

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Qualidade de Vida do Trabalhador na Springer Carrier: uma análise dos principais
Programas e Políticas da Empresa num contexto de flexibilização do trabalho**

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

Lisiane Vasconcellos da Silva

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Valmiria Piccinini

Co-orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, outubro de 2001.

AGRADECIMENTOS

O processo de cursar e concluir o mestrado pode ser associado, na minha opinião, a um período de aprendizagem e desenvolvimento não apenas para a vida profissional, mas também para a vida pessoal. No decorrer do curso, muitas pessoas destacaram-se e tornaram-se inesquecíveis. No momento de conclusão desse trabalho, prevalece a vontade de abraçar a cada uma delas e dizer: - Muito Obrigado, você colaborou nesse processo!

Agradeço de forma muito especial aos meus pais Gastão Vasconcellos da Silva e Leonise Fraga de Siqueira da Silva; ao namorado e companheiro de todas as horas João Ricardo Rocha da Silva e ao Lucky (que mesmo distante continua sempre presente). O amor deles foi muito importante para a conclusão desse trabalho.

Agradeço também:

- a Orientadora Profa. Dra. Valmiria Piccinini pela amizade e os momentos de aprendizagem na vida pessoal e profissional;

- a Orientadora Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes pelo apoio e incentivo em todos os momentos, pelos ensinamentos, pelas oportunidades, pela dedicação e acima de tudo pela verdadeira amizade;

- as Profas. Dra. Sylvia Maria Azevedo Roesch, Dra. Neusa Cavedon, Dra. Marina Keiko Nakayama e Prof. Dr. Henrique Freitas;

- a turma de mestrado do ano de 1999, em especial aos colegas Claudia Maria Herrleim Pereira, Ionara Rech, Evelyn Baptista Boya, Vinicius Brei, Jorge Luis Henrique; Rodrigo Verdi, Juan Cañizares, Mateus Cozer e Carlo Belinni.

- aos amigos Luciane Panisson, Hugo Pinto, Leandro Mengue da Silva, Cristiane Biasuz, Débora Escandiel, Ana Lúcia Antinolfi, Marcelo Loureiro, Alessandra Martinewsky Ruano, Graciela Miola, Ilza Rocha, Fred, Martinha, Vera, Fátima, entre outros; e

- ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS, a CAPEs, a Empresa Springer Carrier e a FARGS-Faculdades Riograndenses por colaborarem na minha formação e na conclusão desse trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS	5
RESUMO	6
ABSTRACT.....	8
APRESENTAÇÃO	10
INTRODUÇÃO.....	12
<i>OBJETIVOS DO ESTUDO.....</i>	<i>14</i>
<i>JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....</i>	<i>14</i>
1. QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA	16
2. DISCUSSÃO TEÓRICA ACERCA DA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR.....	23
2.1. <i>ORIGEM E CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR.....</i>	<i>23</i>
2.2. <i>CRITÉRIOS E MODELOS DE INVESTIGAÇÃO.....</i>	<i>26</i>
2.3. <i>CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR E O CONTEXTO ATUAL.....</i>	<i>30</i>
2.4. <i>PROGRAMAS E POLÍTICAS VOLTADAS À QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR E À RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA.....</i>	<i>35</i>
2.5. <i>A FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR.....</i>	<i>43</i>
3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	50
3.1. <i>O DELINEAMENTO DA PESQUISA</i>	<i>50</i>
3.2. <i>O SEGMENTO ELETROELETRÔNICO.....</i>	<i>51</i>
3.3. <i>A SPRINGER CARRIER.....</i>	<i>53</i>
3.4. <i>OS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....</i>	<i>55</i>
3.5. <i>A COLETA DE MATERIAIS.....</i>	<i>56</i>
3.6. <i>TRATAMENTO E ANÁLISE DOS MATERIAIS.....</i>	<i>59</i>
3.7. <i>LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</i>	<i>61</i>
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	63
4.1. <i>PRIMEIRAS IMPRESSÕES.....</i>	<i>63</i>
4.2. <i>A FÁBRICA DO FUTURO.....</i>	<i>65</i>
4.3. <i>PERFIL DOS TRABALHADORES ESTÁVEIS DA SPRINGER CARRIER.....</i>	<i>67</i>
4.4. <i>DIRIGENTES, TRABALHADORES E LÍDER SINDICAL: DANDO SIGNIFICADO À QUALIDADE DE VIDA NA SPRINGER CARRIER</i>	<i>68</i>
4.5. <i>PROGRAMAS DA SPRINGER CARRIER E A QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES.....</i>	<i>75</i>
4.5.1. <i>Os Trabalhadores Estáveis e os Programas da Springer Carrier.....</i>	<i>79</i>
4.5.2. <i>Percepções dos Trabalhadores Terceirizados quanto aos Programas da Springer Carrier.....</i>	<i>116</i>
4.6. <i>INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES FLEXÍVEIS DE TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR.....</i>	<i>125</i>
4.6.1. <i>Percepções dos Dirigentes da Springer Carrier.....</i>	<i>126</i>
4.6.2. <i>Percepções dos Trabalhadores Estáveis e Terceirizados da Springer Carrier.....</i>	<i>129</i>
4.6.3. <i>Percepções do Sindicato dos Trabalhadores.....</i>	<i>143</i>
CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
<i>Programas Corporativos.....</i>	<i>172</i>
<i>Qualidade.....</i>	<i>172</i>
<i>Formação e Desenvolvimento.....</i>	<i>172</i>
<i>Benefícios.....</i>	<i>172</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Qualidade de Vida do Trabalhador como uma Responsabilidade Compartilhada.....	18
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relevância Social da Vida no Trabalho e o contexto atual.....	20
Quadro 2: Evolução do Conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador.....	24
Quadro 3: Conceitos sobre Qualidade de Vida do Trabalhador.....	26
Quadro 4: Principais Áreas de Atuação das Empresas com Gestão das Responsabilidade Social.....	36
Quadro 5: Principais Tipos de Flexibilização do Trabalho e seus Conceitos.....	47
Quadro 6: Critérios para a Qualidade de Vida do Trabalhador e Variáveis Associada.....	60
Quadro 7: Satisfação dos Trabalhadores da Springer Carrier.....	77
Quadro 8: Programas e Políticas da Springer Carrier associadas à Qualidade de Vida do Trabalhador.....	80
Quadro 9: Qualidade de Vida do Trabalhador Estável da Springer Carrier – análise dos Programas e Políticas da Empresa.....	109
Quadro 10: Percepções dos Trabalhadores Estáveis e Terceirizados da Springer Carrier quanto a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida dos Trabalhadores.....	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dirigentes da Springer Carrier.....	55
Tabela 2: Trabalhadores Estáveis da Linha de Montagem da Springer Carrier.....	56
Tabela 3: Trabalhadores Terceirizados da Springer Carrier.....	56
Tabela 4: Distribuição dos Trabalhadores Estáveis conforme o Sexo.....	67
Tabela 5: Distribuição dos Trabalhadores Estáveis conforme a Faixa Etária.....	67
Tabela 6: Distribuição dos Trabalhadores Estáveis conforme o Estado Civil.....	68
Tabela 7: Distribuição dos Trabalhadores Estáveis conforme o Tempo de Permanência na Springer Carrier.....	68
Tabela 8: Indicadores de Investimento da Springer Carrier.....	75
Tabela 9: Informações Gerais da Springer Carrier.....	76
Tabela 10 – Desenvolvimento do Círculo de Controle de Qualidade na Springer Carrier.....	86

