empresa e criar condições para que cada trabalhador tenha orgulho de seu trabalho e de sua organização).

- Programas de educação e treinamento que proporcionem às pessoas mudar a sua maneira de pensar e agir.

- Conjugação de métodos gerenciais com todas as pessoas, através do desenvolvimento de um bom clima organizacional.

Ressalta, no entanto, que no Brasil os empresários não têm levado em conta alguns desses aspectos básicos e fundamentais.

Percebe-se, assim, que não se pode produzir com qualidade sem investir nos recursos humanos. Moller (1992:5) também observa que a nova consciência da qualidade não se concentra apenas nos produtos, mas também na qualidade dos esforços do indivíduo. Para ele é preciso "(...) inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível." Destaca, também, a necessidade de participação da gerência no processo de qualidade, funcionários comprometidos e investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Ele classifica a qualidade em cinco tipos: pessoal, departamental, produtos, serviços e empresa e ressalta que os programas de qualidade devem incluir melhoramentos em todas essas áreas, considerando a pessoal como sendo a base de todas as outras.

É inegável a constante preocupação das organizações com a conquista das certificações ISO — *The International Organization for Standardization ¾* . Para tanto, faz-se necessário que o trabalhador perceba o valor de seu trabalho e para isso, um benefício torna-se fundamental: o acesso à educação. Os programas de qualidade priorizam a educação, tanto básica, quanto orientada para o trabalho, até porque para as certificações ISO isso vem a ser um requisito básico.

Segundo Albuquerque (1999:228), para as empresas tornarem-se competitivas, necessitam hoje de um corpo gerencial e de empregados com nível de formação e qualificação profissional cada vez maior. No entanto, o atual sistema de educação e formação de recursos humanos não vem atendendo adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade industrial.

> "(...) a revolução na educação e na formação de recursos humanos deve envolver todos os agentes da sociedade; a necessidade de mudanças no sistema educacional é demasiado grande e exige investimentos de tal vulto que a tarefa não pode ficar dependendo apenas do Estado e do Governo. Cabe às empresas assumirem parcela cada vez maior na educação e na formação de recursos humanos, a exemplo do que ocorre em outros países e do que está sendo feito por algumas empresas brasileiras."

A norma ISO, segundo Las Casas (1997:141), enfatiza a importância de se ter uma equipe motivada na prestação de serviços de qualidade. Para isso, apresenta algumas recomendações:

- selecionar pessoal com capacidade de satisfazer as especificações do cargo;

- providenciar um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento e assegure boas relações;
- oferecer oportunidades para o crescimento com métodos de trabalhos criativos;
- garantir que as tarefas a serem desempenhadas e os objetivos a serem alcançados sejam entendidos por todos;
- avaliar periodicamente os fatores que motivam o pessoal a prestar serviços de qualidade;
- implementar um plano de carreira e de desenvolvimento de pessoal;
- possibilitar instrução e treinamento continuados, já que o objetivo principal da qualidade deve ser a elevação da capacidade técnica e o desenvolvimento de habilidades profissionais e grupais.

Através desses fatores, pode-se concluir que essa busca por qualidade e produtividade implica uma profunda mudança cultural, envolvendo toda a organização, pois, no desejo de grandes conquistas, tem que se levar em conta os seres humanos capazes de pensar e colaborar nesse processo.

2.4.2 Novas Políticas de Recursos Humanos

Com base no ambiente empresarial atual, mais voltado à competitividade, modificam-se as políticas de recursos humanos das empresas.

No Brasil, a virada dos anos 90 exigiu a transição para uma política de incentivo à competitividade industrial. As empresas partiram, então, para uma política centrada na qualidade, o que significou a adesão a princípios e programas de focalização no cliente, melhorias contínuas

e capacitação de recursos humanos, que são elementos estruturais de gerenciamento da qualidade (Juran e Gryna apud Santos et al.1997:122) .

Segundo Santos et al. (1997), a não adesão a esses princípios e programas é a causa de muitos dos insucessos na implantação de programas de qualidade no Brasil e exterior. O trabalho em conjunto entre recursos humanos e as demais áreas, e o enriquecimento das atividades tradicionais de recursos humanos, como recrutamento/seleção, remuneração, descrição e análise de cargos e treinamento/desenvolvimento, podem colaborar na redução desses insucessos, pois desempenham papel decisivo no reposicionamento da gestão de recursos humanos como área de importância vital na formulação e na implementação de estratégias competitivas centradas na qualidade.

Para a eficácia dos programas de qualidade, torna-se indispensável, então, levar em conta as pessoas na organização, ou seja, o potencial de competências para dominar as tecnologias e contribuir à necessária inovação. Hoje, as exigências de conhecimentos teóricos e práticos, além de novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução de inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, vem alterando o perfil dos trabalhadores. Isso justifica os investimentos cada vez maiores em qualificação das pessoas que vão desde cursos básicos de formação escolar até os treinamentos voltados aos programas de qualidade, tanto em nível operacional como comportamental. Além disso, aspectos relacionados a uma melhor qualidade de vida[13] e bem-estar dos trabalhadores também vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas e empresariais (Macedo-Soares e Lucas, 1996).

[13] Segundo Albuquerque e França, 1998:41, o conceito de QVT é: " o conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho".

Procurando relacionar o conceito de qualidade de vida com a busca de competitividade e qualidade pelas empresas, destacam-se, dentro de uma visão interdisciplinar, algumas das ciências que têm dado contribuições para esse contexto. Entre elas:

- medicina (preservando a integridade física, mental e social do ser humano e não apenas atuando sobre o controle das doenças);
- psicologia (voltada à influência das atitudes internas e perspectivas de vida e a importância de atendimento das necessidades individuais);
- sociologia (demonstra as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais);
- economia (consciência de que a distribuição dos bens, recursos e serviços devem ser de forma equilibrada) e;
- administração (procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em um ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo).

Esses aspectos são diretamente relacionados ao conceito de qualidade, à medida em que deixam de se restringir apenas a processos e procedimentos produtivos e tecnológicos na fabricação do produto e passam, também, a discutir conceitos de qualidade de vida no trabalho (Albuquerque e França, 1998).

Apesar da constante busca pelas empresas de certificações de qualidade (ISO), ainda assim o discurso e a prática encontram-se bastante distantes, principalmente no que se refere ao bem-estar das pessoas. Na prática prevalece o imediatismo, esquecendo que os investimentos podem ter retorno de médio e de longo prazos. Os autores lembram, ainda, que qualidade de vida é uma evolução da qualidade total, e que não se pode falar em qualidade total, se não forem

abordadas questões como: produção, serviços, desempenho e qualidade de vida no trabalho (Albuquerque e França, 1998).

Segundo Antunes e Pinheiro (1999), os países de primeiro mundo têm desenvolvido programas de envolvimento voltados para a busca da qualidade (trabalho em grupo, grupos de solução de problemas, remuneração atrelada ao desempenho). Já no Brasil, questões sociais como a saúde e a educação passam a ser preocupação das empresas pelo vácuo deixado pelo Estado. A demanda por profissionais de elevada qualificação, ocasionada pela competição gerada pela abertura de mercado, perde o sentido se não se fizer acompanhar de uma equilibrada situação psicossocial.

Gil (1994) cita alguns fatores relacionados às políticas de recursos humanos e que podem dificultar a implantação de programas de qualidade nas empresas como: pouco incentivo ao treinamento de pessoal, política salarial desvinculada da real contribuição do funcionário e despreocupação com organização, higiene e segurança no trabalho.

Isso vem, também, demonstrar que as responsabilidades dos gestores de recursos humanos aumentam frente às novas políticas da área como: recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas; substituição dos mecanismos clássicos de controle pela confiança; substituição da linguagem trabalhadores por colaboradores, parceiros; estabilidade de emprego; redução do número de especialistas; incentivo à educação e investimento em higiene e segurança no trabalho, entre outros (Lima, apud Albuquerque e França, 1998).

Para finalizar, pode-se concluir com base em Macedo-Soares e Lucas (1996), que o comprometimento dos funcionários é fundamental para a qualidade e que aspectos relacionados à qualidade de vida e à gestão participativa são necessários para se implantar programas de

qualidade no Brasil. Entre eles, a importância de dar às pessoas oportunidades de realizar seu potencial e, também, desenvolver junto aos grupos um sentimento maior de satisfação que pode ser, também, oriundo das políticas de remuneração, entre elas os benefícios sociais.

3 METODOLOGIA

3.1 Modelo de Investigação

O modelo de investigação utilizado nesta pesquisa foi de natureza qualitativa. Os métodos qualitativos, segundo Patton (1990), permitem ao investigador ter acesso a uma riqueza maior de dados a respeito de um reduzido número de casos ou pessoas pesquisadas do que os métodos quantitativos. Além disso, é possível realizar uma pesquisa mais aprofundada, utilizando-se de técnicas que possibilitam a descrição minuciosa e detalhada de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos.

3.2 Método de Investigação

O trabalho de pesquisa foi dividido em duas fases, sendo a primeira constituída de pesquisa documental e bibliográfica, objetivando saber quais eram os benefícios sociais oferecidos pelas empresas do setor Metal- Mecânico do Rio Grande do Sul.

A pesquisa documental é caracterizada pela coleta de dados como: documentos de arquivos, publicações administrativas, estatísticas (censos) etc., que podem ser feitos no momento ou depois que o fato ou fenômeno ocorre. Já a pesquisa bibliográfica abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em questão, como: boletins, revistas, jornais, livros, pesquisas, teses e outras publicações (Lakatos, 1991).

Seguem as fontes de coleta de dados:

- material de divulgação das empresas (peças publicitárias, jornal informativo, pesquisas internas, cartazes e informes expostos nos diversos ambientes de trabalho) ;

- relatórios, artigos e outros materiais da pesquisa do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT - "Participação do Trabalhador e Inovação na Indústria: Estudo Comparativo Multidisciplinar nos setores Metal-Mecânico, Plástico de 3ª Geração, Calçados e Construção Civil nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina", sob a coordenação das Profªs. Drªs. Valmiria C. Piccinini e Valeska Nahas Guimarães;

- dissertações de Mestrado de alunos do PPGA/UFRGS;

- documentos fornecidos pela Delegacia do Trabalho e Receita Federal do Rio Grande do Sul.

A segunda fase constituiu-se de três estudos de casos, realizados em empresas do setor Metal-Mecânico. Estes estudos de casos compreenderam entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de recursos humanos e entrevistas com grupos de trabalhadores (*focus group research*). O estudo de caso, segundo Yin (1981), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto. Também realizou-se uma entrevista semi-estruturada com o Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos.

Segundo Triviños (1987:111), "(...) no estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo de um hospital, por exemplo, a outros hospitais. Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada em que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas."

3.3 O Setor Metal-Mecânico

Como esta pesquisa faz parte do Projeto Integrado do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT, coordenado pela Profª. Drª. Valmiria C Piccinini, financiado com recursos do CNPq e com apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, as empresas selecionadas foram do setor industrial Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul, objeto de estudo do Projeto Integrado.

O setor Metal-Mecânico compreende um subsetor que se chama mecânica de precisão; aliás, toda a mecânica é de precisão, variando apenas a tolerância metrológica sobre os produtos, conforme Mazzei (In: Piccinini, 1996:13), que também faz referência aos níveis de precisão como:

1- mecânica grosseira (baixa precisão, ex: confecção de portões de ferro, etc.);

2- mecânica média (média precisão, ex: fabricação de implementos agrícolas);

3- mecânica fina (precisão de centésimos, milésimos de centímetros, ex: fabricação de autopeças);

4- mecânica extrafina (precisão de décimos de microns, como é o caso da robótica).

Quanto mais de "precisão" for a mecânica, maior o nível de tecnologia empregada na fabricação de seus produtos. Para melhor adequação dos dados desta pesquisa, inseriu-se o setor de mecânica de precisão na classificação de mecânica média e mecânica fina, já que uma das empresas estudadas produz implementos agrícolas (mecânica média) e as demais, produzem autopeças (mecânica fina).

O subsetor mecânica de precisão pode ser conceituado como o ponto de interseção entre os setores de máquinas-ferramentas, eletromecânica e automação. Caracteriza-se por um alto grau de sofisticação, tanto nas máquinas e equipamentos utilizados na produção, quanto nos produtos. Para fins de uniformização da definição de mecânica de precisão, utilizou-se o seguinte conceito*:* "(...) é a área da mecânica que exige, nas diferentes fases do processo de produção (projeto, execução e aferição), de um elemento mecânico (peça, conjunto ou dispositivo), a utilização de medidas, tolerâncias, acabamentos e controle de qualidade com absoluta precisão" (Cortopassi, 1988:36).

Neste subsetor, as empresas gaúchas estão concentradas em Porto Alegre, na região metropolitana e nas regiões nordeste e noroeste do Estado e seu número é estimado em 33 (trinta e três), empregando cerca de 6.000 trabalhadores.[14]

Os principais produtos são: parafusos de precisão, instrumentos médico-odontológicos, cabeças de impressoras térmicas, matrizes de injeção, lentes de precisão, espelhos de raio-x, fibras óticas, autopeças etc., sendo que sua produção é dirigida, predominantemente, ao mercado interno.

O processo de fabricação do setor Metal-Mecânico incorpora máquinas que substituem o trabalho humano em um amplo conjunto de operações, porém permanece a intervenção direta dos trabalhadores que realizam a integração e alimentam estas máquinas, caracterizando o processo de fabricação deste setor como descontínuo. Utiliza desde as tecnologias tradicionais

[14] Catálogo Industrial FIERGS/RS, 1994/1995 e PICCININI, V. C. et al. (1996).

(operadores convencionais) até as consideradas modernas, que utilizam CN, CNC, CAD/CAM.

À maior sofisticação das máquinas e o novo papel assumido pelo trabalhador da produção (basicamente de monitoramento dos equipamentos) impõem, simultaneamente, um alto nível de confiança na capacidade produtiva e de envolvimento do trabalhador e um maior controle por parte das gerências imediatas, tanto no nível individual como nos sistemas de grupos ou células de produção.

Assim, as empresas do ramo de mecânica de precisão, pela sua densidade tecnológica, principalmente, são consideradas empresas de setores "dinâmicos" sendo bastante significativas na economia brasileira e, particularmente, na economia do estado do Rio Grande do Sul. São, em sua maioria, empresas de porte médio, empresas de ponta e que apresentam maiores investimentos tecnológicos e sócio-organizacionais do que outros setores.

Para os estudos de casos, foram selecionadas três empresas de ponta neste setor e que se destacaram entre as demais, por oferecerem amplos planos de benefícios sociais. Elas estão localizadas: a) no 1º pólo industrial; b) no 2º pólo industrial e c) em uma região agrícola.

3.4 Critérios para seleção dos entrevistados

Buscou-se entrevistar, em cada uma das empresas pesquisadas, o gerente de recursos humanos, por ser ele a pessoa mais indicada para responder aos diferentes tipos de questionamentos relacionados às políticas de gestão de recursos humanos.

Realizou-se, também, entrevista com o diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre e região Metropolitana, em razão da maioria das empresas do setor Metal-Mecânico pertencerem a este sindicato.

Por último, trabalhou-se com a técnica de "*focus group research*", entrevistando grupos de trabalhadores que foram em número de três por empresa, cada grupo composto de 5 funcionários.

Os critérios para formação dos grupos de entrevistados foram os seguintes:

• Por setor: todos os trabalhadores eram da área operacional (fábrica).

• Por tempo de empresa: foram entrevistados três grupos: o primeiro, era formado com trabalhadores de até cinco anos de empresa; o segundo, com trabalhadores de cinco a dez anos de empresa e o terceiro, com trabalhadores de mais de dez anos de empresa.

• Por estado civil: os grupos de trabalhadores com menos tempo de empresa em sua maioria eram formados por pessoas solteiras. Os demais grupos eram formados por pessoas casadas.

• Por faixa etária: variada, mas predominavam pessoas mais jovens, principalmente, nos grupos um e dois.

• Nível de instrução: possuíam, em sua maioria, segundo grau completo, o que hoje é uma exigência das empresas do setor Metalúrgico. Os que ainda não têm segundo grau completo terão que retornar aos estudos no corrente ano.

O propósito dessa forma de escolha dos grupos foi, também, de analisar e avaliar se esses fatores diferem nas respostas dos grupos, por empresa e por regiões.

3.5 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados realizou-se nos meses de dezembro de 1998 e janeiro de 1999. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: entrevistas semi-estruturadas individuais, entrevistas semi-estruturadas de grupo (*focus group research)* e observações do ambiente das empresas em visitas realizadas.

Nos meses de abril e maio de 1999, foram feitos novos contatos com as empresas, visando complementar e atualizar dados. Apenas na "Noroeste" houve alteração do capital social através da aquisição total da empresa pelo grupo americano que detinha parte do capital. Em novembro de 1999 contatou-se novamente com as empresas para possíveis atualizações, quando foi comunicado pela empresa "Central" sua separação do grupo americano que detinha parte do capital.

3.5.1 Entrevista semi-estruturada

Segundo Lakatos (1991), na entrevista semi-estruturada, o entrevistador tem liberdade para dirigir a discussão em qualquer direção que considere adequada, podendo explorar mais amplamente cada questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Trabalhou-se nesse sentido com os gerentes de recursos humanos das empresas, objetivando saber quais os tipos de benefícios oferecidos e o propósito dessa oferta, seguido de uma visita às fábricas. Foi entrevistado, também, o diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de

Porto Alegre e região Metropolitana, com o objetivo de saber a percepção do mesmo a respeito deste assunto (conforme roteiros de entrevistas Anexos 1 e 3).

Cabe salientar que nas empresas “Serra” e “Noroeste” as entrevistas com os gerentes de recursos Humanos foram individuais, enquanto que na empresa “Central” participou também a coordenadora da área de recursos humanos.

3.5.2 *Focus Group Research*

Esta técnica, também denominada de entrevistas em grupo, é muito utilizada em pesquisas na área de marketing para avaliar a reação dos consumidores a um novo produto a ser lançado. Também tem sido usada para validar respostas de questionários quantitativos (Roesch, 1996).

Segundo Oliveira e Freitas (1998), o objeto de análise é o conteúdo das reuniões em grupo e, na área da Administração, sua utilização tem se estendido do Marketing até Sistemas de Informação, Produção, Recursos Humanos, entre outras. Essa técnica de pesquisa pode ser segmentada em quatro etapas: planejamento, condução das sessões, análise e relatório.

Segundo Morgan (1988), ela pode ser usada pelas ciências sociais, pois permite, através da interação do grupo, a obtenção de dados, que não são possíveis em outras técnicas. Outras vantagens seriam a possibilidade de explorar tópicos e gerar hipóteses, pois propicia o aparecimento de uma opinião do grupo, mais do que individual. Uma desvantagem que pode ocorrer é que algumas pessoas deixem de expressar suas opiniões.

Neste caso, trabalhou-se com um roteiro de perguntas preestabelecido relativo ao problema que se queria estudar, tendo a liberdade de fazer as perguntas julgadas necessárias,

como sondar razões e motivos, dar esclarecimentos, não necessitando seguir uma estrutura formal. Em geral, este modelo é utilizado em estudos de situações de mudanças, oferecendo maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz. Além disso, dá oportunidade para obter dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos. E, por fim, possibilita a obtenção de informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.

As entrevistas foram realizadas em salas fechadas dentro das fábricas e com muita privacidade para o diálogo. A duração de cada reunião dos grupos foi de 1h 30min. Todas as entrevistas foram gravadas e contaram com o apoio de uma auxiliar de pesquisa. Os trabalhadores sentiram-se muito à vontade para falar sobre o assunto, apresentado através de um roteiro de perguntas (Anexo 2), seguindo não exatamente a ordem prevista, pois a partir do diálogo as respostas foram fluindo e se complementando no decorrer da entrevista.

3.6 Análise de dados

O material coletado nas entrevistas foi analisado através da técnica de análise de conteúdo. Tal técnica é recomendada porque se presta ao estudo "(...) das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências (...)" (Bardin, 1977, apud Triviños, 1987:160).