RESUMO

Contempla-se, aqui, a realização de um estudo de caso na Springer Carrier, com o propósito principal de identificar e analisar os programas direcionados para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores. Também levando em conta a forte tendência de flexibilização das relações de trabalho no país, estuda-se Qualidade de Vida do Trabalhador com uma proposta tangencial de captar as percepções dos dirigentes empresariais, trabalhadores e representantes sindicais sobre a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

A Springer Carrier possui vários Programas e Políticas que têm, entre outros propósitos, aumentar e/ou melhorar a Qualidade de Vida do Trabalhador. Como resultados da pesquisa, verificou-se que tais programas foram considerados, em sua maioria, como muito importante e importante para a Qualidade de Vida, na opinião dos entrevistados. Os trabalhadores destacaram os Programas voltados para os cuidados com a saúde, ambiente de trabalho e relacionamentos. Contudo, enfatizaram a importância dos Programas e Políticas voltados à qualificação e à educação oferecidos pela Empresa e consideram o desenvolvimento profissional como uma das formas de obter melhor Qualidade de Vida.

Quanto à percepção dos entrevistados sobre a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador, não existe um consenso. Os dirigentes acreditam que esta seja uma forma de abrir novas oportunidades. Para a maioria dos trabalhadores estáveis e terceirizados da Springer Carrier, alguns tipos de flexibilização do trabalho são positivos para a Qualidade de Vida (quando envolve um ganho financeiro adicional e como alternativas de emprego etc.) e outros são negativos (relacionados à insegurança em manter-se no emprego, na redução dos vínculos empregatícios etc.). Para o

Representante Sindical, a flexibilização do trabalho é sinônimo de perda de regulamentação, deixando a vida do trabalhador à cargo da empresa.

Com base nos dados coletados e analisados, acredita-se que os Programas e Políticas instituídos na Springer Carrier contribuem, em sua maioria, positivamente na Qualidade de Vida dos Trabalhadores e que a Empresa encaminha-se para o desenvolvimento de uma gestão voltada à responsabilidade social.

ABSTRACT

This work presents a case study developed at Springer Carrier with the aim of identifying and analyzing Workers' Quality of Life programs. Taking into account the strong tendency of converting the work relations in Brazil into more flexible ones, this work also approaches Workers' Quality of Life from the perception of managers, workers, and professionals representatives about the influence of Flexible Work Relations on the Workers' Quality of Life.

Springer Carrier has many Programs and Policies concerning, among other topics, the improvement of Workers' Quality of Life. The present research shows that such programs are generally felt as highly important and important for the Quality of Life, from the respondents' point of view. Workers highlighted the Programs focused on health care, work environment, and relationships, but they also stressed the importance of Programs and Policies related to qualification and education provided by the Company, so perceiving the improvement of their professional abilities as a way of reaching at higher levels of Quality of Life.

Concerning the respondents' perception about the influence of Flexible Work Relations on the Workers' Quality of Life, there is no consensus. Managers believe that this is a way for new opportunities. Most stable and flexible workers evoked certain work flexibility as positive for the Quality of Life (when involving additional financial gains, and as an alternative for employment, etc.), and others as negative (related to the uncertainty about remaining employed, the reduction in employment links, etc.). For the Professionals Representative, work flexibility is a synonym for loosening regulations, so that the power of workers becomes weaker as compared to that of companies for ruling the workers' life.

From the data collected and analyzed, it is believed that most Programs and Policies institutionalized at Springer Carrier benefit the Workers' Quality of Life, and that the Company moves itself towards developing social responsibility in management.

APRESENTAÇÃO

A Qualidade de Vida vem sendo discutida ao longo dos anos, envolvendo as mais diversos atores sociais, entre eles o estado, trabalhadores, empresas e sindicatos. Acredita-se que, em decorrência dos problemas sociais e das transformações do mundo do trabalho, a responsabilidade social da empresa passou a ser ampliada ou desafiada para tanto.

Em tal cenário, realiza-se uma pesquisa de cunho acadêmico, colaborando na obtenção de informações que sirvam como alternativas de gestão para as empresas, ao mesmo tempo em que preocupa-se com a identificação de algumas tendências das opiniões dos trabalhadores quanto à Qualidade de Vida.

Apresenta-se aqui um estudo de caso realizado no complexo metal-mecânico, mais especificamente no segmento eletroeletrônico, onde está inserida a Empresa Springer Carrier (Canoas - Rio Grande do Sul). Justifica-se a escolha da Organização, por ter esta preenchido os requisitos pré-estabelecidos, tais como: estar localizada neste Estado e ser reconhecida no mercado nacional e internacional. Também levou-se em consideração a possibilidade de estabelecer-se associações com o principal tema em estudo – Qualidade de Vida do Trabalhador – além do reconhecimento nacional pelos Programas e Políticas oferecidos ao quadro funcional.

Dessa forma, apresenta-se primeiramente a introdução ao estudo, a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. No primeiro capítulo desenvolve-se a inter-relação entre a Qualidade de Vida do Trabalhador e a Responsabilidade Social das empresas. No capítulo segundo estabelece-se a discussão teórica dos temas Qualidade de Vida do Trabalhador e Relações Flexíveis de Trabalho. O terceiro capítulo trata dos métodos e procedimentos do estudo. Inclui-se aqui o método adotado; a caracterização do setor, da

Empresa e dos entrevistados; a forma de coleta, tratamento e análise dos materiais e as limitações do estudo. No capítulo quarto tem-se os resultados da pesquisa realizada, em que aborda-se a análise dos Programas e Políticas da Springer Carrier e as percepções dos dirigentes, trabalhadores e sindicato dos trabalhadores acerca da influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador. Por fim encerra-se o estudo com as breves considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

INTRODUÇÃO

Uma das tendências atualmente difundidas no desenvolvimento do diferencial competitivo pelas organizações tem sua base de atuação na gestão de Recursos Humanos, “uma vez que somente com as mudanças comportamentais pode-se alcançar alguns patamares considerados ideais (dos quais a flexibilidade faz parte)” (Rezende, Rocha e Soares, 1999, p. 91). No caso do Brasil, por exemplo, percebe-se que questões relacionadas com os aspectos sociais, psicológicos e culturais dos indivíduos vêm se tornando uma premissa discutida pelos mais diversos grupos, onde destaca-se aqui os segmentos empresariais, governamentais, sindicais e dos próprios trabalhadores. Em decorrência de todo o processo histórico existente, tomando também por base as inovações tecnológicas e organizacionais, as constantes mudanças do mercado e do mundo do trabalho, tem surgido a necessidade de reavaliar as questões referentes à Qualidade de Vida do Trabalhador.

Contudo, este estudo tem como proposta estudar a Qualidade de Vida do Trabalhador dentro de um conceito mais atualizado, que envolva não apenas o ambiente da organização, mas também desenvolva valores humanos e motive a realização de ações sociais desenvolvidas pelas empresas voltadas à comunidade. Com base nas justificativas expostas, buscou-se para fins de realização desse estudo a Empresa Springer Carrier, unidade de Canoas, no Rio Grande do Sul, considerada pela revista Exame como uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar.