A análise de conteúdo, segundo Triviños (1987), é um meio eficiente para estudar as comunicações entre os homens, dando ênfase ao conteúdo das mensagens. O autor nos dá três etapas básicas na utilização desta técnica:

1. pré-análise: consiste simplesmente na organização do material em questão;

2. descrição analítica: o material das entrevistas é submetido a um estudo aprofundado, orientado pela revisão teórica previamente levantada;

3. interpretação referencial: apoiada nas etapas anteriores, visa construir um referencial lógico, tendo, por embasamento, o escopo teórico, a reflexão e uma certa dose de intuição.

O tratamento dado às respostas das questões apresentadas seguiu a ordem dos objetivos propostos. No decorrer da análise, foi-se criando categorias e subcategorias para agrupar as respostas, possibilitando clareza e coerência ao tema da investigação.

Decidiu-se, também, apresentar os resultados através de quadros e citações de comentários realizados pelos entrevistados.

Cabe destacar a receptividade, abertura e disponibilidade das empresas em oportunizar a realização desta pesquisa e a manifestação do interesse pelo tema e pelo retorno dos resultados.

A seguir apresentaremos os resultados na seguinte ordem:

- empresa situada no 1º pólo industrial do Estado “Empresa Central”;
- empresa situada no 2º pólo industrial do Estado “Empresa Serra”;
- empresa situada em pólo agrícola do Estado “Empresa Noroeste”,
- entrevista com o diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre e região metropolitana.

4 ESTUDO DE CASO EMPRESA "CENTRAL"

4.1 Caracterização da empresa

A empresa situa-se em Porto Alegre, município com uma população de aproximadamente 1.303.510 milhões de habitantes, considerado o primeiro pólo industrial do Estado e que ocupa também a posição de primeira economia do Estado, com o PIB anual de US$ 9.226 milhões[15]. Não é considerada a maior empresa de sua região, tendo que competir com empresas de grande porte.

A "Central" foi fundada há 31 anos com capital estritamente nacional, atuando na área de implementos agrícolas. Em 1984, foi fundada a "Central Componentes Automotivos" através de uma Joint-Venture entre a "Central Indústria e Comércio" e uma empresa americana integrante do grupo General Motors, que também opera no ramo de montadoras de veículos. O capital social ficou distribuído em 51% com a "Central" e 49% com a empresa americana. Essa fusão proporcionou à empresa acesso ao mercado automobilístico e à tecnologia de ponta de que não dispunha anteriormente.

No início de 1999, a "Central Indústria e Comércio" separou-se da empresa americana, ficando a última com as fábricas de semi-eixos e colunas, que fabricam colunas de direção regulável e fixas, eixos intermediários e semi eixos. O capital social voltou a ser 100% nacional através da "Central Indústria e Comércio" que, além de sua matriz na capital gaúcha, possui uma filial em São Paulo, com uma forte estrutura de atendimento dirigida às principais montadoras instaladas no País.

[15] Fonte: Pesquisa NUTEP/PPGA/UFRGS realizada em 1998.

Os principais clientes da “Central”, em âmbito nacional, são a GM, Ford, Volkswagen e Fiat e, em âmbito internacional, são a Mercruise, Mercedes, Renault, Fiat, GM e Audi.

Seus principais produtos são: mecanismos de direção manual e hidráulica tipo Pinhão e cremalheira, bombas hidráulicas e direções para barcos. Dentre esses, o produto de maior mercado são as bombas hidráulicas atendendo a 96% das necessidades nacionais, sendo a única produtora no Brasil.

A “Central” é certificada pela ISO 9001 e QS 9000[16]. Sua visão de futuro envolve: crescer continuamente, fornecendo produtos e sistemas para a indústria automobilística, ser dinâmica, lucrativa, ágil, leve, orientada para resultados e competitiva, através de aperfeiçoamento contínuo e, ainda, ser uma empresa em que as pessoas têm poder de decisão e estejam motivadas por uma visão comum.

A missão da empresa é de atingir e manter o entusiasmo dos clientes por seu desempenho; oferecer produtos e sistemas de classe mundial; conquistar continuamente clientes para novos produtos e sistemas; ser líder de mercado no âmbito do Mercosul em todos os segmentos de atuação e aperfeiçoar continuamente o sistema de gestão.

O número total de funcionários na matriz atualmente é de 457, sendo que 230 pertencem à área operacional e 08 estão lotados na filial em São Paulo. No momento da pesquisa, em dezembro de 1998, a empresa ainda estava associada ao grupo americano e o número total de funcionários era de 760, sendo que 400 pertenciam à área operacional e 13 à filial em São Paulo.

4.2 Benefícios oferecidos

Os benefícios oferecidos aos seus trabalhadores são divulgados na semana de integração e através do mural. Os planos são os mesmos para todos os níveis funcionais. Alguns estendem-se também às famílias. O gerente de recursos humanos considera o plano de saúde como o mais valorizado pelos trabalhadores, e o seguro de vida o menos valorizado, acreditando ele que alguns funcionários nem saibam de sua existência, em razão da pouca utilização, que se restringe aos casos de acidentes graves com afastamento ou morte.

Os benefícios oferecidos pela empresa são:

Atendimento médico e ambulatorial na empresa

Os trabalhadores podem marcar suas consultas de segunda a sexta-feira. O serviço médico funciona 9 horas por dia e o serviço de enfermagem 15 horas por dia.

Ajuda de custo empregado-estudante[17]

Para os empregados que percebem até cinco salários mínimos e que estejam matriculados em estabelecimento de ensino oficial ou reconhecido, em curso regular, é concedida uma ajuda de custo, não integrada aos seus salários e que é paga em duas parcelas, correspondente cada uma a 50% (cinqüenta por cento) do salário mínimo, vigente na época do pagamento. A primeira parcela é paga até 31 de agosto e a segunda até 30 de novembro, mediante apresentação de atestado de freqüência escolar.

[16] A QS-9000 é uma seqüência dos sistema de qualidade. Enquanto a ISO define os requisitos internacionais a QS define os requisitos do cliente.

Associação de funcionários

A sede da Associação é localizada nas dependências da empresa. Oferece confortáveis acomodações com churrasqueiras, salão de festas, sala de jogos, televisão e som ambiente. Dispõe, também, em município próximo à capital, de uma sede Campestre com galpão e churrasqueiras, quiosque, área ao ar livre e playground para crianças. Ambas podem ser reservadas para a realização de festas, reuniões e jantares, sem cobrança de taxa para sócios e dependentes. A direção da Associação é eleita a cada dois anos pelos próprios empregados. Podem ser sócios tanto os empregados como os estagiários.

Além disso, há outras vantagens e benefícios para os associados como: vendas de produtos variados (roupas, artigos esportivos) com desconto em folha, vendas de pães (feitos por funcionários da associação) a preço de custo, convênio com supermercados para desconto em folha, empréstimos financeiros com desconto em folha (para funcionários que tenham mais de um ano de empresa) e a sacola econômica do SESI (caso o funcionário tenha faltado ao trabalho sem justificativa, perde o direito à sacola).

Atendimento odontológico

A empresa presta atendimento odontológico para empregados e cônjuges. O atendimento cobre: prevenções de cáries, tratamento restaurador, cirúrgico e endodôntico, sem custo para o funcionário

Adiantamento salarial

[17] A empresa oferece ajuda de custo empregado-estudante, conforme o Acordo coletivo da categoria.

A empresa efetua o pagamento em duas parcelas: dia 15 de cada mês, adiantamento quinzenal correspondente a 30% do salário base e o restante no último dia do mês.

Farmácia

A empresa estabeleceu convênios com uma ampla rede de farmácias, credenciadas ao Hiper Cheque[18]. Este convênio proporciona ao empregado um cartão de crédito, com carência de 40 dias para pagar e a opção pelo melhor dia de pagamento, além do serviço de tele-entrega. As despesas, por funcionário, são limitadas a 10% do salário base. São conveniados também com a farmácia do SESI, para a compra de medicamentos, mediante ordem de compra fornecida pelo ambulatório da empresa, para desconto em folha .

Plano de saúde

A empresa mantém convênio com o plano de saúde Sul América, que oferece atendimento médico, ambulatorial, exames e hospitalização em quartos semi-privativo/coletivo.

Os novos empregados também têm direito a utilizar o plano de saúde desde a data de sua admissão sem carência e extensivo aos dependentes. Para tanto, pagam uma taxa de R$ 6,00 por pessoa.

Programa de incentivo à presença

Consiste na valorização dos trabalhadores que não faltam ao trabalho, ou seja, os empregados que não tiveram nenhuma falta durante o mês recebem um subsídio de 50% no custo do transporte.

Restaurante

Os funcionários dispõem de dois restaurantes cujo serviço é terceirizado. O custo de cada refeição para a empresa é de R$ 2,40 e para os funcionários operacionais o custo mensal fica em torno de R$ 20,00. Os funcionários contribuem com, no máximo, 3% do salário.

Seguro de vida em grupo

Ao Plano de Saúde esta vinculado uma apólice de seguro de vida que se restringe a casos de acidentes graves com afastamento e morte. O valor do prêmio é de 100 vezes o valor da taxa do plano de saúde.

Vale-transporte

A empresa oferece duas opções de transporte: o vale-transporte normal, em que o funcionário se utiliza das linhas de ônibus municipais, contribuindo com até 6% do salário para o pagamento dos vales, e os ônibus contratados pela empresa que fazem as linhas inter-municipais. A forma de pagamento é a mesma do vale-transporte.

A seguir é apresentado um quadro contendo os benefícios oferecidos pela empresa "Central".

Quadro 2. Benefícios oferecidos pela empresa "Central"

Obrigatórios (legislação trabalhista)	Obrigatórios (convenção coletiva da categoria)	Voluntários
Atend. médico e ambulatorial Restaurante Vale-transporte	Ajuda custo empregado-estudante	Associação de funcionários Atendimento odontológico Adiantamento salarial Farmácia Plano de saúde

[18] O Hiper Cheque é uma empresa que administra os convênios entre empresas e farmácias.

		Programa de incentivo à presença Seguro de vida em grupo

Fonte: Elaborado pela autora, através da entrevista realizada com o gerente e a coordenadora de recursos humanos da empresa “Central”.

4.3 Propósito da empresa Central em oferecer benefícios

Objetivando saber o propósito da empresa na oferta de benefícios, entrevistamos o gerente de recursos humanos, graduado em Administração, e a coordenadora de recursos humanos na área de administração de pessoal e benefícios. Ambos estão na empresa há, aproximadamente, dois anos.

Salientaram que a empresa sempre procurou estar à frente em suas políticas de pessoal, tendo sempre bons planos de benefícios, que significaram muito às pessoas que trabalham na empresa há mais tempo. Mas, há mais ou menos uns quatro anos, a empresa sentiu a necessidade de reduzir custos, reduzindo, assim, alguns benefícios.

Segundo o gerente, esta redução foi adequada, pois eram benefícios que atingiam parcialmente os trabalhadores, como: educação voltada ao ensino médio e aos cursos de graduação e pós-graduação; festividades de final de ano e presentes para os funcionários no aniversário da empresa; ginástica laboral; auxílio para cursos de línguas e carros para os executivos.

> “Passamos a valorizar os benefícios como: transporte, convênio com farmácia não subsidiado e a associação dos funcionários que, através dela, oferecemos a sacola econômica do SESI, entre outros benefícios (...) o fato da empresa vir aos poucos tirando esses benefícios foi uma estratégia de deixar de ser paternalista, ou seja, tudo

> aquilo que está condicionado, se tu fizer eu te dou e se não fizer não te dou"(Gerente).

Para ele, as políticas de benefícios são práticas paternalistas e uma forma de condicionar os trabalhadores a determinados resultados. Por outro lado, considera que as pessoas não se sentem mais tão comprometidas com a empresa, na medida em que ela deixou de preencher um espaço que vinha ocupando. Apesar de continuar oferecendo muitos benefícios, para os trabalhadores estes não são suficientes.

> "Para os trabalhadores, foi uma surpresa o corte de alguns benefícios. Eles têm uma cultura muito forte de que a empresa está associada a uma empresa estrangeira e que de algum lugar vai ter que sair"(Gerente).

Estes dirigentes consideram o plano de benefício que hoje existe suficiente para suprir as necessidades dos trabalhadores. Salientam que é igual para todos, exceto o caso dos estagiários que não são incluídos nesses planos. Também alguns são estendidos às famílias, como o plano de saúde e o odontológico e a sacola econômica do SESI (através da associação dos funcionários).

Não pensam em adotar planos flexíveis de benefícios, mas, sim, em modificar alguns benefícios como transporte, optando por ficar somente com o vale-transporte, e têm em vista retirar o plano odontológico.

> "A empresa, na medida do possível, pretende manter os benefícios que possui hoje. Quanto a fornecer outros benefícios, vai depender da situação financeira que a empresa se encontrar"(Coordenadora).

Consideram as políticas de benefícios apenas como um fator diferencial na hora de contratar funcionários: "(...) primeiro as pessoas querem saber do salário e segundo, com certeza, é do plano de saúde, que é o que mais preocupa os brasileiros" (Coordenadora).

Para esses dirigentes, a preocupação maior da empresa é com a qualidade, pois o padrão de qualidade atual é QS-9000, que consideram muito acima da média. O padrão de desempenho esperado dos trabalhadores é 100% qualidade. O funcionário, desde sua admissão na empresa, recebe treinamento e desenvolvimento para isso e consideram o conhecimento dos trabalhadores sobre a QS um fator de empregabilidade. Hoje, para contratar, exigem o 2º grau completo.

Outra preocupação e também um grande desafio da empresa, nos dias atuais, é a política de economia visando a sobrevivência frente à crise no setor automotivo.

> "(...) estamos numa situação muito difícil e, mesmo com uma parceria internacional, estamos sujeitos talvez à troca de controle acionário e, junto a isso, tivemos uma queda de vendas de 51% em setembro de 98 e está prevista outra queda para março de 99" (Gerente)[19].

Em decorrência tiveram que reduzir o quadro de pessoal de 1000 para 760 e, após a reestruturação, o número de funcionários passou para 457. Estão trabalhando com uma política de férias coletivas e licença remunerada para não precisar afastar trabalhadores. Pretendem aderir ao banco de horas, no entanto, estão enfrentando a oposição da maioria dos trabalhadores e do sindicato dos metalúrgicos.

[19] Cabe ressaltar que no momento da entrevista, em novembro/98, a "Central" ainda tinha parceria com a empresa americana. A separação ocorreu em janeiro/99.

> "(...) de certa forma, está havendo uma aproximação sindicato/empresa, empresa/sindicato, pois tudo o que se faz hoje precisa de uma concordância, de uma negociação (...) Mas o sindicato ainda tem bandeiras muito fortes que inviabilizam a aprovação dessas medidas" (Gerente).

Os entrevistados não têm muito claro o propósito da oferta de benefícios, o que talvez se deva ao fato de estarem há pouco tempo trabalhando na empresa (há aproximadamente dois anos). Para eles a única razão é o marketing na hora de contratar e em seus discursos frisam bastante a necessidade da redução de custos, dada a atual situação financeira da empresa.

Constata-se, então, que ao mesmo tempo em que chamam a atenção ao padrão de qualidade da empresa, que está acima da média, e, devido a isso, esperam dos trabalhadores um desempenho baseado nesse nível de qualidade, retiram benefícios que são de suma importância para a qualificação do grupo funcional e que podem desencadear descontentamento e até descomprometimento do grupo de trabalhadores. Assim como almejam se tornar competitivos para o mercado globalizado, optam por reduzir custos em qualificação de recursos humanos. Hoje a empresa mantém apenas a ajuda de custo empregado-estudante, benefício conquistado pelo sindicato e que atinge apenas o ensino regular.

Segundo Juran e Gryna (apud Santos et al. 1997), migrar para uma política de incentivo à competitividade significa adesão aos princípios e programas de focalização no cliente, de melhoria e de capacitação de recursos humanos que são elementos estruturais no gerenciamento da qualidade.

4.4 Percepção dos trabalhadores da Central quanto às políticas de benefícios

Conforme proposto no capítulo referente à metodologia, foram organizados três grupos de trabalhadores pertencentes à fábrica de Componentes Automotivos. Este setor trabalha com dois turnos de segunda a sábado, sendo o primeiro das 6:50 às 14:50 e o segundo das 14:40 às 22:30, tendo meia hora de intervalo em cada turno.

Não tivemos problemas nas entrevistas, pois os funcionários mostraram-se bastante interessados em falar sobre as políticas de benefícios.

Os três grupos entrevistados conhecem a maioria dos benefícios oferecidos e tomam conhecimento dos mesmos através da semana de integração (na admissão) e também pelo mural. Destacam que os planos são iguais para todos os trabalhadores da empresa (alguns são estendidos às famílias) e que já foram bem melhores, principalmente o plano de saúde, pelo qual não pagavam nada e era o melhor que existia. Havia também um sistema de reembolso total na aquisição de medicamentos e políticas de auxílio à educação.

Como benefícios mais importantes, o grupo 1 destaca o restaurante, o atendimento odontológico e a assistência médico-ambulatorial, oferecidos dentro da empresa. Já os grupos 2 e 3 consideram o plano de saúde e a sacola econômica do SESI, pois são extensivos às famílias.

Questionados quanto às vantagens em trabalhar na empresa, destacou-se, no grupo 1, os benefícios, a estabilidade no emprego até então, e a esperança de fazer um curso no exterior pela empresa, o que era proporcionado a alguns trabalhadores, mas que também foi cortado. Já nos grupos 2 e 3, aparece o salário e os benefícios que, segundo eles, já foram melhores, a estabilidade no emprego e o ambiente de trabalho.

> "A vantagem de receber benefícios dentro da empresa é que você não precisa se esgotar, porque hoje em dia os serviços oferecidos pelo governo estão tão sucateados que tu perde muito tempo" (Analista de Manufatura g.1).

> "No meu caso já recebi várias propostas para sair da empresa, propostas até que cobriam o salário, mas tem a questão da tua realização, já estou acostumado a trabalhar aqui e tem também a esperança que eles te mandem para o exterior fazer um curso de aperfeiçoamento" (Analista de Qualidade g.1).

> "Se tu ganhar 400 reais e tiver bons benefícios que tu não precise gastar com médico, remédio e dentista, já esta bom. Mas digamos que você ganhe 1000 reais sem benefícios, a coisa já fica ruim" (Operador Polivalente II g.1).

> "Os benefícios ainda são uma vantagem de se trabalhar na empresa porque o salário ano a ano vem sendo reduzido, achatado, portanto são os benefícios que ajudam a sobreviver" (Analista de Qualidade g2).

> "No caso do plano de saúde, a gente tem uma tranqüilidade maior porque sabe que a própria saúde e a dos dependentes está assegurada" (Mecânico de Manufatura g3).

Sobre a maneira como foi realizado o corte de benefícios, pôde-se constatar que o que ocorreu não foi somente uma grande perda, mas também, um aumento considerável no valor de contribuição mensal de alguns itens.

> "Para nós foi um baque, os nossos descontos em folha de pagamento eram de 2% para contribuição dos benefícios e hoje passam de 10%. Talvez hoje o fato nem seja

> o aumento na contribuição, mas em saber que ainda pensam em tirar alguns benefícios" (Ferramenteiro g2).
>
> "A empresa teve uma perda de mercado que influenciou em tudo aqui dentro" (Mecânico de Manufatura g3).

No grupo 1, há uma insatisfação pelo fato de terem cortado o auxílio-educação para aqueles que desejavam fazer um curso de graduação. Esse benefício consistiu, por muito tempo, em uma ajuda de custo que variava de 80 a 100% do valor da mensalidade e que beneficiava todos aqueles que desejassem realizar um curso de graduação ou pós-graduação, desde que o curso fosse em área de interesse da empresa.