“Na Fábrica do Futuro, como é conhecida, a luz é natural, o ambiente é climatizado e os equipamentos de segurança são de última geração. Além disso, a meta da empresa é ter a força de trabalho mais bem formada do planeta. Ambição demais? Pois é assim na Springer Carrier...A empresa se destaca principalmente, por sua política de

peçoal. Entre outras coisas ela subsidia 100% da educação dos funcionários, do primeiro grau ao doutorado. E mais: dá os livros e ainda permite que, semanalmente, os estudantes utilizem 3 horas de trabalho para estudar. Cerca de 5,5% do volume de horas trabalhadas é destinados a treinamento.... O Programa Diálogo, por exemplo, é um canal confidencial de comunicação que permite a qualquer funcionário questionar ações da empresa. As respostas são assinadas pelo superintendente e divulgada nos murais da fábrica” (As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar – Exame 721 e Você S.A. 26, 2000, p. 159).

“Inaugurada há mais de 30 anos, a unidade gaúcha da Springer Carrier, líder de sistemas de condicionamento de ar, poderia ser uma espécie de museu da obsolescência. Tudo nela parece levar ao passado: operários usando macacões azuis. Máquinas pesadas, graxa. Nada disso porém impede que a fábrica, instalada em Canoas, na Grande Porto Alegre, seja um modelo de modernidade para a Americana Carrier, uma corporação presente em mais de 100 países, com 40000 funcionários, e que faturou 10 bilhões de dólares em 2000. Seus projetos de utilização racional de energia e da água seguem os preceitos do crescimento sustentável – uma das grandes tendências deste século” (Exame, 21/02/2001).

Contempla-se a realização de um estudo de caso na Springer Carrier, com o propósito principal de identificar e analisar os programas direcionados para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores. Também levando em conta o contexto brasileiro e a forte tendência de flexibilização das relações de trabalho no país, estuda-se Qualidade de Vida do Trabalhador com uma proposta secundária no sentido de captar as percepções dos dirigentes e trabalhadores da Empresa, assim como dos líderes do sindicato dos trabalhadores, sobre a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Busca-se portanto, através desse trabalho, responder a seguinte questão de pesquisa:

- **Os Programas e Políticas instituídos na Springer Carrier contribuem na Qualidade de Vida dos Trabalhadores, sendo demonstrados através de ações voltadas à responsabilidade social?**

Objetivos do Estudo

Visando responder a questão de pesquisa, estabeleceu-se os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Identificar e analisar os programas direcionados à Qualidade de Vida do Trabalhador da Springer Carrier, dentro de um contexto de flexibilização do trabalho, verificando a existência de ações voltadas à gestão da responsabilidade social.

Objetivos Específicos

- Conceituar Qualidade de Vida do Trabalhador segundo a ótica dos diferentes participantes da pesquisa;
- Comparar as opiniões dos dirigentes, trabalhadores e sindicato dos trabalhadores no que tange ao conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador na Empresa;
- Analisar a percepção dos trabalhadores acerca dos programas de Qualidade Vida oferecidos pela Springer Carrier;
- Sondar a opinião dos dirigentes das áreas de Recursos Humanos, Produção e Qualidade Total, dos trabalhadores e do Representante do Sindicato dos Trabalhadores, quanto aos efeitos das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Justificativa do Estudo

A função da Administração de Recursos Humanos vem se modernizando ao longo dos anos. Inicia dentro de um Modelo Industrial, onde os primeiros praticantes eram os próprios capatazes da fábricas. Torna-se mais tarde, nas décadas de 60 e 70, um Modelo de Investimento, voltado para a administração de pessoal e preocupado com as questões burocráticas. Já nos anos 80 e 90 surge o Modelo de Envolvimento, que dentro de um contexto de globalização, buscava o comprometimento dos trabalhadores baseado no enriquecimento das funções, trabalho em equipes, confiabilidade, objetivos mútuos, incentivos salariais, benefícios flexíveis etc. Atualmente, vive-se no Modelo de Alta

Flexibilidade, em que os gestores de RH atuam como consultores internos criando políticas sob medida para atender as necessidades da empresa e dos empregados (Milkovich & Boudreau, 2000).

Dentro do atual Modelo, as organizações têm desenvolvido programas e políticas variadas, buscando suprir as necessidades dos seus trabalhadores e de certa forma, estreitar os laços na inter-relação entre empregados e empregadores. Passam a assumir uma maior responsabilidade pela sociedade frente ao Estado, Trabalhadores e Sindicato, levando em conta a Qualidade de Vida do trabalhador e da comunidade em geral.

Os programas e políticas anteriormente voltados para dentro dos muros da empresa, passam agora a envolver a sociedade como um todo. Fala-se em balanço social, gestão da responsabilidade social, organização humanizada e muitos outros nomes e conceitos atribuídos para essa nova forma de atuação empresarial. Surge assim o interesse em estudar as questões relacionadas com a Qualidade e Vida do Trabalhador num sentido mais amplo, onde são incluídos os critérios estabelecidos por Walton (1973), mas também outras fontes mais generalistas, que tratam a qualidade de vida como comunidade, ambiente, saúde, desenvolvimento, sentimentos etc.(Bom Sucesso, 1998), indicando uma tendência às organizações humanizadas (Vergara & Branco, 2001).