> "Se a empresa te fornece essa ajuda para educação, tu tem uma perspectiva boa no sentido de que, se ela te der um pontapé, tu tem uma perspectiva. Se a empresa me ajudasse eu acabaria antes, o problema é que a empresa podou esse benefício" (Analista de Manufatura g.1).

O grupo 1 é composto de funcionários solteiros, com uma média de idade de 28 anos, o que justifica a importância atribuída por eles a benefícios diferenciados dos demais grupos. Já nos grupos 2 e 3, os trabalhadores têm em média 40 anos, são casados e já estão há mais tempo na empresa, havendo uma certa similaridade nas respostas

Perguntou-se também o que a empresa espera deles em termos de desempenho, e em todos os grupos houve unanimidade em dizer que hoje a empresa está muito envolvida com a busca de qualidade e isso se reflete nos trabalhadores em uma maior produtividade e qualidade no trabalho.

> "A primeira coisa que vem é a produtividade. Ela coloca uma folha de produção e espera que tu atinjas aquela meta, ou passe. Tem também a questão da pontualidade, mas a qualidade é o fator fundamental"(Analista de Qualidade g.1).

> "A empresa espera que cumpramos o nosso dever de produzir a tempo e com qualidade. Essa é a meta principal"(Operadora I g2).

> "Espera o máximo de desempenho" (Polivalente II g3).

Para finalizar, os grupos foram questionados a respeito da relação dos mesmos com o sindicato e a resposta foi de que é boa, que possuem um representante dentro da empresa que negocia junto ao sindicato e repassa as informações. Nos grupos 2 e 3, a maioria dos trabalhadores é associado ao sindicato.

> "A vantagem do sindicato é a segurança que nos dão, pois eles apenas têm mantido aquilo que há tempos foi conseguido" (Instrumentista Sênior g3).

Através das respostas dos grupos, percebe-se que não existe uma relação direta dos planos de benefícios com os programas de qualidade e com os ganhos de produtividade. A empresa busca qualidade, mas não investe em políticas de recursos humanos, principalmente em qualificação. Percebe-se, também, que os trabalhadores não sentem uma preocupação social por parte da empresa. O que fica claro é que eles notam a preocupação da empresa com a redução de custos, o que pode vir a afetar ainda mais as políticas de recursos humanos.

Apesar dos trabalhadores se mostrarem descontentes com a redução de alguns benefícios, ainda assim citam essas políticas como vantagem em se trabalhar na empresa. Enfatizam a importância dos benefícios pelo fato de não precisarem recorrer aos serviços

públicos, principalmente na área da saúde. Também há uma preocupação com relação à educação e, embora entre os entrevistados apenas dois não tenham concluído o 2º grau, sentem que está muito difícil buscar maior qualificação apenas com recursos próprios.

Segundo Caudron (1997), os trabalhadores estão passando por processos de mudanças e seus salários já não possuem a mobilidade ascendente de outras épocas. Através de pesquisas constatou que eles são mais motivados e comprometidos quando trabalham para organizações que reconhecem e cuidam de suas necessidades pessoais (saúde, educação, alimentação, transporte etc.).

Na seqüência, mostra-se através de dois quadros, o perfil dos entrevistados e uma síntese dos resultados da pesquisa realizada com os grupos de trabalhadores da empresa "Central".

Quadro 3. Perfil dos trabalhadores entrevistados na empresa "Central"

	GRUPO 1	**GRUPO 2**	**GRUPO 3**
FUNÇÖES	Analista de Manufatura Montador Polivalente Analista de Qualidade Op. Polivalente II (CNC)	Analista de Qualidade (2) Ferramenteiro Operadora I Op. Polivalente II (CNC)	Analista de Qualidade Instrumentista Sênior Mecânico de Manufatura Polivalente II (Líder Produção)
TEMPO DE EMPRESA	Até 05 anos	De 05 a 10 anos	Mais de 10 anos
MÉDIA DE IDADE	28 anos	40 anos	40 anos
ESCOLARIDADE	Superior Inc. (1) 2º g. completo (3)	Superior Inc. (1) 2º g. completo (2) 1º g. completo (2)	Superior Inc. (1) 2º g. completo (1) 2º g. incompleto (2)

ESTADO CIVIL	Solteiros	Casados	Casados

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários da Fábrica de Componentes Automotivos da empresa "Central".

Quadro 4. Síntese dos resultados da pesquisa na empresa "Central"

QUESTÕES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
Tipos de Benefícios sociais (em ordem de citação)	Plano de saúde Atend. odontológico Restaurante Vale-transporte Assoc. funcionários Atendimento médico/ambulatorial	Plano de saúde Assoc. funcionários Restaurante Vale-transporte Atend. odontológico Sacola econômica	Vale-transporte Assoc.funcionários Sacola econômica Plano de saúde
Forma de divulgação dos benefícios	Mural	Mural	Semana de integração
Trabalhadores que recebem benefícios	Todos os grupos	Todos os grupos.	Todos os grupos.
Benefícios estendidos às famílias	Plano de saúde Atend. odontológico	Plano de saúde	Plano de saúde Sacola econômica Assoc.funcionários
Benefícios mais importantes (em ordem crescente)	Restaurante Atend. odontológico Atendimento Médico/ambulatorial	Plano de saúde Sacola econômica	Plano de saúde Sacola econômica
Benefícios menos importantes	Farmácia	Não tem	Todos são importantes, acham que deveria te mais.
O que os levou a querer trabalhar na empresa	Benefícios oferecidos na época	Salário oferecido na época	Salário e benefícios sociais oferecidos na época.
Vantagens de se trabalhar na empresa hoje	Benefícios Estabilidade Esperança de fazer curso no exterior pela empresa.	Salário Benefícios Emprego	Salário Benefícios Emprego Ambiente de trabalho
O que a empresa espera dos trabalhadores em termos de desempenho	Produtividade Pontualidade Qualidade	Qualidade Produtividade Interesse Participação	O máximo em desempenho
Como é a relação com o sindicato	Normal, o contato que temos é através de nosso representante.	Boa, a maioria do pessoal é associado.	Consideram boa.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários da Fábrica de Componentes Automotivos da empresa "Central".

5 ESTUDO DE CASO EMPRESA "SERRA"

5.1 Caracterização da empresa

A empresa situa-se em município de colonização italiana, com aproximadamente 349.581 mil habitantes. É considerado o segundo pólo industrial e a terceira economia do Estado do RS, com um PIB anual de US$ 3.433 milhões[20].

A empresa estudada pertence a uma *holding* de capital aberto, criada em 1992 e catalisadora de todas as participações acionárias das empresas do grupo, respondendo pela orientação dos negócios e fixação de diretrizes de atuação de acordo com seu planejamento estratégico. O grupo está focado em quatro segmentos de mercado: equipamentos para o transporte rodoviário de cargas, veículos especiais, autopeças e serviços. O conjunto de dez empresas reúne um quadro de pessoal de aproximadamente 5,5 mil trabalhadores.

A *holding* é composta por um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva. O fundador é o atual Presidente. Dos filhos, um faz parte do conselho e o outro, de uma das diretorias.

A empresa foi fundada em 1949, quando dois irmãos de descendência italiana começaram um pequeno negócio de reforma de motores industriais, dando início às atividades focadas no segmento de transportes, produzindo peças de reposição para caminhões e máquinas importadas. Em 1951/52 começaram a produzir também freios a ar e, em 1953, transformaram-se em uma pequena indústria mecânica.

[20] Fonte: Pesquisa NUTEP/PPGA/UFRGS, 1998 e informações IBGE, 1999.

No ano de 1961, a empresa passou por um processo de expansão física necessária para atender à demanda de seus produtos, que consistiam em: freios a ar para caminhões e ônibus, reboques para transporte de toras de madeira e terceiro eixo instalado em caminhões.

Com cerca de 80 trabalhadores, a direção já cogitava a criação de uma fundação assistencial, formalizada em 1963, sendo oferecidos benefícios nas áreas hospitalar, médica e farmacêutica, entre outras.

De 1971 em diante, construíram seu novo parque fabril, onde hoje está instalada a matriz. Houve investimentos em máquinas modernas para a produção em grande escala e com qualidade em nível internacional. Hoje é uma das empresas nacionais líderes em exportação, principalmente na fabricação de semi-reboques, componentes para semi-reboques e veículos de aplicação especial, tipo fora-de-estrada. Exporta para mais de 80 países e conta com uma rede internacional de vendas e serviços.

Com o crescimento da indústria, decorrente do reinvestimento dos lucros no próprio negócio, criaram-se as novas empresas que atualmente integram a *holding*.

A "Serra S.A." — Implementos e Sistemas Automotivos — criada em 1973 é a maior empresa do grupo e também a maior fabricante de implementos para o transporte rodoviário da América Latina. Em 15 anos, desenvolveu uma diversificada linha de veículos fora-de-estrada, com constantes inovações e novos projetos, como a fabricação de implementos para o transporte, atendendo exigências do mercado.

A linha de produtos fabricados na unidade engloba mais de 100 tipos diferentes de equipamentos, entre os quais: plataformas, reboques, semi-reboques graneleiros, tanques, carga-

seca, silos, basculantes, frigoríficos e isotérmicos. Para o segmento de cargas não-convencionais, produz implementos especiais, atendendo necessidades específicas e desenvolvidos em parceria com os clientes. Na área de sistemas automotivos, a Unidade produz componentes diversos para as indústrias montadoras de semi-reboques, caminhões e ônibus, como suspensões, eixos, componentes de acoplamento e articulação. Os três principais produtos consistem em plataformas, tanques e frigoríficos. O mercado nacional absorve 50% da produção e o internacional, os outros 50%, sendo o maior fabricante da América Latina.

A "Serra" conta com um quadro de aproximadamente 1.944 trabalhadores com formação média de 1º grau incompleto. A estrutura organizacional é composta de quatro níveis hierárquicos: diretoria, gerência, supervisão e analise administrativa e de processos.

A política de qualidade da *holding* consiste em "Qualidade, compromisso de todos com a satisfação de nossos clientes internos e externos". Seus objetivos consistem em: "Manter o foco nos clientes e sua satisfação; prevenir falhas; obter melhorias contínuas nos processos, produtos e serviços; obter e manter a certificação na ISO 9001 e capacitar adequadamente os funcionários[21]".

Os investimentos mais substanciais em termos de Qualidade se deram com o Programa de Qualidade 94, cujo objetivo era manter a liderança no mercado. Atualmente, a empresa vem realizando o controle de qualidade através do autocontrole, com a realização de inspeção na entrada e saída dos produtos, utilizando como meio as auditorias no sistema. A iniciativa de integrar as várias ações da empresa no campo da qualidade se deu com o lançamento, em maio de 1998, do programa "Mérito Qualidade", visando estimular e reconhecer as empresas da

[21] Você tem tudo a ver com ISO. Material de apoio "Serra" S/A.

holding na busca da excelência por intermédio do gerenciamento da qualidade total. A idéia do programa surgiu a partir da formação do Comitê da Qualidade, criado em setembro de 1997. A adesão das empresas ao Programa é voluntária e são utilizados os critérios do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP.

Algumas empresas da *holding* já receberam a certificação de qualidade ISO 9001, QS9000 e outras estão se preparando para receber a ISO 14000. Existe uma coordenação responsável por implantar programas de qualidade adaptáveis conforme a situação de cada empresa.

A missão da *holding* é: "Coordenar, representar, orientar e expandir as empresas, definindo estratégias e diretrizes, incentivando a otimização do retorno dos recursos, com foco no cliente, no colaborador, no acionista, na tecnologia, no mercado e nas oportunidades".

5.2 Benefícios oferecidos

Os benefícios sociais oferecidos aos trabalhadores são divulgados através da semana de integração, chefias, murais e jornal e rádio internos. Os planos são os mesmos para todos os níveis funcionais, com exceção do plano de saúde, com três opções de escolha, tanto em termos de benefício quanto em custo. Alguns são estendidos também às famílias, entre eles o plano de saúde, o dentista e a festa de natal. A gerente de recursos humanos considera o plano de saúde, a alimentação e o transporte como os mais valorizados pelos trabalhadores e, como o menos utilizado e valorizado, a área de lazer, oferecida através da Associação Esportiva da empresa, pois entende que os trabalhadores não vêem esta opção como uma necessidade básica.

O restaurante é o mesmo para todos, mas pôde-se perceber durante a visita que existe outro restaurante com funcionamento diário e que, segundo a assistente social, é utilizado somente quando a diretoria recebe visitas.

Segue abaixo a relação dos benefícios oferecidos pelo grupo:

Alimentação

O grupo dispõe de quatro modernos restaurantes, com serviços terceirizados, onde os funcionários de todos os níveis hierárquicos compartilham o momento das refeições. Os cardápios são cuidadosamente estudados e preparados, a fim de que os funcionários recebam uma alimentação rica e balanceada. O padrão de qualidade é avaliado mensalmente por uma comissão composta por funcionários e nutricionistas. Também recebem palestras sobre educação alimentar, em que são informados sobre a maneira correta de combinar os alimentos, a fim de prevenir doenças e obter maior disposição física. Por outro lado, campanhas de conscientização ajudam a evitar o desperdício de alimentos.

A empresa "Serra" concentra o maior número de funcionários de todo o grupo e oferece aproximadamente 30.000 refeições mensais. A participação média da empresa é de 82% e a do trabalhador é de 18%. O funcionário paga, em média, R$ 0,50 por refeição.

Cooperativa de crédito

Conforme o Balanço Social 97/98, em 1977 foi constituída a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da *holding*. É uma instituição mantida por seus próprios associados (funcionários), através de capitalizações mensais, com o objetivo de oferecer empréstimos facilitados, com baixo custo e prazo de até 15 meses para pagar. Os valores

emprestados são corrigidos pela TR mais 1% de taxa de administração, ficando abaixo das taxas praticadas pelo mercado. A diretoria é constituída pelos próprios associados, que são eleitos em Assembléia Geral Ordinária. Conforme o Balanço Social 97/98, foram concedidos, nesses dois períodos, 5.593 e 5.333 empréstimos, respectivamente.

Educação

A direção da empresa acredita que pessoas qualificadas representam o seu diferencial competitivo e por isso investe no seu potencial humano. O crescimento pessoal e profissional se constitui, portanto, numa ação estratégica das empresas do grupo. São oferecidos subsídios para supletivo e educação de 1º grau (subsídios integrais), 2º grau (subsídio de 50%), graduação e pós-graduação (subsídio dependente do curso), línguas estrangeiras (subsídio de 70% para inglês e espanhol), além dos programas de qualificação e requalificação profissional e desenvolvimento comportamental. É mantido, ainda, um programa especial para formação de novos executivos, focado na preparação dos profissionais que conduzirão os negócios no terceiro milênio. O programa "Aqui você pode crescer", visa estimular o crescimento profissional.

Conforme o Balanço Social 97/98, o número médio de horas investidas em treinamento por funcionário nesses períodos foi de 45,82 e 39,11, respectivamente, e o número de funcionários promovidos pelo programa "Aqui você pode crescer", nos mesmos períodos, foi de 181 e 54.

Segundo Boog (1999), a média considerada ideal de horas/treinamento realizada pelas empresas é em torno de 60. Devido a isso pode-se avaliar como razoável os investimentos realizados por essa empresa no ano de 97 e 98.

Fundação assistencial

A Fundação Assistencial do grupo foi criada em 1963 com o objetivo de dar assistência social aos funcionários e a seus dependentes.

O plano de saúde, oferecido aos funcionários e seus dependentes através da fundação, opera com ampla cobertura, incluindo assistência médico-hospitalar, exames e convênios com dentistas, psicólogos, óticas e farmácias. Os trabalhadores têm três opções de escolha, tanto em benefício como em custo. Está, também, vinculada ao plano de saúde uma apólice de seguro de vida que paga à família 10 vezes o salário base do trabalhador em caso de morte natural e 20 vezes em morte acidental. Existem também, ambulatórios médicos e dentários dentro das empresas, onde os funcionários são atendidos gratuitamente. Para tanto, contam com uma equipe de profissionais terceirizados, que prestam atendimento nas diferentes especialidades.

Conforme o Balanço Social 97/98, o número de pessoas beneficiadas com esses serviços foi de 16.768 e 16.269, respectivamente. Os funcionários contribuem com 30% do custo do plano de saúde, o que equivale, em média, a R$ 35,00.

Holdingprev

O Fundo de pensão das empresas da holding foi criado em abril de 1994, com o objetivo de oferecer a perspectiva de uma aposentadoria tranqüila, já que complementa os salários de seus funcionários. O número de participantes, conforme o Balanço Social 97/98, foi de 5.695 e 5.521, respectivamente.

Medicina do trabalho

A empresa, visando o bem-estar, a realização pessoal e a produtividade dos trabalhadores, incorporou os princípios da ergonomia aos postos de trabalho. Estão sendo avaliados o lay-out, o mobiliário, a iluminação e outros aspectos do ambiente, aliados importantes para a promoção do bem-estar e a prevenção de doenças decorrentes da má postura. Foi implementada, também, a ginástica laboral na área administrativa.

Programas sociais

Contempla vários programas destinados à saúde, integração, cultura e lazer, na perspectiva de favorecer os trabalhadores e seus familiares.

a. Campanhas de vacinação e exames preventivos

Com o foco na prevenção, as empresas do grupo vêm realizando campanhas de vacinação e testes para detectar doenças em seu estágio inicial. Sarampo e gripe foram o alvo das campanhas nos anos de 97/98. Subsidiadas pelo plano de saúde, as ações de prevenção também envolveram testes de glicemia para identificar a presença do diabetes e exames preventivos do câncer de próstata.

b. Qualidade de vida

As empresas do grupo integram a lista das 35 empresas gaúchas engajadas no projeto de prevenção do uso de drogas no trabalho e na família, implantado pela ONU – Organização das Nações Unidas – em parceria com o SESI – Serviço Social da Indústria. O programa identificado como “Viver de bem com a vida”, foi lançado em 1998 e visa a valorização da vida

e o estímulo a hábitos saudáveis, envolvendo os funcionários e suas famílias em campanhas educativas, com fins de prevenção e também de reabilitação.

c. Integração, cultura e lazer

O convívio social e a integração entre empresa, trabalhadores e familiares é incentivada através da promoção de eventos culturais, esportivos e recreativos. Estão disponíveis duas espaçosas sedes campestres, a Sociedade Esportiva e Recreativa, fundada em 1975, e atualmente com 2.500 associados, e o Clube Recreativo, fundado em 1980, e hoje reunindo cerca de 1990 associados. Os recursos dessas entidades provêm das mensalidades pagas pelos associados e das doações feitas pelas empresas do grupo.

São organizados, anualmente, eventos de integração e confraternização com a participação de funcionários e familiares, como: campeonatos de futebol, festa de Natal que reúne cerca de 12 mil pessoas, com shows, distribuição de brinquedos às crianças e cestas de Natal.

Valendo-se dos benefícios da Lei de incentivo à cultura, a organização apoia projetos culturais desenvolvidos por grupos da cidade e de municípios vizinhos, contribuindo assim para o fortalecimento da cultura regional. A cultura gaúcha é incentivada através dos Centros de Tradições Gaúchas — CTG's — e também através das rodas de chimarrão. As tradições italianas são cultivadas através do grupo "Itália".

d. Reconhecimento profissional

O Programa "Homenagem por Tempo de Empresa", confere distinção especial aos funcionários com 25 anos de empresa. Nesta ocasião, recebem como prêmio uma viagem, com

um acompanhante e mais quinze dias de licença-prêmio. Esta comemoração é realizada em evento anual, reunindo os homenageados e dirigentes das empresas da *holding*. Funcionários com 10, 35 e 40 anos de empresa também recebem a distinção, porém com prêmios diferenciados. Em 1997, foram homenageados 118 funcionários e, em 1998, 106.

Serviços facilitados

Os trabalhadores têm a sua disposição nas dependências da empresa: agências bancárias com caixas eletrônicos 24 horas, corretora de seguros, agência de viagens, despachante, loja de roupas e calçados e telefone público.