Partindo de tais mudanças contextuais, desenvolveu-se uma pesquisa de base acadêmica, voltada à obtenção de informações que sirvam como alternativas de gestão para as empresas, ao mesmo tempo em que se preocupa com a identificação de algumas tendências voltadas à opinião/percepção dos trabalhadores quanto à Qualidade de Vida.

Tem-se também, como uma proposta tangencial deste estudo, captar as percepções/opiniões dos dirigentes e trabalhadores da Empresa, assim como do Sindicato dos Trabalhadores do setor, sobre a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador. Tal propósito tem como objetivo contribuir com o projeto de pesquisa desenvolvido pelo Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho - GINEIT, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho - NINEIT, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

1. QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR E A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

Em decorrência de todo o processo histórico existente, tomando também por base as inovações tecnológicas e organizacionais, as constantes mudanças do mercado e do mundo do trabalho, tem surgido a necessidade de reavaliar as questões referentes às necessidades e responsabilidades sociais por parte das empresas. Nesse caso, entenda-se como responsabilidade social¹ a forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que esta torne-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Segundo Della Giustina (2000):

“A desconcentração social é, em grande parte, conseqüência da própria desconcentração econômica e política. No entanto, a desconcentração social tem componentes próprios, e pressupõe ações específicas no sentido de multiplicar e fortalecer os grupos sociais de base, que constituem a estrutura essencial da sociedade: a família, a escola, o sindicato, o clube, a empresa familiar, as organizações não governamentais e o sem-número de organizações de toda espécie

¹ Conceito adotado pelo Instituto Ethos quanto à responsabilidade social das empresas (retirado de página da internet <http://www.ethos.org.br>).

representadas nas mais diversas formas associativas e de convivência. É através da multiplicação e do fortalecimento dessas formas de organização que o homem ingressa na estrutura social e se representa na sociedade, ou dela participa, deixando-se ser apenas indivíduo para assumir sua condição de cidadania, ou membro da comunidade, em suas diversas dimensões: local, nacional ou universal, tornando-se parte da comunidade humanas”(p. 172).

Juntamente com tal perspectiva de reavaliação da responsabilidade social das empresas, percebe-se que os conceitos de Qualidade de Vida do Trabalhador têm evoluído no decorrer dos anos. Num primeiro momento direcionavam-se para a Qualidade de Vida no Trabalho, mais especificamente a reação do indivíduo ao trabalho e o desenvolvimento de melhorias para os trabalhadores no ambiente organizacional. Com o tempo os conceitos foram sendo ampliados, sendo dirigidos para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Dentro dessa abordagem destaca-se Walton (1973), que levando em conta o cenário da época, instituiu oito critérios que serviriam de base para avaliação da Qualidade de Vida do Trabalhador. Seriam eles: (1)Compensação Justa e Adequada; (2)Condições de Trabalho; (3)Uso e Desenvolvimento de Capacidades; (4)Oportunidade de Crescimento e Segurança; (5)Integração Social na Organização; (6)Constitucionalismo; (7)Trabalho e Espaço Total de Vida; e (8) Relevância Social da Vida no Trabalho.

Algumas dessas categorias têm deixado margem para questionamentos quanto a sua viabilidade de realização dentro do contexto atual, não apenas pelas mudanças do mundo do trabalho, como também pela necessidade de revisar os objetivos sociais oferecidos pelas organizações. Para Pimenta (1999), as transformações do sistema empresarial são muito profundas e advêm não apenas dos aspectos tecnológicos, no que se refere aos equipamentos e materiais, mas inclui também uma mudança radical nas condições de produção, na relação com os mercados, na visão e tratamento com os trabalhadores e, principalmente quanto ao papel da empresa no espaço social.

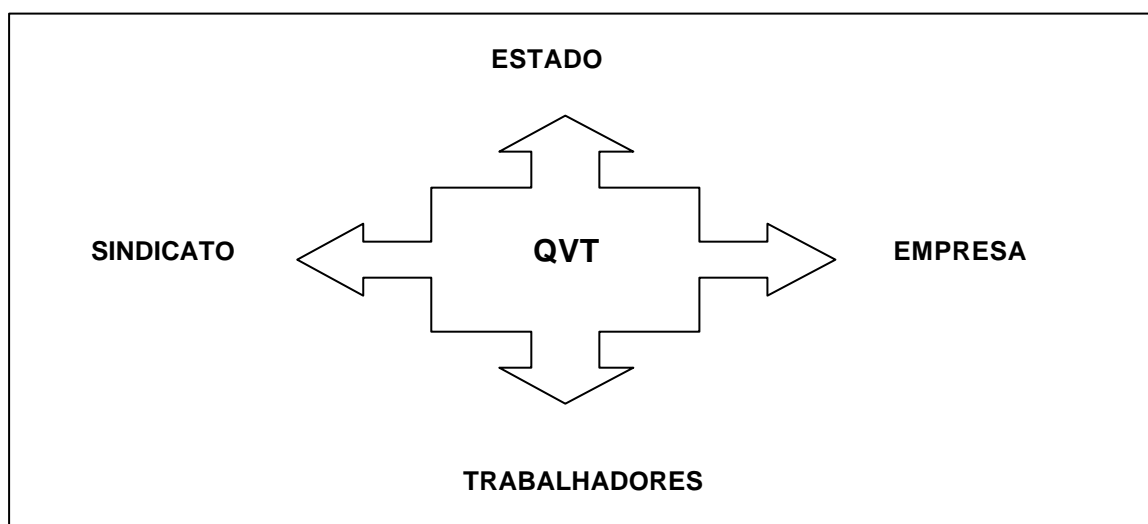
Observa-se aqui, portanto, a tendência do surgimento de um novo conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador, que vai além da preocupação referente ao resgate de valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (Walton, 1973).

Este novo conceito começa a surgir na década de 90 e apresenta a Qualidade de Vida invadindo todos os espaços e dividindo a responsabilidade na sua aquisição. Segundo Bom Sucesso (1998), o termo qualidade de vida passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas

informais e a mídia em geral. O termo tem sido utilizado tanto para a avaliar as condições de vida urbana, incluindo transporte, saneamento básico, lazer e segurança, quanto para se referir a saúde, conforto, bens materiais. No entanto, para complementar todos esses pontos relacionados, qualidade de vida hoje deve ser relacionada também com as emoções e sentimentos das pessoas.

Considerando-se os argumentos expostos acima e os efeitos da tendência a flexibilização das relações de trabalho, observa-se que a responsabilidade pela Qualidade de Vida do Trabalhador na sociedade contemporânea poderia ser entendida como uma responsabilidade de quatro grandes agentes sociais:

Figura 1: Qualidade de Vida do Trabalhador como uma Responsabilidade Compartilhada



Neste trabalho optou-se por focar o estudo da Qualidade de Vida do Trabalhador no escopo empresarial. Acredita-se que em decorrência dos problemas sociais, tecnológicos etc. e das próprias transformações do mundo do trabalho, a responsabilidade social da empresa passou a ser ampliada ou desafiada para tanto.

Tolfo e Piccinini (2001) comentam que as principais vantagens oferecidas pelas empresas aos seus empregados vão ao encontro de tendências desejáveis no mundo do trabalho, como a descentralização da gestão, premiação pelos resultados, comunicação aberta, ambiente agradável para trabalhar, programas de qualidade de vida, a pessoa como centro, possibilidade do funcionário tornar-se sócio ou dono da empresa. No entanto, advertem também que existem algumas vantagens que vêm sendo perdidas pelo contingente geral de

trabalhadores. Destaca-se aqui, por exemplo, o fim do emprego estável, uma das conseqüências da flexibilização do trabalho.

Embora o foco principal dessa pesquisa seja a Qualidade de Vida do Trabalhador como uma das responsabilidades empresariais, comenta-se sinteticamente as percepções relacionadas com os demais atores - governo, sindicato e trabalhadores envolvidos em tal responsabilidade.²

Assim, considera-se como responsabilidade governamental as questões relacionadas à saúde, emprego, condições de trabalho, recursos econômicos, habitação, segurança, cultura, lazer educação e qualificação. No caso de Porto Alegre-RS, existem políticas urbanas, sociais, econômicas, ambientais e culturais que visam colaborar na Qualidade de Vida dos cidadãos. Destaca-se aqui a denominação da cidade como “Metrópole da Qualidade de Vida”³. Certamente existem restrições quanto à abrangência de tais programas, até por que percebe-se a falência dos governos como mantenedores das condições básicas dos cidadãos.

Também pode ser amplamente questionada a responsabilidade dos sindicatos na Qualidade de Vida dos Trabalhadores. Se outrora ocupavam um papel mais ativo e voltado para os direitos dos trabalhadores, principalmente quanto às condições de trabalho, hoje encontram-se colocados de lado pelos próprios trabalhadores. Talvez os próprios sindicatos estejam num momento de reflexão buscando responder a pergunta: Qual a responsabilidade do sindicato na Qualidade de Vida dos Trabalhadores? O que os trabalhadores esperam dos sindicatos em tratando-se de Qualidade de Vida dos Trabalhadores?

Quanto aos próprios trabalhadores, considera-se também a sua responsabilidade na obtenção da Qualidade de Vida, através da conscientização quanto ao próprio comportamento dentro e fora da Empresa, tomando posturas mais pró-ativas e independentes responsabilidade governamental, sindical e até mesmo empresarial. No entanto, tem-se de forma clara que esse processo ainda encontra-se em fase inicial e que no momento, quem surge como mantenedora dos quesitos básicos para a obtenção da Qualidade de Vida dos Trabalhadores é a própria empresa.

Para Vergara & Branco (2001):

“...despontam empresas assumindo compromissos com a redução de impactos ambientais, com o apoio a grupos socialmente excluídos, com a erradicação das múltiplas causas de pobreza, tais como a ausência de educação. Essas ações não só acenam com a

² Não pretende-se aqui apresentar de forma aprofundada a responsabilidade do governo, sindicato e trabalhadores, mas sim traçar alguns comentários considerados importantes para o seguimento da discussão.