Segurança no trabalho

É desenvolvido um programa de conscientização e treinamento quanto às questões de segurança, visando melhorias nas condições de trabalho, promovendo ações de incentivo ao uso dos EPI's — Equipamentos de Proteção Individual — e subsidiando o trabalho da CIPA — Comissão Interna de Prevenção de Acidentes — apoiando o desenvolvimento de suas atividades. Conforme o Balanço Social 97/98, foram desenvolvidas, em todas as empresas do grupo, 7.597 e 14.303 horas de treinamento em segurança, nesses períodos.

Transporte de funcionários

É oferecido um serviço de transporte diário, terceirizado, com linhas de ônibus que percorrem vários pontos nos bairros das cidades que sediam as empresas do grupo. As normas são as mesmas do vale-transporte.

A seguir é apresentado um quadro contendo os benefícios oferecidos pela empresa "Serra".

Quadro 5. Benefícios oferecidos pela empresa "Serra"

Obrigatórios (legislação trabalhista)	**Voluntários**
Alimentação Transporte Medicina do trabalho	Educação Cooperativa de crédito Holdingprev Fundação Assistencial Programas Sociais a.Campanhas de vacinação e exames preventivos b. Qualidade de vida c. Integração, Cultura e Lazer d. Reconhecimento Profissional Segurança no Trabalho Serviços Facilitados

Fonte: Elaborado pela autora, através de entrevista realizada com a gerente de recursos humanos e Balanço Social 97/98 da empresa "Serra".

A "Serra", por ter suas próprias políticas, não adota os benefícios constantes no Acordo Coletivo da categoria, que são a ajuda de custo empregado-estudante e o auxílio funeral. Quanto ao programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), embora não sendo um benefício social, é assim considerado pela empresa (o PLR integra a remuneração indireta, assim como os benefícios sociais).

5.3 Propósito da empresa Serra em oferecer benefícios

A gerente de recursos humanos iniciou trabalhando na área administrativa há 25 anos e está há cinco anos na função. É formada em Ciências Contábeis e Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos.

Questionada quanto à importância que a empresa atribui às políticas de benefícios sociais na atual conjuntura, respondeu que, como o Estado não está atendendo a contento as necessidades básicas dos trabalhadores, principalmente no que se refere à educação e à saúde, a empresa procura suprir esta deficiência e manter o trabalhador identificado com a organização, seguro para produzir, sabendo que suas necessidades básicas estão sendo atendidas. Usa, também, como uma forma de Marketing externo. Quando a organização recruta, os candidatos nela identificam, um bom ambiente de trabalho, uma boa política de benefícios e um salário acima da média de mercado. Salienta, ainda, que não recebem incentivos fiscais para a oferta de benefícios, exceto no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

> "(...) então o que a gente faz, nós não podemos ter trabalhadores desmotivados aqui dentro, e se meu filho ficar doente, o que faço? Então hoje, as empresas não têm muita opção, a não ser dar esses benefícios básicos (...) hoje, se excluirmos o plano de saúde, a nossa fábrica pára, pois nosso plano de saúde fornece tudo para o funcionário (...) eu diria que é greve geral. Alimentação, nós estamos localizados longe de tudo, eles não têm transporte para ir pra casa na hora do almoço, além de que o custo é muito baixo. Quanto ao transporte, se excluirmos eles não vêm trabalhar, pois não temos linha de ônibus municipal que passe por aqui."

Uma prova da preocupação social da empresa está no balanço social que realizam e divulgam anualmente, procurando destacar o valor das pessoas para a organização. Chama atenção a mensagem do Presidente da *holding* contida no Balanço Social 97/98.

> "O ser humano, ao desenvolver-se, agrega complexas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Pela sua própria natureza quer desenvolver-se; quer ser considerado, estimado e respeitado; quer ter segurança face aos riscos naturais da existência; quer criar, quer aperfeiçoar-se, valorizar-se; quer autodeterminar-se e assumir responsabilidades; quer, enfim, realizar-se como pessoa.... É com essa concepção de homem que nossa empresa delineou sua função social. Além de produzir riquezas e proporcionar trabalho, a empresa deve contribuir para a satisfação da necessidades inerentes ao Ser Humano (...)."

A gerente tem convicção de que hoje não está fácil manter todos os benefícios que oferecem, mas não consegue imaginar como seria tirando-os. Acrescenta que pretendem mantê-los, procurando sempre a melhor forma de administrá-los. Hoje estão envolvidos em melhorar os serviços de saúde, alimentação e transporte, que são os mais onerosos para a empresa. Os concorrentes são constituídos de empresas pequenas e que oferecem pouco ou nenhum benefício a seus funcionários e com isso têm custos menores, vendendo seus produtos para os mesmos clientes. Então, estão procurando uma forma de reduzir custos em outras áreas, para poder continuar investindo no social.

> "Cada funcionário nos custa R$ 200,00 por mês em benefícios. É bastante dinheiro que a gente dá, estamos fazendo o papel do Estado. Gastamos, este ano de 1998, 1 milhão de dólares em educação. Estamos dando o ensino básico, porque não se

> pode pensar em Programa de Qualidade se eles não tem o ensino básico. Estamos em fase de certificação para a ISO 9001 e como se vai implantar, se o funcionário não souber ler e interpretar?"

Em 1997, foi implantado um programa de prevenção ao uso de drogas, ao perceberem que muitos trabalhadores apresentavam esse tipo de problema (isso trouxe uma melhora no desempenho dessas pessoas). No momento, estão implantando um programa de preparação psicológica para a aposentadoria dos funcionários.

Para a gerente, o mais importante dos fatores que definem a competitividade das empresas são as pessoas que trabalham na organização, pois a qualidade depende do empenho de todos e acredita que, investindo na qualidade de vida dos trabalhadores, a organização consegue manter uma relação de respeito e transparência na relação capital-trabalho.

Mensalmente, as chefias realizam reuniões com todos os funcionários, quando discutem o plano estratégico do ano, do mês e o que esperam em nível de faturamento, lucro, produtividade e qualidade. É passado, também, aos funcionários um balanço de como a empresa se encontra.

> " Se nós tivermos uma eficiência tal qual a estabelecida no plano, uma qualidade conforme for estabelecida e um lucro esperado e projetado, eles têm Participação nos Resultados duas vezes por ano, uma parcela referente ao primeiro semestre e outra referente ao segundo semestre. Então é assim que eles ficam sabendo como a empresa se encontra e, a partir disso, podemos cobrar um desempenho melhor ou agradecer um desempenho que já está legal."

Percebe que trabalhando dessa forma conquistam também o comprometimento do trabalhador, o que pode ser comprovado pelos baixos índices de absenteísmo (2 a 2,5% ano ano) e rotatividade (7% ao ano). Também atribui estes baixos índices aos programas de participação nos resultados e ao bom clima interno. Percebe que os trabalhadores estão mais preocupados em se manterem no emprego e a empresa só tem desligado realmente em situações que não dá mesmo para ficar com o funcionário.

A gerente chama atenção para o fato de que, apesar de toda a ajuda proporcionada pela empresa para a busca de maior qualificação, ainda persiste a acomodação de alguns trabalhadores. Foram implantados novos cargos e esclarecido aos funcionários os caminhos que teriam que seguir para alcançá-los. Estão, hoje, com 400 funcionários no ensino básico de 1º grau, alguns em cursos universitários e de pós-graduação e, também, em cursos de línguas, (inglês e espanhol), por serem a América Latina e do Norte o seu maior mercado de exportação.

Até o momento, não foram feitos estudos aprofundados visando a planos flexíveis de benefícios que possibilitem ao trabalhador investir no que quiser e, principalmente, visando a redução nos custos da empresa. Já pensaram em alguma coisa neste sentido, talvez estipular um valor X por funcionário e dar-lhe a opção de escolher os benefícios que mais lhe convêm e que mais se adaptem as suas necessidades e de sua família. Percebem que alguns grupos de funcionários valorizam mais alguns tipos de benefícios que outros.

Quanto ao relacionamento da empresa com o sindicato, a gerente considera tranqüilo, apesar de ficar clara a sua preocupação com o número de funcionários sindicalizados (em torno de 50%). Salienta que, atualmente, o sindicato não tem feito nenhuma reivindicação e que a

empresa é a primeira da cidade com programa de Participação nos Resultados arquivado no sindicato.

> "(...) não temos muitos sindicalistas aqui dentro, apenas dois funcionários que são sindicalistas, mas calmos. Apesar do sindicato ser da CUT, não temos problemas."

Nesta empresa percebe-se, claramente, que o propósito na oferta de benefícios resulta da preocupação de seus dirigentes em satisfazer às necessidades básicas dos trabalhadores, sob os aspectos relacionados a uma melhor qualidade de vida, acreditando deste modo, conseguir mantê-los identificados e comprometidos com a organização.

A transparência com que administram, colocando mensalmente aos trabalhadores a situação da empresa, os projetos que pretendem desenvolver e, principalmente, a qualidade esperada, proporcionam um bom clima organizacional e, conseqüentemente, melhor produtividade, o que conseguem medir através de alguns indicadores de recursos humanos.

Outro fato relevante é a constante busca de certificações para a qualidade, o que justifica os investimento realizados na área de recursos humanos. Pode-se relacionar tal fato com as idéias de Santos et al. (1997) que afirmam que os recursos humanos são de importância vital na formulação e na implementação de estratégias competitivas centradas na qualidade e isso explica os investimentos realizados nessa área.

5.4 Percepção dos trabalhadores da Serra quanto às políticas de benefícios

Os trabalhadores entrevistados pertencem à fábrica de Implementos e Sistemas Automotivos que atua em dois turnos, de segunda a sexta. O primeiro, das 7:15 às 17:00 e o segundo, das 17:00 à 01:46, com 1 hora de intervalo em cada turno.

Nesse caso, também, não houve problemas em fazê-los falar a respeito do assunto, pois mostraram-se bastante interessados e participaram ativamente.

Questionados sobre a sua percepção a respeito das políticas de benefícios, chamaram-nas de "vantagens" que os ajudam a se manter com seus salários, pois, caso tivessem que arcar com esse custo, seria inviável. Se tivessem que trocar de empresa hoje, só pelo salário não valeria a pena e, como exemplo, citaram a comodidade que têm com o transporte que os larga em frente a suas casas. Destacaram, ainda, o acesso à saúde, à alimentação e ao transporte, como fatores que proporcionam melhores condições para o trabalho, além do fato de não precisarem utilizar os precários serviços prestados pela rede pública.

No grupo 1, é fortemente valorizado o clima de trabalho e a segurança que a empresa oferece, já que, mensalmente, mostra aos trabalhadores a situação em que se encontra.

> "A Serra é uma empresa grande, a gente não tem a garantia do emprego, mas tem a garantia que ela não vai fechar de hoje pra amanhã, não vai quebrar, né. Ela dá uma segurança por ser de grande porte (...)"(Expedidor g.1).

Lazer e serviços facilitados foram citados como benefícios menos importantes pelo grupo 1, já que as festas realizadas na empresa, principalmente a do Natal, envolvem as famílias e, como são solteiros, preferem não participar.

O grupo 2 valoriza o fato de alguns benefícios serem estendidos às famílias, principalmente o plano de saúde. Também o grupo 3 destaca o plano de saúde, a cooperativa e o serviço de assistência social.

> "Hoje em dia se tu não trabalha em uma empresa que tem um bom plano de saúde, e que seja extensivo a tua família, e tu tem que pagar custa caro e a saúde ai fora anda precária" (Operador de Máquina g.2).

> "A Assistente social visita nós no hospital, isso pra nós é importante" (Montador g.3).

Cabe ressaltar que todos os entrevistados têm conhecimento dos benefícios que a empresa oferece. Estes são divulgados quando ingressam na empresa, através dos murais, da rádio interna e pelo serviço de assistência social. Outro fator que consideram importante é a uniformidade na oferta dos benefícios entre todos os grupos de trabalhadores.

Em termos de desempenho, todos os grupos têm conhecimento de que a empresa espera maior produtividade, melhor qualificação e qualidade nos serviços realizados, principalmente, agora que estão buscando a certificação para a ISO 9001.

> "Essa semana é só qualidade, com a ISO 9001 aí, é só qualidade" (Operador de Máquina g.1).

Apesar dos grupos terem claros os objetivos da empresa em investir em educação, procurando qualificá-los com vistas aos programas de qualidade e produtividade, apenas o primeiro grupo, composto de funcionários mais jovens e solteiros, citou o benefício educação entre os mais importantes. Inclusive, um dos funcionários já concluiu o curso básico de espanhol e está cursando inglês. Nos grupos 2 e 3, percebe-se que os trabalhadores estão acomodados em suas funções e não têm muito interesse em buscar o crescimento através de melhor

qualificação. A maioria deles se acha muito velho e, com famílias formadas, dificulta a volta aos bancos escolares.

> "Eles estimulam e obrigam a continuar estudando e tem também a necessidade de acompanhar a empresa" (Montador g.1).

> "Vimos isso como um benefício e um conhecimento a mais. A gente sabe que eles querem que a gente cresça" (Operador de Máquina g.1).

> "E não é só aqui, um dia a gente pode sair e o mercado exige, aí fora" (Ajustador Mecânico g.1).

> "Agora estamos tentando a ISO 9001 e temos que estar qualificados" (Almoxarife g.1).

Os indicadores de recursos humanos se refletem apenas no programa de participação nos lucros, em que a empresa, no cálculo do valor a receber, desconta os dias de falta por atestados e os atrasos. Até o início de 1998, os dias de férias também eram descontados. O grupo 3 considera a participação nos lucros como um benefício social, talvez pelo fato desta empresa também apresentar a eles como sendo.

> "A última vez que recebemos participação nos lucros foi em julho/98, R$ 29,00. E, no final do ano de 1997, foi R$ 420,00 pra quem recebeu integral. Quem teve falta por atestado, férias ou chegou atrasado, foi descontado" (Mecânico de Manutenção g.3).

Quanto à relação com o sindicato, os grupos acreditam que aproximadamente 50% dos trabalhadores são associados e contribuem com R$ 15,00 mensais, tendo direito a médico,

dentista e área de lazer com piscinas. Lembraram, ainda, que havia uma reivindicação por parte do sindicato quanto a um reajuste de 4 ou 5% a título de dissídio coletivo e a empresa estava oferecendo 3,5%.

> "O sindicato vive brigando com a empresa e a gente vive esperando. Tem um caso que aconteceu alguns meses atrás; tavam brigando por 4 ou 5% de dissídio, se passaram 3 ou 4 meses e ele não conseguiu ganhar da firma, pois a firma queria pagar 3,5% e o sindicato não aceitou. Depois, corridos esses meses, acabaram pagando o valor que a firma queria e nós perdemos todo esse tempo" (Operador de Máquina g.2).

Com base nas informações coletadas na entrevista e também nas observações realizadas pôde-se concluir que os trabalhadores dessa empresa têm um grau elevado de comprometimento com os objetivos da mesma e isso se deve à forma clara, transparente, de gestão, além das políticas de recursos humanos serem tratadas como um fator base na busca da qualidade.

Os trabalhadores consideram alguns benefícios elementos fundamentais na melhoria das condições de trabalho e reconhecem os esforços despendidos pela empresa, para que todos busquem cada vez mais qualificação para o trabalho.

Pelo fato dessa empresa ser líder de mercado, conclui-se que a satisfação das necessidades das pessoas e uma gestão mais participativa são essenciais na busca de qualidade e produtividade, principalmente, diante de um mercado altamente competitivo.

Na seqüência, mostra-se, através de dois quadros, o perfil dos entrevistados e uma síntese dos resultados referentes à pesquisa realizada com os grupos de trabalhadores da empresa “Serra”.

Quadro 6. Perfil dos trabalhadores entrevistados na empresa “Serra”

	GRUPO 1	**GRUPO 2**	**GRUPO 3**
FUNÇÖES	Ajustador Mecânico Operador de Máquina Expedidor Montador Almoxarife	Pintor (2) Mecânico de Manutenção Operador de Máquina Matrizeiro	Soldador Montador (2) Engº. Mecânico Mecânico de Manutenção
TEMPO EMPRESA	Até 05 anos	De 05 a 10 anos	Mais de 10 anos
MÉDIA DE IDADE	24 anos	31 anos	42 anos
ESCOLARIDADE	1º g completo (3) 2º g completo (2)	1º g completo (3) 2º g completo (2)	1º g completo (4) Superior completo (1)
ESTADO CIVIL	Solteiros	Casados	Casados

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários da Fábrica de Implementos e Sistemas Automotivos da empresa "Serra".

Quadro 7. Síntese dos resultados da pesquisa na empresa "Serra"

QUESTÕES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
Tipos de benefícios sociais (em ordem de citação)	Plano de saúde Alimentação Transporte Convênio loja Educação Cooperativa Fundação Assistencial	Plano de saúde Transporte Alimentação Dentista/Médico Cooperativa Lazer Convênio loja Serviços facilitados	Transporte Alimentação Plano de saúde Fundação Cooperativa Associação atlética Holdingprev Educação
Forma de divulgação dos benefícios	Mural Semana de integração Rádio interna	Semana de integração Mural Assistente social	Mural Rádio informativa
Trabalhadores que recebem benefícios	Todos	Todos	Todos
Benefícios estendidos às famílias	Não (para os solteiros)	Sim. Plano de saúde Lazer	Sim. Plano de saúde
Benefícios mais importantes (em ordem crescente)	Transporte Alimentação Plano de saúde Educação	Plano de saúde Alimentação Transporte	Plano de saúde Cooperativa Assistência social
Benefícios menos importantes (em ordem crescente)	Convênio loja Festa de natal	Lazer	Consideram não haver benefícios menos importantes
O que os levou a querer trabalhar na empresa	O nome que a empresa tem no mercado	Os benefícios sociais que a empresa oferece, principalmente o plano de saúde	Os benefícios sociais e o salário que a empresa oferece.
Vantagens de se trabalhar na empresa hoje	Clima de trabalho Benefícios Conhecimento adquirido Segurança	Benefícios sociais Salário Oportunidade de crescimento	Benefícios (saúde) Empresa estável Salário maior que mercado PLR Valorização profissional e pessoal Plano por tempo de serviço Lazer
O que a empresa espera dos trabalhadores em termos de desempenho	Mais produção e melhor qualidade	Qualificação	Responsabilidade e qualidade
Como é a relação com o sindicato	Não têm relação direta, acreditam que 50% dos funcs. são associados do sindicato.	Consideram boa, principalmente a sede social.	Consideram boa, apesar de poucos funcs. serem associados.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários da Fábrica de Implementos e Sistemas Automotivos da empresa"Serra".

6 ESTUDO DE CASO EMPRESA "NOROESTE"

6.1 Caracterização da empresa

A empresa está situada em município de colonização alemã com aproximadamente 17 mil habitantes[22] e de atividade predominantemente agrícola. É a maior fábrica em estrutura física e em faturamento e a maior empregadora do município e da região, tendo em seu quadro de pessoal aproximadamente 1.600 trabalhadores, inclusive, funcionários de diversas cidades vizinhas. É a única indústria do município e representa 81% da receita do mesmo. Nesta região, existem duas fábricas de máquinas agrícolas, atendendo 67% do mercado nacional de colheitadeiras, sendo 43% dessa produção realizada pela "Noroeste"[23].

A empresa pertence a uma *holding* criada em 1945, neste município, atualmente com sede na capital do Estado. Desde a sua fundação teve um vínculo muito forte com a agricultura, fabricando ferramentas para uso na lavoura. Em 1947, passou a fabricar trilhadeiras, por muitos anos seu principal produto, fortalecendo sua tradição no segmento agrícola. Em 1958, passou a fabricar colheitadeiras que utilizavam a força motriz do trator e que significou um passo muito importante no caminho da colheita mecanizada no Brasil. Em 1965, fabricou a primeira Automotriz brasileira, ampliando em 1982, sua linha de produtos com a fabricação de plantadeiras. Em 1989 e 1996, construiu mais duas fábricas, tendo o atual parque industrial da empresa 100.000 m².