³ Extraído do documento intitulado Porto Agora Alegre em Revista – Prestação de Contas 2000, editado em dezembro de 2000.

conciliação entre competitividade e humanização das empresas como parecem revelar indícios de que um novo paradigma esteja emergindo no mundo dos negócios” (p. 26).

Não se tratam, provavelmente, de empresas perfeitas, mas é importante salientar que de alguma forma elas estão (re)agindo através de projetos, programas e ações em favor de seus trabalhadores e da própria comunidade. Seria o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973), adaptado ao contexto atual; questionando a imagem da empresa, sua responsabilidade social frente à comunidade, a responsabilidade social pelos seus serviços e a responsabilidade social pelos e com os trabalhadores.

Quadro 1: : Relevância Social da Vida no Trabalho e o contexto atual

RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO			
Imagem da Empresa	Responsabilidade Social da Instituição	Responsabilidade Social pelos Serviços	Responsabilidade Social pelos e com os Empregados
Opinião/percepção ⁴ do trabalhador em relação à sua empresa, no que se refere à importância para a comunidade e orgulho de pertencer a tal organização.	Opinião/percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da empresa frente à comunidade, através da colaboração na resolução de problemas da própria comunidade assim como não lhe causando danos.	Opinião/percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade da empresa em relação aos serviços oferecidos à comunidade.	Opinião/percepção dos trabalhadores quanto à valorização e participação na empresa, partindo das políticas de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Walton (1973).

A fim de fundamentar o fortalecimento deste eixo de análise da Qualidade de Vida do Trabalhador nos tempos atuais, vale destacar as definições conceituais das variáveis que constituem o Critério Relevância Social da Vida no Trabalho, no caso:

- **Imagem da Empresa** refere-se ao orgulho do trabalhador de pertencer a tal organização, levando em conta o envolvimento e as ações em pró da comunidade. Conforme a definição do Dicionário Aurélio (1994)⁵, orgulho é um sentimento de dignidade pessoal; brio, altivez.
- **Responsabilidade Social da Instituição**, nos dias de hoje, pode ser associada principalmente aos assuntos relacionados aos investimentos e cuidados com a comunidade e ao meio ambiente.

⁴ Percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam e dão significado ao mundo que os cerca; é influenciada por fatores ambientais como o grupo de referência de uma pessoa, seu papel, a interação com os outros, e os antecedentes culturais” (Antunes, 1994 apud Megginson et al., 1986).

⁵ Retirado do Dicionário Aurélio Eletrônico versão 1.1.3, de julho de 1994.

- **Responsabilidade Social pelos Serviços** refere-se à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, assim como na sua responsabilidade quanto à qualidade e atendimento ao cliente.
- **Responsabilidade Social pelo Empregado** refere-se ao papel de apoio da empresa em relação ao trabalhador através do reconhecimento e criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Emergem, portanto, novas formas de gestão e, conseqüentemente, novos programas e políticas organizacionais levando em conta seus trabalhadores, ambiente e comunidade. Segundo Vergara e Franco (2001), as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente natural. Pode-se dizer que é o surgimento da Empresa Humanizada, como os autores denominam:

“Entende-se por organização humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo e credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício de cidadania corporativa.” (Vergara e Branco, 2001, p. 21-22).

Os Programas e Políticas Organizacionais adotados portanto, deverão ser variados, envolvendo benefícios, educação e desenvolvimento, comunicação, qualidade em produtos e serviços, comunidade, ambiente, ética, bem estar social etc., colaborando dessa forma, com a qualidade de vida não só dos seus trabalhadores, como dos cidadãos em geral.

Segundo Tolfo & Piccinini (2001), “os resultados positivos de pesquisas que avaliam a qualidade de vida no trabalho, especialmente no Brasil, têm sido fonte de desconfiança por parte de estudiosos mais críticos. Concebida na sociedade americana, preocupada com as condições de trabalho e seus reflexos sobre o bem-estar do trabalhador, encontra um contexto social muito diferenciado em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos. Pode inferir-se, então, que é muito reduzido o número de empresas brasileiras que efetivamente põem em prática ações que visem à qualidade de vida no trabalho do seu pessoal” (p. 190). Para Fernandes (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada como “uma gestão

dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida” (p. 46).

Tratando-se ainda do contexto atual, percebe-se também um aumento das relações flexíveis de trabalho, tornando-se necessário levar em conta os possíveis efeitos da flexibilização do trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador e a responsabilidade social das empresas.

Apresenta-se a seguir a discussão teórica acerca da Qualidade de Vida do Trabalhador.