Motivados pelo crescente desenvolvimento, seus dirigentes transformaram cada atividade em empresas independentes. Assim, em 1978, constituiu-se a "Noroeste S/A" —

[22] Conforme reportagem "Desenvolvimento Regional" do Caderno de Economia, Jornal Zero Hora, 03/10/99.
[23] Os percentuais referentes à receita e à produção foram fornecidos pelo gerente de recursos humanos da empresa.

Indústria e Comércio — visando a englobar a atividade industrial do grupo. A *holding* é composta por 11 unidades que atuam nas áreas de Indústria e Comércio, Agropecuária e Serviços.

Em 1979, uma empresa norte-americana, líder mundial na fabricação, pesquisa e desenvolvimento de equipamentos agrícolas, associou-se à "Noroeste" contratando 20% de capital. Esta associação resultou em um grande avanço tecnológico. Em 1995, a participação da empresa norte-americana passou para 40%, mudando o nome da empresa para "Noroeste & Noroeste S.A.". Em 1996, entrou em operação a linha de Tratores "Noroeste & Noroeste S.A". Em Julho de 1999, a empresa norte-americana adquiriu os outros 60% do capital nacional, ficando, então, com todo o capital da empresa "Noroeste".

A atual linha de produtos inclui colheitadeiras nas mais diferentes versões e seus acessórios, como cabine, carro de transporte da plataforma, conjunto de esteiras e plataformas para milho. Tratores nas potências de 75 a 140 CV e plantadeiras para plantio de precisão, nos tipos integral e de arrasto, tanto para plantio direto como convencional. A produção anual aproximada é de 3 mil tratores e 2 mil colheitadeiras, entre outros produtos.

6.2 Benefícios oferecidos

Segundo o gerente de recursos humanos a empresa mantém os salários na média do mercado do setor Metal-Mecânico, com um sistema de benefícios que contribui consideravelmente para atrair e fixar a mão-de-obra. Os benefícios mais utilizados e mais valorizados pelos trabalhadores são o plano de saúde e o auxílio educação, sem, no entanto, esquecer os demais. Apenas salienta que restaurante e vale-transporte são considerados pelos trabalhadores como uma obrigação da empresa e não como um benefício. O plano de saúde e

odontológico, a festa de Natal e os ressarcimentos com despesas médicas são extensivos aos dependentes. A divulgação dos benefícios ocorre na admissão, através das chefias, murais e jornalzinho interno.

Segue, abaixo, a relação dos benefícios oferecidos pela empresa:

Assistência médica

A organização dispõe de um ambulatório com médico do trabalho e enfermeiros para atendimentos sem maior gravidade. Possui, também, uma ambulância, caso tenha que conduzir o funcionário até o hospital.

Adiantamento salarial

Fornece a todos os trabalhadores um adiantamento salarial quinzenal correspondente a 30% do salário.

Bônus

Fornece, ainda, a todos os trabalhadores, um adiantamento de R$ 130,00 para compras em supermercado e com desconto posterior em folha de pagamento, em um prazo de 65 dias, sem juros.

Empréstimos

Em caso de doenças e para aquisição da casa própria, é fornecido adiantamento salarial semelhante a um empréstimo de consignação, em convênio com a Caixa Federal e o Banco do Brasil. A gerência analisa os pedidos dos funcionários para decidir pela liberação ou não do

pedido. Os juros são menores que os de mercado e o desconto é efetuado diretamente na folha de pagamento.

Festa de Natal

Na Festa de Natal os funcionários são presenteados com uma cesta básica em torno de R$ 30,00. A festa é extensiva aos dependentes e, normalmente, são distribuídos presentes no valor de R$ 20,00 aos filhos de funcionários de até 11,5 anos.

Fundação Assistencial

A empresa possui uma Fundação Assistencial em que todos os funcionários são associados, contribuindo com 3% do salário nominal até um limite de contribuição de R$ 100,00 (cem reais). Sendo assim, 1/3 do orçamento da Fundação é mantido pelos funcionários e 2/3 pelas empresas do grupo.

Através dessa Fundação, são fornecidos os seguintes benefícios:

a. Auxílio-Educação: É destinado a todos os trabalhadores com subsídios de 80% para supletivo de 1º e 2º grau; 50% para 2º grau em escolas particulares e 50 a 80% para cursos universitários, dependendo da relação do curso com a atividade do funcionário na empresa. Os cursos de Pós-Graduação e Mestrado são pagos integralmente pela empresa, inclusive o transporte, e o funcionário é liberado do trabalho para as aulas às sextas e aos sábados.

b. Cursos de línguas: Os cursos de línguas — inglês e espanhol — são realizados fora da empresa, com pagamento integral da matrícula e ajuda de 60% na mensalidade.

c. Parque recreativo: Em maio de 1999, foi inaugurado o parque recreativo em uma área de 5,0 ha e com infra-estrutura para festas, esportes e parque infantil. Há, ainda, um projeto de instalação de um ginásio coberto e um conjunto de piscinas.

d. Plano de saúde: O plano de assistência médica é conveniado com a UNIMED. Possuem duas categorias. Os trabalhadores podem associar-se em qualquer uma, alterando, conforme o caso, a contribuição e o benefício. O plano é extensivo aos dependentes, inclusive aos pais e abrange todas as necessidades médicas e hospitalares que são cobertas em 80% pela empresa. Consta de um auxílio funeral que, em caso de falecimento do trabalhador, a família usufrui do plano por mais cinco anos.

e. Plano odontológico: A fundação contrata dentistas que atendem, gratuitamente, os funcionários dentro da empresa, e os dependentes, na sede da associação.

f. Plano de ressarcimento de despesas: É reembolsado ao funcionário 40% das despesas com medicamentos comprovadas por receituário médico. Também outras despesas como: próteses, ortodontia, atendimento psiquiátrico, psicológico, óculos e lentes são ressarcidos em 30% e o restante do valor é parcelado em até 12 vezes sem juros.

g. Seguro de vida em grupo: O valor referente ao seguro de vida é pago pelo funcionário através do desconto em folha. Os valores são negociados via Fundação e Seguradora e, normalmente, são menores que os de mercado.

Política de aposentadoria

Todo o funcionário que se aposenta recebe um percentual de 25% do seu salário nominal por ano trabalhado a título de gratificação. A empresa paga, também, 40% do FGTS sobre todo

esse período (embora haja dúvidas na legislação da obrigatoriedade desse pagamento quando para aposentadoria).

Programa de homenagem aos funcionários que completam 25 anos de empresa

Ao completar 25 anos de casa, em jantar de confraternização, o funcionário recebe o prêmio de uma viagem com acompanhante por uma semana na Região Sul (RGS, Santa Catarina, Paraná) e mais um troféu.

Restaurante

Há apenas um restaurante na empresa sendo este terceirizado. Os funcionários contribuem com 20% do custo, que consiste em R$ 0,50 por refeição.

Vale-Transporte

O transporte também é terceirizado e adotam a norma legal do vale-transporte em que o funcionário contribui até o valor de 6% de seu salário.

A seguir é apresentado um quadro contendo os benefícios oferecidos pela empresa "Noroeste".

Quadro 8. Benefícios oferecidos pela empresa "Noroeste"

Obrigatórios (legislação trabalhista)	**Voluntários**
Vale-Transporte Restaurante Assistência médica	Adiantamento salarial Bônus Empréstimos Festa de Natal Fundação Assistencial a. Auxílio-Educação b. Cursos de línguas c. Parque recreativo d. Plano de saúde

	e. Plano odontológico f. Plano de ressarcimento de despesas g. Seguro de vida em grupo Política de aposentadoria Programa homenagem “25 anos de empresa”

Fonte: Elaborado pela autora, através de entrevista realizada com o gerente de recursos humanos da empresa “Noroeste”.

Esta empresa, assim como a ‘Serra”, não adota os termos do Acordo Coletivo da categoria por ter suas próprias políticas. Para o gerente de recursos humanos, o programa de participação nos lucros e resultados (PLR) não é um benefício, mas a empresa o considera como uma política de recursos humanos que proporciona um diferencial frente às demais empresas.

6.3 Propósito da empresa Noroeste em oferecer benefícios

O gerente de recursos humanos está no cargo desde sua admissão, há 10 anos. É formado em Administração de Empresas e Pós-Graduado em Marketing.

Para ele, o propósito da política de benefícios sociais da empresa é complementar a remuneração dos trabalhadores e melhorar a qualidade de vida, o que vai refletir em uma maior produtividade e um melhor desempenho.

Assim como a “Central”, não querem ser vistos como paternalistas pela oferta de benefícios, mas que os funcionários valorizem essas políticas, por isso cobram uma pequena parte dos custos investidos nos benefícios.

Outro propósito é o marketing externo, em que incluem também a tecnologia de ponta utilizada, visando atrair pessoal qualificado, principalmente técnicos e engenheiros, que são recrutados em centros maiores.

Necessitando buscar mão-de-obra especializada fora da região, a empresa tem realizado anualmente um recrutamento junto ao Curso de Aprendizagem Industrial do SENAI, do município, em que absorvem, em média 64 jovens entre 14 e 16 anos e que estejam cursando no mínimo a 8º série. A rotina de trabalho desses jovens é um turno no SENAI, outro na empresa e outro cursando o 2º grau. Os direitos trabalhistas e os benefícios são iguais aos dos demais trabalhadores da empresa e o salário percebido é de 50% do salário mínimo no primeiro ano e 66,66% no segundo ano. Passado esse período, os que se destacaram no trabalho são efetivados e os demais, dispensados.

O gerente ressalta a responsabilidade social da empresa com a comunidade por ser a maior empregadora da região e responder por, aproximadamente, 80% do faturamento do município. " A responsabilidade social extrapola as fronteiras da empresa. Nós temos uma responsabilidade com o meio-ambiente e com a comunidade (...)."

Salienta, ainda, que os benefícios oferecidos já vêm de algum tempo, e que, nos últimos anos, não introduziram nenhum outro. Afirma que, apesar do setor metalúrgico estar passando por um período difícil, é impossível reduzir ou retirar remuneração depois de implementada, pois isso dá uma sensação de perda e ocasiona a insatisfação e o descomprometimento do trabalhador, prejudicando todo o processo de trabalho. Devido a isso, a empresa prefere demorar um pouco mais na implementação de alguma vantagem na área social e de remuneração, mas implementar com segurança de que vai ser mantido.

> "(...) nosso conceito é de que depois que você implantou um benefício é quase impossível tirar, pois isso dá ao trabalhador uma sensação de perda, desmotivação, descomprometimento, tudo é prejudicado. Então a recomendação aqui é que, ao

> invés de implantar novos benefícios ao calor da emoção, se avalie bem pra que esses benefícios quando implantados não sejam retirados jamais."

A "Noroeste" oferece alguns benefícios através de uma Fundação integrada pelos próprios funcionários, pelo fato de não incidir sobre eles os descontos de INSS, FGTS e IRF. Evidenciou, também, o que já havia sido dito pela "Serra", que a empresa usufrui de incentivo fiscal somente no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

Quanto aos planos flexíveis de benefícios sociais, entendem que teriam dificuldades em administrar, pois o município não oferece muitas opções para que os funcionários façam este planejamento, preferindo, então, continuar com o conceito tradicional.

Segundo o gerente, os funcionários têm claro o padrão de desempenho esperado, uma vez que realizam reuniões periódicas para estabelecer metas de produtividade. Também trabalham com políticas formais de descrição de cargos em que estabelecem as atribuições de cada trabalhador, repassando-lhes essas informações. Implantaram há, aproximadamente, um ano, a avaliação de desempenho, com o objetivo de fornecer um *feedback* para o funcionário e, através disso, ter condições de montar programas de treinamento e desenvolvimento, caso necessário. "(...) procuramos sempre ter o pessoal bem treinado, bem selecionado para ter alta produtividade".

A meta para o ano 2000 é que todos os trabalhadores tenham concluído o 1º grau. Hoje já é uma exigência no recrutamento e não pensam em demitir os que não tiverem concluído essa escolaridade, mas deixaram claro a todos que, caso precisem reduzir o número de funcionários, eles serão os primeiros atingidos.

Dos aproximadamente 1600 funcionários, 147 têm 1º grau incompleto; 169, 1º grau completo; 430, 2º grau incompleto; 510, 2º grau completo; 157, superior incompleto e 186 superior completo. Alguns funcionários cursam universidades fora da região, sobretudo Engenharia. Esses são considerados bolsistas, pois continuam recebendo salário. Não existe nenhum contrato que os obrigue a trabalhar na empresa quando formados, mas um compromisso moral.

A empresa tem procurado desenvolver uma gestão participativa, através de grupos de trabalhos envolvendo as gerências e os funcionários. Também colocam grupos de trabalhadores para administrar determinados serviços dentro da empresa.

> "(...) nós temos dois grupos institucionais que ajudam a administrar o restaurante, eles são funcionários das diversas áreas e fazem a interface do restaurante com a empresa. Temos também outro grupo que administra o bônus, credenciam e descredenciam os supermercados, fazem pesquisa de preços e divulgam entre os demais funcionários. Procuramos dividir as tarefas que ficariam a cargo da área de recursos humanos com os funcionários."

Os benefícios não são vinculados aos indicadores de recursos humanos (absenteísmo, rotatividade), mas conseguem saber através de pesquisa de satisfação interna que fazem anualmente, o valor que os funcionários atribuem a eles.

> "A medida que o funcionário está satisfeito melhora os indicadores, ou seja, diminui o absenteísmo, mas o funcionário não perde benefícios por atraso. O funcionário fica mais tranqüilo, mais satisfeito, mais seguro, recebendo benefícios, principalmente os extensivos às famílias. Quando implantamos a pesquisa em 96, não tínhamos plano

de saúde que foi implantado em 97 e notamos uma grande diferença no nível de satisfação em 98."

Para finalizar, questionou-se a relação da empresa com o sindicato, que o gerente diz ser de muito respeito e sem grandes conflitos. O único impasse que vêem é que o sindicato está reivindicando reajuste salarial, o que não é viável devido à situação econômica do setor. O sindicato é contrário a flexibilização das relações de trabalho, do tipo banco de horas, embora seja do interesse da organização.

Esta empresa segue a mesma linha de gestão da "Serra". Pode-se perceber que o propósito na oferta de benefícios consiste, tanto na preocupação de seus dirigentes em satisfazer as necessidades básicas dos trabalhadores, como na crença de, assim, mantê-los identificados e comprometidos com a organização. A gestão participativa na "Noroeste" ocorre em grande escala propiciando um bom clima organizacional.

Encontram-se envolvidos na constante busca de qualidade que também justifica os investimentos em recursos humanos realizados e que ratificam as idéias de Santos et al. (1997), como no caso da empresa "Serra", para o qual os recursos humanos são de importância vital na formulação e na implementação de estratégias competitivas centradas na qualidade.

6.4 Percepção dos trabalhadores da Noroeste quanto às políticas de benefícios

Os trabalhadores entrevistados atuam na fábrica de Tratores, que trabalha em dois turnos: o turno Normal, de segunda a sexta das 7:30 às 17:18, com 1 hora de intervalo e o turno A, de domingo a quinta das 23:38 às 07:40, com 30 minutos de intervalo (integrado à jornada).

Os trabalhadores desses grupos consideram-se bem informados quanto aos tipos de benefícios oferecidos e citaram como fonte de informações os murais, o jornalzinho da empresa e as reuniões de setores. Ressaltaram que todos os grupos de funcionários recebem os mesmos planos, com apenas uma diferenciação no plano de saúde (plano para leito privativo ou semi-privativo), sendo de livre escolha, mas redundando em uma contribuição maior do funcionário.

Como vantagem em receber benefícios, os grupos enfatizam a precariedade dos serviços prestados pela saúde pública e sentem-se seguros com o plano de saúde e o odontológico. Ao contrário da percepção do gerente, consideram como um benefício importante o restaurante e o vale-transporte, já que muitos residem em cidades vizinhas.

Nestes grupos, não se percebe muita disparidade quanto à preferência pelos benefícios sociais, no caso, o plano de saúde, o restaurante e o vale-transporte. Mesmo o grupo 1, formado por jovens solteiros, valoriza muito o plano de saúde, o que se atribui, também, ao fato da empresa permitir a inclusão dos pais como dependentes. Ao lado deste, aparece o auxílio-educação justificável por serem funcionários mais jovens e, por isso, preocupados com a busca de qualificação. Já os grupos 2 e 3 são formados por pessoas com família constituída, o que os leva à maior valorização do plano de saúde.

> "Não compensa sair para outra empresa que não tenha benefícios" (Montador I g.1).

> "Você não precisa assustar-se com nada, se alguém adoecer na família podemos procurar o melhor apoio" (Técnico em processo g.2).

> "Parece que para pessoas que têm plano de saúde da empresa, o atendimento é diferenciado, os médicos tratam a gente melhor" (Montador II g.3).

> "O restaurante é ótimo, pois o tempo que levaríamos para ir para casa e voltar, ficamos descansando. O vale-transporte também é uma segurança, pois chova ou faça sol, a condução sempre vem e a gente está seguro" (Operador de Máquina IV g.3).

Em todos os grupos, aparece como vantagens em trabalharem na organização, o nome que a empresa tem no mercado além do salário e dos benefícios, o ambiente de trabalho, a qualificação recebida e a estabilidade. Esse conjunto de fatores fortalece a razão e o orgulho de pertencerem ao quadro funcional da empresa. Outra razão é a sua localização em uma região calma e tranqüila para se viver com a família.

> "Você trabalhando na empresa "Noroeste", com o nome que ela tem no Brasil e fora, se algum dia precisar procurar outro emprego, sem dúvida o nome vai contar muito" (Montador g.1).

> "Aqui na empresa nós temos tudo. É a única da região que oferece uma certa estabilidade, por isso há muita concorrência para se trabalhar aqui" (Operador de Máquina III g.2).

> "A empresa está em uma região calma, sem violência, estamos num paraíso" (Soldador g.3).

> "Também, pelo monte de benefícios que temos aqui e não teríamos em outra empresa e porque a empresa está sempre se diferenciando, buscando tecnologia moderna" (Operador de Produção g.3).

> "O treinamento que a gente recebe faz com que tenhamos um bom currículo" (Montador g.1).

Para os funcionários, os benefícios oferecidos não estão relacionados à produtividade e aos indicadores de recursos humanos, mas consideram que o fato de receberem essas vantagens os faz trabalhar mais satisfeitos e seguros.

Quando questionados sobre o que é esperado deles em termos de desempenho, o grupo 1 considera que a empresa espera sempre o máximo em tudo; o grupo 2 acredita que, além do máximo, os funcionários sejam flexíveis às mudanças e busquem qualificar-se; o grupo 3, além de concordar com o máximo de rendimento e qualificação, citou ainda o espírito de equipe.

> "Você fazer o teu serviço e um pouco a mais sempre e sempre melhorar" (Montador g.1).

> "A qualidade sempre em primeiro lugar e que sejamos flexíveis, façamos o que eles pedirem dando o melhor da gente, procurando cada vez mais ser qualificado no que nos propomos a fazer" (Técnico em Processos g.2).

> "O máximo de rendimento, o máximo da nossa capacidade" (Operador de Máquina g.3).

> "(...) o espírito de equipe, quando um colega está meio atrasado, não precisa o supervisor mandar, nós o ajudamos por livre vontade" (Operador de Produção g.3).

Os grupos consideram normal a relação dos funcionários com o sindicato, mas poucos trabalhadores são associados e foram unânimes em dizer que já são oferecidas todas as

vantagens que o sindicato poderia reivindicar, cabendo a este apenas as negociações salariais do dissídio da categoria.

Para concluir, pode-se dizer que os funcionários demonstraram uma especial gratidão para com a empresa, o que se deve ao fato desta ter responsabilidade para com eles, tanto através de benefícios como através da participação que acontece nas reuniões periódicas e, além do fato, por exemplo, dos próprios funcionários conduzirem e orientarem os visitantes durante as inúmeras visitas que são feitas à fábrica e participarem da administração de alguns benefícios.

O fato de a empresa, no momento da pesquisa, já saber da possibilidade de ser passada ao capital estrangeiro, isso não pareceu preocupar o grupo, que acredita na manutenção da responsabilidade social, traço cultural da organização perante à comunidade onde atua.

Na seqüência, mostra-se, através de dois quadros, o perfil dos entrevistados e uma síntese dos resultados referentes à pesquisa realizada com os grupos de trabalhadores da empresa "Noroeste".

Quadro 9. Perfil dos trabalhadores entrevistados na empresa "Noroeste"

	GRUPO 1	**GRUPO 2**	**GRUPO 3**
FUNÇÖES	Montadores I (05)	Operador Máquina III Soldador Técnico em processos Operador de Máquina Operador de Máquina	Operador Produção Montador II Soldador Operador de Máquina IV Técnico em Processos
TEMPO EMPRESA	Até 05 anos	De 05 a 10 anos	Mais de 10 anos
MÉDIA DE IDADE	24 anos	28 anos	37 anos
ESCOLARIDADE	2º g completo	1º g completo (2) 2º g completo (2) superior compl. (1)	1º g completo (4) Superior completo (1)

ESTADO CIVIL	Solteiros	Casados	Casados

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas com os funcionários da Fábrica de Tratores da empresa "Noroeste".

Quadro 10. Síntese dos resultados da pesquisa na empresa "Noroeste"

QUESTÕES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
Tipos de Benefícios sociais (em ordem de citação)	Plano saúde/odonto. Auxílio-Educação Vale-Transporte Restaurante Bônus	Plano saúde/odonto. Bônus Vale-Transporte Auxílio-Educação Restaurante	Plano de saúde Bônus Vale-Transporte Restaurante Adiantamento salarial Plano ressarc. despesas Auxílio-Educação
Forma de divulgação dos benefícios	Jornalzinho Murais Reuniões	Mural Jornalzinho	Jornalzinho Mural
Trabalhadores que recebem benefícios	Todos	Todos	Todos
Benefícios estendidos às famílias	Plano de Saúde (extensivo aos pais) Bônus	Plano saúde/odonto. Área de Lazer	Plano saúde/odonto. Auxílio-Educação Área de lazer Festa de Natal
Benefícios mais importantes (em ordem crescente)	Plano de saúde Vale-transporte Auxílio Educação Restaurante	Plano de saúde Restaurante Vale-Transporte	Plano de saúde Restaurante Vale-Transporte
Benefícios menos importantes (em ordem crescente)	Não consideram nenhum menos importante	Bônus	Bônus
O que os levou a querer trabalhar na empresa	Ambiente de trabalho Salário O nome da empresa	O nome da empresa	Localização da empresa Benefícios sociais Salário
Vantagens de se trabalhar na empresa hoje	Ambiente de trabalho Salário Benefícios Nome da empresa Treinamento recebido	Estabilidade Benefícios sociais Salário Nome da empresa	Benefícios sociais Salário T&D Nome da empresa
O que a empresa espera dos trabalhadores em termos de desempenho	Espera o máximo sempre.	O melhor Flexibilidade Qualificação	Rendimento máximo Qualificação Capacidade Habilidade Experiência Espírito de equipe
Como é a relação dos trabalhadores com o sindicato	Normal, os auxílio que eles poderiam conseguir a empresa já oferece.	Não somos associados e a empresa garante as vantagens que precisamos.	Somos todos associados. Ultimamente eles têm nos ajudado apenas nas negociações do dissídio.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários do setor de Tratores da empresa Noroeste".

7 POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS NA PERCEPÇÃO DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS

Foi realizada entrevista com o diretor do Sindicato dos Metalúrgicos[24] para saber como o sindicato percebe as políticas de salários indiretos, especificamente os benefícios oferecidos pelas empresas do setor.

Segundo ele, até há pouco tempo, o Sindicato entendia que as políticas de benefícios das empresas se resumiam simplesmente em políticas de cooptação para fazer com que os trabalhadores aderissem aos programas de produtividade e o Sindicato trabalhava para que o trabalhador tivesse seu salário, ou melhor, aumento real de salário e não salário indireto. Mas, desde que houve congelamento dos salários, começaram a entender a importância que o salário indireto tem na vida do trabalhador, trazendo essa forma de remuneração às pautas de reivindicação nos acordos da categoria. "(...) um ticket restaurante e supermercado, um vale-compras, a facilidade de um convênio numa farmácia são ganhos indiretos para o trabalhador (...)."

O Sindicato tem tentado, nas pautas de negociação, padronizar os benefícios nas empresas do setor, mas estas têm resistido, alegando que isso diz respeito a sua capacidade em absorver esses custos. Os únicos benefícios que se mantêm padrão nos acordos coletivos são o auxílio-estudante e o auxílio-funeral.

Essa mudança de orientação por parte do Sindicato se deu nos últimos tempos, a fim de conseguir negociar benefícios, mais do que aumento real de salário, e o sindicalista acredita que

[24] Entrevista com o Diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de POA e região Metropolitana realizada em 22.09.98.

isso se deve às políticas de isenção fiscal para alguns tipos de benefícios, afirmando que: "(...) é mais fácil arrancar do empresário uma política de assistência do que um aumento salarial (...)."

Ressalta-se, novamente, que do leque de benefícios oferecidos pelas empresas apenas dois podem ser dedutíveis do Imposto de Renda - IR. São eles: o PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador e os Incentivos a Atividades Culturais ou Artísticas.

Deixa claro, no entanto, que os trabalhadores não desistiram de reivindicar salário, mas passaram a valorizar mais o salário indireto, sobretudo pelo difícil acesso a esses benefícios. Cita como exemplo o plano de saúde que, segundo o Sindicato, é o mais valorizado pelos trabalhadores, principalmente quando extensivo aos familiares. "O trabalhador busca uma segurança para ele e para sua família e a empresa continua tentando sempre vincular um plano melhor ou um valor melhor a metas de produtividade."

O Sindicalista chamou a atenção para a preocupação da categoria quanto à qualificação profissional. Lembrou que possuem uma escola de ensino médio para Técnico Mecânico, Eletrônico e Automação Industrial — Escola Mesquita — em Porto Alegre. Os trabalhadores filiados ao Sindicato recebem um desconto progressivo conforme o tempo de filiação de até 40% da mensalidade extensivo aos dependentes e normalmente, as empresas cobrem o restante da despesa. As vagas, primeiramente, são para Metalúrgicos e dependentes e , em caso de não preenchimento, as restantes são oferecidas à comunidade.

Para o Sindicato, as empresas tentam vincular os programas de benefícios a ganhos de produtividade, crescimento e busca de controle, visando sempre a qualidade na produção. Chama a atenção que algumas empresas vinculam os salários indiretos a indicadores de recursos humanos como: assiduidade, pontualidade, atestados de saúde. Segundo Coopers e Lybrand

(1996), tendo em vista a atual conjuntura econômica e social do país, diante da abertura de mercado, algumas empresas começam a ver a remuneração como um fator competitivo, ou seja, algo que pode ser usado para alavancar resultados e otimizar processos. Entretanto, isso não se verificou nos casos estudados.

> "(...) o processo Kanbam de produção é um processo que responsabiliza diretamente quem tá produzindo, quer dizer, fica registrado quem produziu, a hora que produziu, a quantidade... então esse processo acusa a forma de controle exagerado... têm empresas que tão violentando os trabalhadores em que muitas vezes o trabalhador, digamos, trabalhou até faltar cinco dias para fechar o mês e até então não teve nenhuma falta e já tem o rancho gratuito assegurado, então o filho adoece e vai para o hospital e ele tem que optar entre deixar o filho de lado ou também adoecer para ter direito ao rancho, então esse é o lado maléfico da situação"(Sindicalista).

A cesta básica gratuita que algumas empresas oferecem aos trabalhadores que não tiveram faltas, exceto as justificadas, como os atestados de saúde, por exemplo, fazem com que, muitas vezes, os trabalhadores tenham que inventar uma situação de doença para não perderem o direito ao benefício.

O Sindicalista acredita que nenhuma organização implanta benefícios desvinculados a metas de produção ou sem o objetivo de conquistar o trabalhador, mesmo quando esses planos já são conquistas da classe.

> "(...) ganhar o trabalhador através da família (...) toda a vez que uma empresa faz uma reunião de recursos humanos com esse objetivo, seguramente pensam como

> fazer para que o trabalhador sinta-se mais responsável pelo processo produtivo, através desse ganho adicional."

Considera, também, que a oferta de benefícios, hoje, visa a maior competitividade na busca e manutenção de bons profissionais. Dentre as empresas Metalúrgicas, cita as Indústrias de Autopeças como as mais sujeitas a essa competitividade, e são elas as que mais oferecem vantagens aos trabalhadores ou, segundo ele, "planos mais agressivos", ou seja, aqueles benefícios que envolvam o trabalhador dentro e fora da empresa.

> "(...) essas empresas disputam um perfil de trabalhador que é aquele que respire a empresa, modelo de trabalhador japonês, que respire a empresa, em casa, nos fins-de-semana, à medida que vai ao cinema e tem desconto por trabalhar em tal empresa (...)."

> "(...) aqui em Porto Alegre existe uma Lei Municipal, não sei se já está regulamentada ou não, que é o Balanço Social[25] das empresas e acaba sendo interessante, pois os empresários podem comunicar no ano o que fizeram em favor dos funcionários, da comunidad, etc.(...)."

Questionado sobre o que mantém hoje os trabalhadores no seu emprego e o que realmente faz com que se comprometam com a empresa e nela permaneçam, considera que tem sido o salário. Os benefícios também ajudam, mas como a maioria das empresas oferecem os mesmos planos, o diferencial ainda é o salário.

[25] O Balanço social das empresas é publicado anualmente e dele constam informações como: os tipos de benefícios sociais que as empresas oferecem aos trabalhadores e também as contribuições sociais em prol da comunidade.

Segundo ele, a categoria dos Metalúrgicos, juntamente com a dos Sapateiros e Bancários foram as mais atingidas pela reestruturação produtiva e pelas novas tecnologias. Para se ter uma idéia dessas mudanças, o setor Metalúrgico, nos anos 80, tinha, aproximadamente, 45.000 trabalhadores na base Porto Alegre e região Metropolitana e hoje, quase 20 anos depois, está com 28.000.

Para as empresas sobreviverem e poderem competir, terão que investir em formação profissional e na manutenção dos bons profissionais. Percebe a política de benefícios como uma das formas de se buscar isso; outra razão é o preenchimento da lacuna deixada pelo Estado nas questões sociais relativas à saúde e à educação, que, considera importantes para os trabalhadores. Além disso, o fato de os salários não estarem sendo reajustados tem levado a maior valorização dos planos de benefícios, na medida em que garantem alimentação, transporte, cesta-básica e assistência médica.

Pode-se concluir, com base em Antunes e Pinheiro (1999), que os países de primeiro mundo não necessitam se preocupar tanto com benefícios básicos do tipo (saúde, educação), uma vez que essa é uma atribuição do Estado. Cabe às empresas, no entanto, desenvolver seus funcionários, através de programas de envolvimento voltados para a busca da qualidade, tendo como exemplo: trabalho em grupo, grupos de solução de problemas, remuneração atrelada ao desempenho. No caso das empresas brasileiras, essas questões sociais passam a ser a maior preocupação das empresas, já que enfrentam uma conjuntura socioeconômica muito diferenciada, tendo em vista o contexto ao longo deste trabalho.

8 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Apresenta-se, neste capítulo, uma análise comparativa entre as organizações estudadas, objetivando identificar diferenças e semelhanças, tendo em vista os objetivos propostos no início deste trabalho e embasada no referencial teórico construído.

As empresas pesquisadas pertencem a um setor considerado dinâmico, que é o metal-mecânico, tendo com isso inovações tecnológicas e organizacionais mais avançadas que os setores tradicionais. Das três empresas pesquisadas, duas são de grande porte[26], "Serra" e "Noroeste" e uma de médio porte, "Central". Já estão há algum tempo atuando em seus segmentos de mercado e mantendo-se nele apesar da crise econômica que tem afetado o setor.

Todas possuem algum tipo de certificação de qualidade e seus objetivos principais são a melhoria constante desse processo. A "Central" é certificada pela ISO 9001 e QS 9000; a "Noroeste" também é certificada pela ISO 9001 e a "Serra" estava, no momento da pesquisa, em processo de certificação para a ISO 9001.

Nas empresas "Serra" e "Noroeste", identificam-se políticas de gestão avançadas, principalmente na área de recursos humanos e, também, uma preocupação em permanecer como líder de mercado. Apesar da "Noroeste", que antes era em sua maioria capital nacional, ter se tornado totalmente capital estrangeiro, até o momento não apresentou mudanças em suas políticas de recursos humanos. Pode-se relacionar as estratégias de gestão dessas duas empresas às idéias de Albuquerque e França (1998), os quais lembram que as políticas de gestão em recursos humanos são, hoje, uma evolução dos programas de qualidade total. Embora esses

autores considerem que o discurso e a prática ainda estão bastante distantes nas empresas, principalmente no que se refere ao bem-estar das pessoas, essas organizações mostraram essa preocupação através dos investimentos realizados.

A "Central" está passando por uma reestruturação. Tal fato, juntamente com a crise no setor automotivo, pode explicar algumas deficiências verificadas, especificamente nas políticas de recursos humanos voltadas à qualificação dos trabalhadores.

Constatou-se, que nenhuma delas vincula diretamente as políticas de benefícios a ganhos de produtividade. A "Serra" e a "Noroeste" trabalham com um modelo de gestão que poder-se-ia chamar de participativa (através de grupos de trabalhos e reuniões mensais, em que discutem: plano estratégico, desempenho e qualidade desejados). Essa forma de gestão tem levado os trabalhadores a reconhecer os investimentos realizados pelas empresas, principalmente na área social, como uma preocupação com a sua qualidade de vida e, aparentemente, isso tem se refletido em um maior comprometimento dos mesmos para com os objetivos da empresa. O mesmo não ocorre com a "Central", pois os trabalhadores entrevistados não se sentem muito comprometidos com a organização pela forma de gestão adotada, especificamente após as alterações nas políticas de benefícios sociais.

Segundo Macedo-Soares e Lucas (1996), o envolvimento dos funcionários é fundamental para a qualidade e, com isso, se faz necessário implantar nas empresas políticas buscando qualidade de vida e gestão participativa, que possibilita desenvolver nos recursos humanos um sentimento de maior satisfação.

---

[26] O porte das empresas é determinado pelo número de funcionários existentes, de acordo com a classificação do SEBRAE. Microempresa: até 19 funcionários. Pequena empresa: de 20 a 99. Média empresa: de 100 a 499 e Grande empresa: mais de 500 funcionários.

Las Casas (1997) também parte do pressuposto de que hoje é fundamental e de responsabilidade das organizações seguir as recomendações feitas pelas normas ISO (tal certificação tem sido uma preocupação constante nas empresas pesquisadas). Essas recomendações envolvem as políticas de recursos humanos utilizadas pelas empresas, visando ao desempenho e efetivação dos programas de qualidade. O referido autor reconhece e enfatiza a importância de se ter um grupo de trabalhadores satisfeitos e comprometidos com os objetivos da organização, o que é conseguido através de: seleção de pessoal capacitado, um bom clima organizacional, instrução e treinamento continuados, gestão mais participativa, novas formas de remuneração, entre outros.

8.1 Os casos estudados: semelhanças e diferenças

8.1.1 Benefícios oferecidos pelas empresas

As empresas pesquisadas cumprem o que manda a legislação trabalhista e oferecem o que são considerados benefícios legais, ou seja, alimentação, transporte e medicina do trabalho. Somente a "Central" faz uso do benefício acordado em convenção coletiva da categoria, que se refere à ajuda à educação fundamental, pois as outras duas apresentam sua própria política de educação, bem mais abrangente e voltada as novas formas de organização da força de trabalho.

Todos os funcionários demonstraram ter pleno conhecimento de todos os benefícios oferecidos. Também os planos são iguais para todos os níveis hierárquicos e alguns estendem-se às famílias, o que é considerado importante para os trabalhadores, como é o caso do plano de saúde.

Os benefícios voluntários são destacados nas empresas "Serra" e "Noroeste", uma vez que ambas oferecem um amplo plano que envolve educação, saúde, serviços, facilidades,

empréstimos e valorização do trabalhador, enquanto que a “Central” se restringe, basicamente, a preservar e manter a integridade física e mental dos trabalhadores através de investimentos na área da saúde.

Procurando fazer uma análise comparativa, tendo em vista as regiões em que as organizações estão instaladas, não se percebe muitas disparidades quanto aos benefícios mais importantes. Apesar da "Serra” e da “Noroeste" proporcionarem uma gama maior de benefícios do que a "Central", todos os grupos de trabalhadores valorizam os mesmos itens (plano de saúde, alimentação, transporte e educação).

Pode-se relacionar, então, a valorização por parte dos trabalhadores de benefícios básicos e que podem ser enquadrados na hierarquia das necessidades de Maslow como fisiológicos e de segurança e também dentro da abordagem de Herzberg como fatores higiênicos, que podem gerar a insatisfação para o trabalho quando não-satisfeitos. Não esquecendo, também, a preocupação existente com o vácuo deixado pelo Estado na parte social, fazendo com que tais benefícios sejam valorizados quando contemplados pelas empresas.

O quadro a seguir procura mostrar um comparativo entre os benefícios obrigatórios e voluntários oferecidos pelas três empresas pesquisadas.

Quadro 11. Benefícios sociais oferecidos pelas três empresas pesquisadas – Comparativo

"CENTRAL"	**"SERRA"**	**"NOROESTE"**
Obrigatórios	**Obrigatórios**	**Obrigatórios**
Medicina do Trabalho Alimentação Transporte Ajuda de custo empregado estudante	Medicina do Trabalho Alimentação Transporte	Medicina do Trabalho Alimentação Transporte
Voluntários	**Voluntários**	**Voluntários**
Associação dos funcionários Atendimento odontológico Adiantamento salarial Farmácia Plano de saúde Programa incentivo à presença Seguro de vida em grupo	Cooperativa de crédito Educação Fundação Assistencial - Plano de Saúde - Ambulatório Médico e Dentário Holdingprev Programas Sociais: - Campanhas de vacinação - Qualidade de vida - Integração, cultura e lazer -Reconhecimento profissional Segurança do trabalho Serviços facilitados	Adiantamento salarial Bônus Empréstimos Festa de Natal Fundação Assistencial - Auxílio Educação - Cursos de Línguas - Plano de Saúde - Plano Odontológico - Parque Recreativo - Plano Ressarc.Despesas - Seguro de vida Política de aposentadoria Prog. homenagem "25 anos de empresa"

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estudos de casos realizados.

8.1.2 Propósito da oferta de benefícios pelas empresas

Este item procurou contemplar a intenção das empresas quanto à oferta de benefícios sociais. De acordo com a teoria, as empresas utilizam-se dessas políticas para: atrair e reter bons profissionais; suprir deficiências na área social (saúde, educação, transporte);: proporcionar aos trabalhadores melhor qualidade de vida (refletindo na produtividade e no desempenho dos trabalhadores) e também pelo fato de existir a possibilidade de dedução de custos junto ao Imposto de Renda (Milkovich,2000). Tais planos, também têm sido oferecidos pelas empresas, como um substituto a reajustes salariais (Belmonte, 1999).

Diante dessas considerações, pode-se concluir que a "Central" utiliza os benefícios como uma forma de atrair e manter os melhores trabalhadores (marketing externo), e, mesmo, comparado com as outras duas, seu plano é inferior. Já a "Serra" e a "Noroeste", também usam como propósito o marketing externo na hora de recrutar, além de considerarem que estão suprindo o papel do Estado na área social, principalmente no que se refere à saúde e à educação. Também salientaram a importância desses planos no complemento da remuneração do trabalhador e na melhoria da qualidade de vida, o que se reflete na produtividade e no desempenho dos mesmos.

Percebeu-se então que as empresas "Serra" e "Noroeste", apresentaram propósitos bastante similares na oferta de benefícios. Isso se deve ao fato de serem empresas líderes em seus segmentos de negócio, com políticas bastante avançadas e uma preocupação com a busca

de qualidade e produtividade, o que justifica os investimentos realizados em políticas de recursos humanos.

A “Serra” tem como um de seus objetivos principais realizar investimentos na qualidade de vida de seus trabalhadores, pois acredita que assim consegue respeito e transparência na relação que mantém com os mesmos. Diante disso, procura sempre atender as suas necessidades básicas, visando mantê-los seguros e identificados com a organização. Acredita que agindo assim também consegue recrutar os melhores profissionais.

A “Noroeste”, também investe em programas relacionados a uma melhor qualidade de vida de seus trabalhadores, pois acredita que isso reflete positivamente em maior produtividade e melhor desempenho do grupo; também se utiliza dos benefícios como marketing externo, principalmente visando a atrair mão-de-obra técnica.

A “Central” não demonstra preocupação na área social ou com a introdução de novas políticas de gestão de recursos humanos. O único propósito citado foi a utilização de planos de benefícios como uma forma de marketing externo. Fica claro que a empresa passa por uma fase de transição e vem tentando, cada vez mais, reduzir custos, considerando os benefícios como parte deles. Apesar da qualidade ser o seu objetivo principal, e também o fato de esperar o melhor desempenho possível dos trabalhadores, não procuram investir em qualificação funcional através de educação e treinamento, que seria o pressuposto básico de uma organização que busca a qualidade.

Nas empresas "Serra” e “Noroeste", um dos objetivos, a curto prazo, é a qualificação da mão-de-obra através da oferta de subsídios para a conclusão do curso regular de 1º grau e, na seqüência, o ensino médio de 2º grau para todos os trabalhadores, independente do setor em

que atuam. Destinam essa política aos programas de qualidade que estão implementando e que tornam necessária essa qualificação do grupo de trabalhadores.

Fortalecendo o posicionamento dessas empresas, lembramos que Albuquerque (1999:228) parte do pressuposto de que, para se tornarem competitivas, as organizações necessitam de um corpo gerencial e de trabalhadores com nível de formação e qualificação profissional cada vez maior.

> "(...) a revolução na educação e na formação de recursos humanos deve envolver todos os agentes da sociedade; (...) não se pode ficar dependendo apenas do Estado (...) Cabe às empresas assumirem parcela cada vez maior na educação e na formação de recursos humanos (...)."

Pode-se concluir, deste modo, que as políticas de benefícios nessas duas empresas objetivam compensar carências quanto às necessidades básicas dos trabalhadores, além de, é claro, ter um grupo mais produtivo, havendo preocupação, por parte delas, de desenvolver, então, políticas de recursos humanos que possam levar a essa produtividade.

Portanto percebe-se um paradoxo na empresa "Central", pois, na medida em que o foco é a qualidade, não há investimentos em qualificação dos trabalhadores. Considera a política de economia como o seu maior desafio, visando, com isso, sobreviver frente à crise no setor automotivo. Ratifica-se novamente as idéias de Albuquerque e França (1998) de que apesar da constante busca de certificações para a qualidade pelas organizações, ainda assim, o discurso e a prática encontram-se bastante distantes, esquecendo investimentos de retorno a médio e longo prazos, principalmente em questões relacionadas a produtividade, comprometimento e qualidade de vida no trabalho, como é o caso desta empresa.

8.1.3 Percepção dos trabalhadores sobre os benefícios oferecidos pelas empresas

Todos os grupos entrevistados através da técnica de *focus group research* citaram os benefícios como uma das vantagens de se trabalhar nas empresas pesquisadas. Apontaram o valor da oferta de benefícios como o plano de saúde, extensivo aos dependentes, e o auxílio educação, em razão de não precisarem recorrer ao serviço público, que consideram deficiente e de difícil acesso e também em razão dos benefícios permitirem a manutenção do salário. Não houve diferenças significativas quanto à preferência e valorização dos benefícios nos grupos compostos por trabalhadores solteiros em relação aos grupos compostos por trabalhadores casados.

Na "Central", aparece a preocupação dos trabalhadores com a redução de benefícios, principalmente o auxílio educação, pois consideram difícil, diante dos baixos salários, arcar com essa despesa através de recursos próprios e têm consciência de que os programas de qualidade exigem níveis cada vez maior de qualificação.

Na "Serra", os trabalhadores ressaltaram que estão conscientes da busca de maior produtividade e melhor qualidade pela empresa, que em contrapartida tem investido em aspectos relacionados a uma melhor qualidade de vida dos funcionários e de suas famílias (consideram muito importante o fato de alguns benefícios serem estendidos às famílias), o que os torna mais comprometidos com os objetivos da organização. Também, vêem as políticas de benefícios como uma forma de manter a capacidade aquisitiva do salário.

Na "Noroeste", os trabalhadores valorizam muito os benefícios oferecidos pela empresa, pois assim conseguem trabalhar mais satisfeitos e seguros. Salientam, também, que, apesar das políticas de benefícios não serem diretamente vinculadas a ganhos de produtividade, sentem-se

em razão da existência de tais políticas, comprometidos com os objetivos da organização de alcançar sempre maior produtividade e melhor qualidade.

Nas empresas “Serra” e “Noroeste”, embora não exista uma vinculação direta dos benefícios a ganhos de produtividade e melhor desempenho, a satisfação das necessidades dos trabalhadores e a gestão mais aberta e participativa têm resultado em um comprometimento maior do grupo para com a busca constante de qualidade.

Isso confirma o exposto por Moller (1992:5), de que não se pode produzir com qualidade sem investir nos recursos humanos, pois a nova consciência da qualidade não se concentra apenas nos produtos, mas principalmente nas pessoas. “ (...) é preciso inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível.” Para esse autor qualquer organização que vise melhoria de qualidade deve investir nas pessoas (que são a base de todo o processo), em aspectos como: a gestão participativa, a satisfação das necessidades e os investimentos cada vez maiores em treinamento e desenvolvimento.

Pode-se concluir, também, com base em pesquisa realizada por Caudron (1997), que o reconhecimento das necessidades pessoais é um dos caminhos encontrados para incentivar os trabalhadores, ou seja, eles ficarão mais satisfeitos trabalhando para organizações que reconhecem e cuidam de suas necessidades pessoais.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se ao longo do estudo orientar-se fundamentalmente, para analisar a problemática em questão no contexto social atual, identificando alguns elementos que proporcionassem melhor compreensão acerca das novas estratégias e políticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas empresas, visando tornarem-se mais competitivas.

Diante do cenário da globalização, as empresas estão sendo impelidas a adotar novas formas de relações de trabalho. Ratificando o pensamento de Juran e Gryna (In: Santos et al., 1997), a virada dos anos 90, no Brasil, exigiu a transição para uma política de incentivo à competitividade industrial. As empresas partiram, então, para políticas de gestão centradas na qualidade, o que significou a adesão a princípios e programas de focalização no cliente, melhorias contínuas e capacitação de recursos humanos.

Em razão disto, se observa na teoria administrativa e no âmbito empresarial, uma maior atenção às novas formas de compensação. Pode-se verificar que as empresas estão mais cientes de seu papel, principalmente na área social, com o objetivo de atender as recomendações das certificações ISO — *The International Organization for Standardization* — de qualidade.

A pesquisa realizada na década de 90 por Cardoso e Francisco (1998), procurando verificar a relação existente entre a implementação de novas tecnologias gerenciais e seus impactos sobre as políticas sociais das empresas, concluía que as políticas de benefícios e serviços sociais tanto as "legais" como as "voluntárias', nada mais eram que políticas sociais empresariais vinculadas às metas de produção, pautadas nas exigências das novas competências e consequentemente formatação de um dado comportamento produtivo, evidenciando também a maior sujeição da reprodução da força de trabalho à corporação empresarial. O elemento

condutor que entrelaça as conclusões das autoras é a política de qualidade total com suas exigências e estratégias.

O aprofundamento da exclusão, da segmentação social e o incremento da subordinação da reprodução social da força de trabalho à corporação empresarial, é o principal elemento sustentador das políticas de gestão do trabalho e das exigências de qualidade e produtividade impostas pelo processo de acumulação industrial (Cardoso et al. 1998).

Segundo estas autoras o empresariado e a gerência não acreditam cegamente que a participação operária ocorrerá voluntariamente e nem que os conflitos de classe desaparecerão ao primeiro esboço de um programa de qualidade. Acreditam porém que a obtenção desse consenso passa, necessariamente, por formas de incentivos materiais e simbólicos que possibilitam a concretização da integração dos trabalhadores aos requisitos da produção, através do fortalecimento da subordinação dos trabalhadores ao capital.

Cabe destacar entre as formas utilizadas para tal fortalecimento, a introdução de medidas de desempenho, programas de sugestões, padronização dos sistemas de controle da qualidade com base nas normas ISO série 9000 e a definição de uma política de reconhecimento e recompensa (cabe salientar o crescimento das políticas de manutenção como benefícios e serviços sociais), como estratégias principais das empresas. Nesse contexto surge um novo perfil da força de trabalho capaz de agregar habilidades técnicas, através da formação profissional com habilidades sociais desenvolvidas através de determinados comportamentos produtivos, como estratégia central dos processos de reestruturação produtiva.

À medida em que se evidencia a necessidade das organizações se adequarem a essa nova ordem mundial, surge, também, a necessidade de se ter um grupo de trabalhadores mais comprometido com os objetivos da organização. Justifica-se, então, os investimentos realizados em qualidade de vida, através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, e em um modelo de gestão mais participativo.

Através da análise dos resultados deste trabalho, pode-se destacar alguns aspectos relevantes e que possibilitam uma melhor compreensão a respeito das estratégias e políticas de gestão utilizadas pelas empresas pesquisadas que, como já foi citado anteriormente, pertencem a um setor da economia considerado "dinâmico" — metal-mecânico — tendo com isso inovações tecnológicas e sócio-organizacionais mais avançadas que as dos setores tradicionais, o que exige políticas e estratégias de gestão avançadas e inovadoras. Assim sendo, duas das empresas pesquisadas — "Noroeste" e "Serra" — já despertaram para essa nova forma de gestão, pois suas políticas estão voltadas a uma melhor qualidade de vida dos trabalhadores e a um modelo de gestão mais participativo, procurando com isso o envolvimento de todo o grupo nos objetivos centrais da organização, que consistem na busca de qualidade e produtividade e, consequentemente, lucro. Quanto à percepção dos trabalhadores, fica evidente a conscientização dos grupos diante dessas novas políticas de gestão, o que tem se refletido em um maior comprometimento para com a organização.

A "Central" em, sua forma de gestão deixa a desejar, principalmente no que se refere a um modelo de gestão mais participativo. Os grupos de trabalhadores entrevistados apesar de citarem os benefícios sociais entre as vantagens em trabalhar na empresa, questionam a gestão, ressaltando que, ao mesmo tempo em que visam a qualidade e a produtividade, não demonstram preocupação em melhorias na qualidade de vida e qualificação dos trabalhadores. Tal

dissonância pode estar ocorrendo em razão da reestruturação organizacional em processo, juntamente com a crise no setor automotivo, que os levou a adotar uma política de contenção de despesas, sem avaliar a diferença entre "despesa" e "investimento".

Na visão do representante sindical, as políticas de benefícios constituem atualmente uma estratégia empresarial que consiste basicamente em conseguir ganhos de produtividade. E que, para as empresas sobreviverem neste ambiente competitivo, terão que investir cada vez mais, na atração, manutenção e formação de bons profissionais e os benefícios sociais têm sido grandes aliados nesse processo, principalmente em uma época de salários estagnados.

Diante do abordado acima, pode-se assegurar que a área de recursos humanos desempenha, hoje, um papel muito importante na estratégia competitiva das organizações, através da formulação de políticas de gestão inseridas nos novos paradigmas organizacionais.

Surge, então, como estratégia competitiva, novas formas de compensação, como é o caso da remuneração indireta, remuneração por habilidades, remuneração variável, entre outras. visando com isso o alinhamento dos sistemas de pagamento à atual conjuntura empresarial e contribuindo assim, para a satisfação e harmonização de interesses entre empresa e trabalhadores.

Através deste trabalho, se pode perceber, que as empresas estão se adequando às tendências do mercado e procurando alternativas para se tornarem competitivas. As organizações, especialmente as médias e as grandes, têm investido no desenvolvimento de políticas de recursos humanos, incluindo-se, entre elas, novas alternativas em remuneração, como é o caso dos benefícios sociais.

Para finalizar, espera-se, através da construção teórica realizada e dos resultados apresentados, ter contribuído para a formulação de novas estratégias empresariais e instigado novas pesquisas sobre o tema.

9.1 Limitação do estudo

A limitação que destacamos foi a dificuldade em quantificar, se houve ou não, um aumento de produtividade em função dos programas de benefícios sociais, o que se atribui aos objetivos propostos no início do trabalho e que procuraram apenas contemplar uma possível vinculação destes programas a ganhos de produtividade.

9.2 Recomendações para estudos futuros

As conclusões resultantes da realização deste trabalho possibilitaram, também, apresentar algumas sugestões que poderão ampliar as informações até aqui obtidas. São elas:

1. Realizar a pesquisa em outros setores produtivos do Estado, procurando relacionar às formas de gestão adotadas pelas diferentes organizações.

2. Analisar a percepção de trabalhadores de outros setores da empresa, como o administrativo, uma vez que os planos de benefícios no setor metal-mecânico, são os mesmos para todos os níveis hierárquicos.

3. Procurar avaliar a Qualidade de Vida dos trabalhadores após a implantação de políticas de benefícios de acordo com os modelos tradicionais de QVT.

4. Avaliar especificamente a relação existente entre as políticas de benefícios com um melhor desempenho das pessoas no mundo do trabalho.

GLOSSÁRIO

1. Remuneração é o que o trabalhador percebe no exercício do seu trabalho, provenha do empregador ou não, como: salário, gorjetas, participação nos lucros, benefícios sociais, etc, (Gomes, 1996).

2. Salário é a remuneração econômica decorrente da relação de emprego, paga pelo empregador e recebida pelo trabalhador. Essa remuneração é, normalmente, uma contraprestação pelo trabalho efetivo, mas também é devida nos períodos de interrupção do trabalho (repouso semanal, férias etc). Também integram o salário as comissões, percentagens, adicionais de insalubridade, periculosidade e trabalho noturno pagos pelo empregador (Cotrim, 1997).

3. Salário indireto é decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano de serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização. Inclui: gratificações, prêmios, participação nos lucros, horas extraordinárias e os benefícios sociais (Cotrim, 1997).

4. Benefícios sociais:

São aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados. Podem ser financiados, parcial ou totalmente pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis à manutenção da força de trabalho (Chiavenato, 1998).

São os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem pagamento de seguro e assistência médica, serviços facilitados, previdência privada, entre outros (Milkovich, 2000).

Benefícios sociais obrigatórios pela legislação trabalhista (CLT, 1999):

1. **Creche:** Toda a empresa que tiver no seu quadro funcional um mínimo de 30 (trinta) mulheres com mais de 16 (dezesseis) anos de idade, fica obrigada, nos termos do Art. 389 Parág. 1º da CLT, a dispor de creche ou, conforme a Portaria 3296 de 03/09/86, fornecer à funcionária o valor correspondente ao reembolso creche, pelo período mínimo de até 06 meses de idade da criança.

2. **Exames médicos periódicos:** Conforme a Lei 7.855 de 24/10/89 Art. 168 da CLT, é obrigatório exame médico periódico, por conta do empregador, e quando da admissão e demissão. Envolve revisão médica completa e anual para os empregados que trabalham em locais não insalubres e semestral para os empregados que trabalham em locais insalubres.

3. **Médico do trabalho:** Conforme a Lei 6.514 de 22/12/77 da CLT e de acordo com as normas expedidas pelo Ministério do Trabalho como: classificação das empresas segundo o número de empregados, natureza do risco de suas atividades e regime de trabalho, as empresas estão obrigadas a manter serviços especializados em segurança e medicina do trabalho.

4. **Refeitório/Restaurante:** Toda a empresa que tiver 300 (trezentos) funcionários ou mais é obrigada a ter um espaço para refeitório, não constituindo isso obrigação de fornecer a refeição, mas sim de dispor de um local onde o próprio trabalhador possa fazer a sua refeição. Com o surgimento do PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador – Lei 6321/76 e DL 05/91, da CLT, qualquer pessoa jurídica, independente do número de empregados, pode oferecer refeições na própria empresa ou em forma de tickets, cobrando

dos empregados até 20% do valor da refeição e podendo ressarcir do IRF (Imposto de Renda na Fonte) o dobro da despesa do período.

5. **Vale-Transporte:** Conforme a Lei 7418/85 e DL 95247/87 da CLT é obrigatório para todos os trabalhadores inclusive os domésticos. O valor em vale-transporte que corresponde em até 6% do salário é pago pelo trabalhador e o excedente é subsidiado pela empresa.

Benefícios sociais obrigatórios no setor metalúrgico[27]

1. Ajuda de custo Empregado-Estudante: Para os empregados que percebem até cinco salários mínimos e que estejam matriculados em estabelecimento de ensino oficial ou reconhecido, em curso regular, as empresas concederão uma ajuda de custo, não integrada em seus salários e que lhe será paga em duas parcelas, correspondente cada uma a 50% (cinqüenta por cento) do salário mínimo, vigente à época do pagamento. A primeira parcela deverá ser paga até 31 de agosto e a segunda até 30 de novembro, mediante apresentação de atestado de freqüência escolar.

2. Auxílio funeral: As empresas pagarão um auxílio no valor de um e meio salário mínimo, diretamente à família, no caso de morte do empregado por acidente de trabalho. Não ocorrerá este pagamento quando a empresa oferecer seguro de vida em grupo.

Benefícios sociais voluntários[28]

1. **Adiantamento salarial:** Quinzenalmente pagam parte do salário, normalmente o valor corresponde a 20 ou 30% do salário.

[27] Conforme Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria de 01/05/99.
[28] Conforme pesquisas realizadas em empresas gaúchas.

2. Aluguel de casa: A empresa oferece para os funcionários de certo nível hierárquico, normalmente aqueles que ocupam cargos de direção, um subsídio no pagamento de aluguel. Mesmo quando a empresa possui casas ou apartamentos ela cobra um valor, mesmo que irrisório, para que esse benefício não se torne parte integrante do salário direto do empregado.

3. Assistência jurídica: Constitui na oferta de assessoria jurídica através do corpo de advogados da própria empresa para o atendimento a problemas legais enfrentados pelo seu pessoal. Na maioria das empresas essa assistência é oferecida gratuitamente.

4. Assistência médico-hospitalar/plano de saúde: Pode ser direcionada ou de livre escolha. Pode assumir diferentes padrões de serviços com respectivos custos, à opção de cada empregado. Na maioria dos planos de assistência há uma partilha de custos entre empresa e empregado em proporções que variam conforme a empresa. Normalmente o plano de saúde é realizado através de empresas seguradoras especializadas e pode se estender também aos dependentes do empregado.

5. Assistência odontológica: Pode ser oferecida através de um consultório dentário na própria empresa, com equipe própria, ou contratada através de convênios com entidades especializadas externas, com custeio total ou parcial pela empresa.

6. Atividades recreativas e culturais: Constitui uma forma de recreação/divertimento, que também é estendida aos familiares. Normalmente a empresa dispõe de um clube social ou área de lazer com salas de jogos, salas de leituras, quadras de esporte, para que os funcionários utilizem no intervalo das refeições, após o expediente e nos finais de semana.

7. Assistência social: Oferecido pelas empresas com o objetivo de prestar assistência aos funcionários que estão com algum tipo de problema como: alcoolismo, drogas, relacionamentos etc.

8. Automóvel: A empresa pode oferecer para os funcionários de certo nível hierárquico um veículo que fica sob seus cuidados. A troca do veículo pode ser feita a cada dois ou três anos. Ocasionalmente inclui manutenção, combustível e seguro contra roubo, colisão e incêndio pagos integralmente pela empresa. Os níveis de Direção dispõem de motorista.

9. Auxílio educação: As empresas oferecem diferentes percentuais de subsídio para os empregados que estiverem cursando 1º e 2º graus, cursos de 3º grau de interesse da empresa e cursos de pós-graduação para cargos de níveis mais elevados.

10. Auxílio medicamentos: Convênios firmados entre a empresa e farmácias da localidade onde os empregados compram para débito futuro em folha de pagamento. Geralmente o desconto é parcelado e a empresa custeia parte das despesas.

11. Auxílio para cursos de idiomas: Algumas empresas oferecem subsídio para cursos de idiomas como inglês/espanhol/alemão. Normalmente esses cursos são oferecidos dentro da empresa, mas fora do horário de expediente, ou, também, através de convênios com escolas de idiomas.

12. Bônus: Algumas empresas estabelecem um determinado percentual do salário para que os funcionários possam comprar em supermercados conveniados para posterior desconto em folha de pagamento.

13. Cesta básica: Auxílio oferecido aos empregados em forma de rancho/cesta básica que varia em quantidade de alimentos de acordo com o número de dependentes. Normalmente esse

benefício é oferecido através da associação dos funcionários da empresa e não tem custo para o trabalhador.

14. Complementação de aposentadoria ou plano de seguridade social: Planos destinados a assegurar uma vida mais segura para as pessoas a partir do momento de seu desligamento da empresa por motivo de aposentadoria. Envolvem desde fundações criadas pela própria empresa para garantir renda adicional de aposentadoria até a adesão a entidades privadas de seguridade social.

15. Cooperativa de crédito: Instituição financeira mantida pelos próprios trabalhadores que depositam mensalmente uma pequena parcela de seu salário, formando assim um fundo que objetiva realizar empréstimos a todo grupo de associados.

16. Cursos: Algumas empresas oferecem subsídio para cursos diversos desde que se identifiquem com o cargo/função do empregado e com o ramo da empresa.

17. Empréstimos financeiros: Os planos de empréstimos pessoais constituem uma espécie de assistência financeira da empresa ao seu pessoal. As opções variam, desde planos simples, em que há formulação de alternativas de empréstimos e de reembolsos com ou sem juros, até planos mais sofisticados, que envolvem valores e prazos de reembolso maiores.

18. Estacionamento privativo: Espaços seguros dentro da própria empresa destinados ao estacionamento de veículos dos empregados.

19. Festa de Natal: Confraternização realizada entre todos os trabalhadores da empresa e suas famílias, com jantar e entrega de presentes aos dependentes menores dos trabalhadores.

20. Reconhecimento profissional: Programa de homenagem aos funcionários que completam um determinado número de anos dedicados à empresa. Por exemplo: 10, 15 ou 25 anos.

21. Seguro de vida em grupo: O plano de seguro de vida em grupo é mais barato que o plano individual e pode ser custeado total ou parcialmente pela empresa. Ocasionalmente, envolve seguro de vida complementar para cobrir as indenizações decorrentes dos salários mais elevados.

22. Serviço social: Benefício oferecido a todos os trabalhadores, através de assistentes sociais, especialmente, aos cargos de níveis menos elevados. Pode envolver assistência social através da solução de casos e problemas individuais ou através de pesquisas sociais mais abrangentes que detectam e localizam as causas e buscam a antecipação de sua solução. Geralmente estende-se aos familiares dos empregados.

23. Serviço de prevenção de doenças profissionais: Algumas empresas oferecem esse serviço de prevenção através de ginástica laboral antes do início do expediente, exames médicos periódicos e também através da distribuição de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) aos empregados.

24. Serviços facilitados: Para evitar que os empregados saiam da empresa para realizar alguns serviços, algumas empresas possuem: posto bancário ou caixa eletrônico, corretora de seguros, agências de viagens, despachante e telefone público.

25. Saúde e segurança do trabalho: Através de ações e políticas específicas (Programas de Prevenção a doenças, acidentes, etc) algumas empresas asseguram o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L. e FRANÇA, A **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho:** o stress e a expansão do conceito de qualidade total. São Paulo: RA, v.33, n.2, abr/jun. 1998. p. 40-51.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. Estratégias de recursos humanos para a competitividade. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. (Org.) **Administração Contemporânea:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-237.

ANTUNES, Elaine Di Diego e PINHEIRO, Ivan. A. Sistema de Promoção e Avaliação do Comprometimento Organizacional dedicado às empresas com Programas de Qualidade em países de capitalismo tardio. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. (Org.) **Administração Contemporânea:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. p.187-211.

ARBACHE, J. S. Uma introdução aos salários indiretos no Brasil. In: **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho.** São Paulo, 28 e 29 de setembro de 1995. Anais. p. 1297-1322.

ARBACHE, J. S. e ALBUQUERQUE, L.C.C. **Salários indiretos:** considerações teóricas e evidências para o Brasil na década de 80. Relatório de pesquisa. Coordenadoria de política social – IPEA, RJ, 1993.

ASSIS, M. T. de. Plano de Benefícios optativos é usado para atrair talentos. **Jornal O Globo**, Novembro de 1999, In: Revista Eletrônica de Recursos Humanos.

AUDITOR FISCAL DA RECEITA FEDERAL. **Comentários referente Isenção Fiscal - Benefícios Sociais.** Três Passos, Dez. 1999. (Depoimento pessoal).

BALANÇO SOCIAL "HOLDING S/A". Caxias do Sul, 1997-1998.

BALCÃO DE INFORMAÇÕES SEBRAE. **Porte de empresas.** Jan. 2000. (Depoimento pessoal).

BEHRING, Elaine Rossetti. **Política social no capitalismo tardio.** São Paulo: Cortez, 1998.

BELMONTE, Gecy. Indústria substitui reajustes salariais por benefícios. **Jornal O Estado de São Paulo**, Dezembro de 1999, In: Revista Eletrônica de Recursos Humanos.

BERGAMINI, Cecília. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas.** São Paulo; Atlas, 1996.

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Makron-Books, 1999.

BRAYER, Tatiane. **Qualidade de vida no trabalho:** Fábrica de Radiadores Zago Ltda. TCC – Administração/UFRGS. Jan. 1997.

CADERNO DE ECONOMIA. Desenvolvimento Regional. **Jornal Zero-Hora**, Porto Alegre, 03.10.99. p. 04-05.

_____ Pesquisa avalia salário e benefício. **Jornal Zero-Hora**, Porto Alegre, 19.12.99. p. 10.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

_____ **Qualidade Total - padronização de empresas.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni - Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CARDOSO, Isabel C., FRANCISCO, Elaine M. Velhas moedas com novo valor: remuneração e benefícios na moderna empresa capitalista. In: Mota, Ana E. (Org.) **A nova fábrica de consensos.** São Paulo: Cortez, 1998.

CATÁLOGO INDUSTRIAL FIERGS. 1994-1995.

CATTANI, Antonio David. **Trabalho e Tecnologia - Dicionário Crítico.** Porto Alegre: Ed. da Universidade, 1997, 292p.

CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. **Revista HSM MANAGEMENT**. Mar-Abr. 1997.

CAXIAS DO SUL. Perfil Sócio-Econômico – Câmara da Indústria e Comércio. Caxias do Sul: Ed. São Miguel, dezembro, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1994. 546p.

_____ **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho.** São Paulo: Atlas, 1998.

CLARKE, Thomas & MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a Empresa.** São Paulo: Pioneira, 1995.298p.

CODA, Roberto. **A insatisfação no trabalho.** São Paulo: Momento, jan-fev, 1996.

COLLINS J. C. & PORRAS J. I. **Feitas para Durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias.** Trad. Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 4ª ed, 1995. 384p.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO - CLT. São Paulo: Saraiva, 1999.

CONVENÇÃO COLETIVA DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS. Porto Alegre, Maio de 1999.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996. 208p.

CORTOPASSI, N. **I Simpósio Brasileiro de Mecânica de Precisão.** São Paulo: MCT/Abimaq/SMP, 1988.

COTRIM, Gilberto Vieira. **Direito e Legislação: Introdução ao Direito.** São Paulo: Saraiva, 1997.

COUTINHO. L. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e sociedade**. Revista do Instituto de Economia da Universidade de Campinas, 1992.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992. 207p.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 121p.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento: Como construir e manter uma força de trabalho competitiva.** São Paulo: Makron Books.

DIÁRIO OFICIAL. Seção 1**,** Brasília-DF, 29.03.1999.

DICIONÁRIO AURÉLIO ELETRÔNICO. Junho, 1996.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Dicionário Aurélio Eletrônico.** Versão Junho, 1996.

FISCAL DO TRABALHO. **Benefícios obrigatórios pela CLT.** Porto Alegre, Jan./98. (Depoimento pessoal).

FLANNERY, Thomas P., HOFRICHTER, D. e PLATTEN, P. E. **Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, M.T. e FISCHER, R.M. **Relações de trabalho e políticas de gestão:** uma história das questões atuais. São Paulo, Revista de Administração, v.27, nº4, p.5-15, 1992.

FREITAS, V. P. (Org.). **Execução Fiscal: doutrina e jurisprudência.** São Paulo: Saraiva, 1998.

GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, E. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Orlando. **O salário no Direito Brasileiro.** São Paulo: LTr, 1996.

GUEDES, Adriana. Marginalização é tema de estudo. **Jornal Zero Hora,** Porto Alegre, Caderno Geral, 19 de dezembro de 1999.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos.** 3 ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1992.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**.São Paulo: Edições Loyola, 1999.

HERÉDIA, Vania B. M. & PERUZZO, J. F. **Implicações Tecnológicas nos Processos de Trabalho na Indústria Caxiense.** Cadernos de Pesquisa – Universidade de Caxias do Sul, v.6, n.3, Caxias do Sul: UCS, 1998.

HERZBERG. F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, v.01, n.13, 1975.

_____ **Work and nature of man.** Londres: Staples Press, 1966.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. e GRYNA, F. M. **Controle da Qualidade: componentes básicos da função qualidade.** São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991.

KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 425p.

KEITH, Davis. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas Recompensas.** Tradução de Cecília Bergamini.São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Atlas, 1997.

LAURELL, Asa Cristina. Avançando em direção ao passado. In: Laurell, Asa Cristina (Org.) **Estado e Políticas Sociais no Neoliberalismo.** 2. ed. São Paulo:Cortez, 1997.

LAWLER III, E. **Strateg pay: aligning organizational strategies and pay systems.** São Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LEITE, M. **A Qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional**. São Paulo: Novos Estudos - CEBRAP, n. 45, 1996, p. 79-96.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das Motivações.** Trad. Bergamini C. e Coda R. São Paulo: Atlas, 1994. 138p.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** São Paulo: FGV, 1980.

MACEDO-SOARES, T. D. & LUCAS, D. **Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARQUES, Rosa Maria. **A proteção social e o mundo do trabalho.** São Paulo: Bienal, 1997.

MASLOW, A H. **A Theory of Human Motivation.** In: Psychological Review, v.50, 1943.

_____ **Motivation and Personality.** New York: Harper, 1954.

MAXIMIANO, A.C.A **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

MAYNARD, H. B. **Manual de engenharia de produção e administração salarial.** São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1970.

MAYO, E. **The human problems of na industrial civilization.** Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1933.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos.** Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** 7 ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1998.

MORGAN, D. L. **Focus Group As Qualitative Research.** California: Sage, 1988.

MOTA, Ana E. e AMARAL, Angela S. Reestruturação do capital, fragmentação do trabalho e serviço social. In: Mota, Ana E. (Org.) **A nova fábrica de consensos.** São Paulo: Cortez, 1998.

MURRELL, Hywel. **Motivação no Trabalho.** Rio de Janeiro, Zahar, 1977, 156p.

OLIVEIRA, Carlos E. B. de e MATTOSO, Jorge E. L. (org.). **Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1996. 344p.

OLIVEIRA, Juarez de. (Org.). **Consolidação das Leis do trabalho.** São Paulo: Saraiva, 1996.

OLIVEIRA, M. e FREITAS, H. A realidade operacional do Focus Group como investigação qualitativa: feedback de uma experiência monitorada. **Anais do 22º ENANPAD,** Foz do Iguaçú, PR, 1998.

OLIVEIRA, M. A. de. **Ética e economia**. São Paulo: Ática, 1995. p. 17.

PATTON, M. **Qualitative Evalution and Research Methods**. California: SAGE, 1990.

PESQUISA Indicadores da Qualidade e Produtividade no RS. UFRGS/SEBRAE/FIERGS, 1994.

____ UFRGS/SEBRAE/FIERGS, 1997.

PESQUISA Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira. Rio de Janeiro: BNDES, CNI, SEBRAE, 1996.

PESQUISA FEE e NUTEP/PPGA/UFRGS. Coord. Prof. Dr. Luis Roque Klering**,** 1997.

PICCININI, V., PIZOLOTTO, M. F. e FARIAS, C. Trabalho, qualificação profissional e tecnologia: um estudo comparativo. **In: 20º Encontro Nacional de Administração – ENANPAD.** Anais, Rio de Janeiro, Set./ 1996.

PLANO de Benefícios optativos é usado para atrair talentos. **Jornal O Globo,** Rio de Janeiro, dez./ 1999, In: Revista Eletrônica de Recursos Humanos.

PONTES, B. R. **A competitividade e a remuneração flexível.** São Paulo: LTR, 1996.

RAMALHO, Newton Corrêa. **O fator humano na empresa: aspectos técnico, psicossociais e gerenciais.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1977. 156p.

REID, G. L & ROBERTSON, D. J. **Fringe Benefits, Labour Costs and Social Security.** George Allen & Unwin Ltd, 1965.

REQUISITOS DO SISTEMA DE QUALIDADE – QS 9000. Primeira Edição Brasileira publicada em junho de 1997.

REVISTA AMANHÃ. **Uma moeda chamada benefícios**. São Paulo, Ano VII, n.69.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos**. São Paulo, p.12-24, 1993.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - RAE LIGHT – São Paulo. **A essência da transformação.** Moggi, Jair e Burkhard, Daniel. V.3, n.4, 1996, p.8-18.

REVISTA EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar**. Parte Integrante da edição 669, São Paulo, ano32, n.18, Agosto, 1998.

____ As melhores empresas para você trabalhar. Parte Integrante da edição Agosto, São Paulo, 1999.

REVISTA TOP SER HUMANO. **Acerte no Alvo**! Ano XXXI, n.123, Agosto, 1997, p.97.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995, 348p.

ROCHA, Renato Mendonça da.; MACEDO, Manoel Carlos dos Santos. **Rotinas aplicadas ao departamento de pessoal das empresas.** Porto Alegre: CRCRS, 1993. 45p.

ROESCH, Sylvia M. ª **Recompensando o conhecimento – a nova ordem em sistemas de remuneração.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1989. 15p. v.08/92.

_____ Projetos de Estágio do Curso de Administração. São Paulo: Atlas, 1996. 189p.

SANTOS, F. et al. **Contribuições de Recursos Humanos para a competitividade em Qualidade:** estudo de casos. RAC, v.1, n.3, set/dez. 1997, p.121-140.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 9ª ed.

SCHOLTES, Peter. **Times da qualidade:** como usar as equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SIEVERS, Burkard. Além do Sucedâneo da Motivação**. Revista de Administração de Empresas – Era.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.30, n.1, jan-mar. 1990.

SILVA, G. D. F. da. Administrar Pessoas. **Revista Latino-americana de Administração e Negócios.** Ano II, nº 4, p. 34.

STANKIEWICZ, François. **Les strategies d'enterprises face aux ressources humaines.** Paris: Economica, 1988.

STAW, B. M. **The experimenting organization.** Organizational dynamics. New York: Amacon, v.6, n.1, Summer, 1977.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1989. 261p.

TOLEDO, José Carlos De. **Qualidade Industrial: conceitos, sistemas e estratégias.** São Paulo: Atlas, 1993.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UMEDA, Masao. **TQC e administração de recursos humanos no Japão.** Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

VIEIRA, M.M.F., OLIVEIRA, L.M. B. de. (Orgs.) **Administração Contemporânea:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

VOCÊ TEM TUDO A VER COM ISO. **Manual "Serra S/A".**

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrive Science Quaterly.** Cornell University, v. 26, Mar. 1981.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários:** sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. São Paulo: Atlas, 7º ed, 1990. 345p.

ANEXO 1

Roteiro de entrevista realizada com os gerentes de recursos humanos

1. Caracterização da empresa

1.1. Nome
1.2. Localização
1.3. Porte
1.4. Capital
1.5. Nº funcionários
1.6. Principais produtos
1.7. Participação no mercado interno e externo
1.8. Organograma empresa e RH
1.9. Breve histórico da empresa
1.10. Características da empresa (missão/valores/princípios/desafios)
1.11. Principais investimentos organizacionais

2. Caracterização do entrevistado

2.1Tempo na empresa e no cargo
2.2 Formação

3. Questionamentos

1. A empresa oferece benefícios sociais aos trabalhadores? Quais os benefícios oferecidos (obrigatórios e voluntários)? Como eles são divulgados? A que grupos eles são oferecidos? Quais os mais e os menos utilizados e valorizados pelos trabalhadores? São estendidos às suas famílias?

2. Qual o propósito da empresa na oferta desses benefícios?

3. Qual o padrão de desempenho do pessoal operacional desejado pela empresa e como este padrão de desempenho é colocado para os trabalhadores?

4.Qual a influência dos benefícios sociais nos indicadores de RH (assiduidade, rotatividade, absenteísmo etc) e de produtividade?

5.A empresa utiliza ou pensa em utilizar os planos flexíveis de benefícios?

6.Como ficam sabendo sobre as práticas de benefícios utilizadas por outras empresas?

7.A empresa usufrui de algum incentivo fiscal na oferta de benefícios?

8. Como é a relação da empresa com o Sindicato dos Metalúrgicos?

ANEXO 2

Roteiro de entrevista realizada com os grupos de trabalhadores

1. Caracterização do setor

1.1. Número de funcionários

1.2. Principais produtos

1.3. Descrição do setor

1.4. Descrição dos funcionários do grupo (nome, idade, tempo de empresa e de setor, estado civil, função, escolaridade)

2. Questionamentos

1. A empresa oferece benefícios sociais? Quais os benefícios oferecidos (obrigatórios e voluntários)? Como ficam sabendo da oferta? A que grupos eles são oferecidos? Quais os mais e menos utilizados e valorizados? Quais estendem-se às suas famílias?

2. Como percebem as ofertas de benefícios sociais realizada pelas empresas e especificamente por essa empresa?

3. Qual a razão que os levou a vir trabalhar nessa empresa e a continuarem trabalhando nela?

4. Há vinculação dos benefícios aos indicadores de recursos humanos e à produtividade?

5. Na opinião de vocês o que a empresa espera dos trabalhadores em termos de desempenho?

6. Como é a relação dos trabalhadores com o sindicato dos Metalúrgicos?

ANEXO 3

Roteiro de entrevista realizada com o diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre e Região Metropolitana

1. Questionamentos

1. Na visão do sindicato, qual o propósito da utilização de políticas de benefícios sociais, pelas empresas e qual a importância dessas políticas para os trabalhadores?

2. Quais os tipos de benefícios que são considerados obrigatórios por Acordo Coletivo?

3. Nos Acordos Coletivos são definidos os níveis funcionais que serão abrangidos pelos benefícios e também se eles serão extensivos aos familiares?

4. Há diferenciação nos planos de benefícios (obrigatórios e voluntários) oferecidos pelas empresas nas diversas regiões do Estado?

5. Existem empresas do setor Metal-Mecânico utilizando os planos de benefícios flexíveis?

6. Como está a relação do sindicato com as empresas e com os trabalhadores?