2. DISCUSSÃO TEÓRICA ACERCA DA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

Nesse capítulo é apresentado o referencial e sobre o tema Qualidade de Vida do Trabalhador que serve de fundamentação teórica para esse estudo. Muitos são os autores que se dedicaram ao tema Qualidade de Vida do Trabalhador, tais como : Walton (1973), Werther & Davis (1983); Nadler & Lawler (1983); Fernandes (1996), Vieira (1996), Bom Sucesso (1998), entre outros. A proposta nesse trabalho, ao revisar a literatura existente, é destacar alguns autores mais conceituados e buscar uma literatura relacionada ao tema proposto visando uma complementação e atualização dos conceitos existentes. Dessa forma, este capítulo apresenta, seqüencialmente, a origem e os conceitos de Qualidade de Vida do Trabalhador; os critérios e modelos de investigação; os critérios para avaliação da Qualidade de Vida do Trabalhador e o contexto atual; programas e políticas voltadas à Qualidade de Vida do Trabalhador e à responsabilidade social da empresa; e por fim, a flexibilização das relações de trabalho e a Qualidade de Vida do Trabalhador.

2.1. Origem e Conceitos de Qualidade de Vida do Trabalhador

Os estudos referentes à Qualidade de Vida do Trabalhador tiveram origem nas pesquisas realizadas por Eric Trist e seus colaboradores, no *Tavistock Institute of Human Relations*, criado em Londres, no ano de 1946. Segundo Ortsman (1984), esse instituto foi criado por uma equipe de investigadores de ciências sociais que tinha resolvido alguns problemas práticos na Segunda Guerra Mundial. O grupo era formado por psiquiatras,

psicólogos e antropólogos que se reuniam para resolver problemas específicos de organizações e de relação social (principalmente relações internas entre os próprios trabalhadores e/ou entre trabalhadores e chefia) em diversas empresas de grande porte.

Segundo Ortsman (1984), a partir dos anos 60 surge uma nova proposta em termos de experimentação social⁶, que valoriza a organização do trabalho e os benefícios por ela causados:

“Quer nos reportemos à expressão escandinava de democracia industrial, à expressão anglo-saxônica de qualidade de vida no trabalho, à expressão germânica de humanização do trabalho ou à expressão mais latina de reconciliação do homem com o seu trabalho, trata-se em qualquer dos casos:

- de favorecer a melhoria das condições de vida no trabalho,
- de respeitar cada vez mais a necessária diversidade das expectativas individuais;
- de modificar profundamente a natureza das actividades e os tipos de relações ligadas ao trabalho, especialmente porque se põe em causa o modelo hierárquico tradicional.” (p. 10)

Apresenta-se a seguir a Evolução do Conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador-QVT:

Quadro 2 - Evolução do Conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como responsabilidade do Estado, da Empresa, do Trabalhador e do Sindicato (hoje e no futuro)	É responsabilidade dos atores sociais - Estado, Empresa, Trabalhadores e Sindicato - através da preocupação conjunta e o compromisso com o ambiente e a sociedade em geral, dentro de um contexto flexibilizado em decorrência das constantes mudanças.

Fonte: Adaptado de Nadler e Lawler (apud Fernandes, 1996, p 42)

Arrisca-se aqui alterar o quadro original que expõe a evolução e o conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador, por considerar-se que o último item apresentado (o qual apontava, no futuro, “QVT como nada”, sendo associado a um modismo passageiro), já não se aplica dentro do contexto existente em que se discute a responsabilidade social do estado, empresas, trabalhadores e sindicatos.

Para Walton (1973), a meta de um programa de QVT é gerar uma organização mais humanizada, em que o trabalho envolva, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Para Fernandes (1996), embora diversos autores apresentem enfoques diferentes para o conceito de QVT, todos eles voltam seus conceitos para a questão da conciliação de interesses dos indivíduos e das organizações. A autora referencia a influência dos fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam na cultura e no clima organizacional, influenciando no bem estar do trabalhador:

“...QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.” (p. 46)

Apresenta-se a seguir, de forma sintética, os conceitos de alguns dos principais estudiosos do tema Qualidade de Vida do Trabalhador:

⁶ Ortsman (1984) considera que o primeiro programa nacional que leva explicitamente em conta modificações da organização do trabalho é o programa de democracia industrial na Noruega.

Quadro 3 - Conceitos sobre Qualidade de Vida do Trabalhador

AUTORES	CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR
WALTON (1973)	Designa preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.
WERTHER & DAVIS (1983)	São esforços para melhorar a qualidade de vida procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.
NADLER & LAWLER (1983)	É vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.
FERNANDES (1996)	A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalho e na produtividade das empresas.
BOM SUCESSO (1998)	Termo utilizado para a avaliar as condições de vida urbana, incluindo transporte, saneamento básico, lazer e segurança; saúde, conforto, bens materiais, além de emoções e sentimentos das pessoas.

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996)

Seguem os critérios e modelos estabelecidos para investigação de Qualidade de Vida do Trabalhador e logo após, uma reflexão sobre as suas adequações ao contexto atual.

2.2. Critérios e Modelos de Investigação

Optou-se por destacar os critérios e modelos estabelecidos por autores que considera-se como mais importantes para o estudo. Apresenta-se primeiramente Walton (1973), por acreditar-se que este é o mais completo, seguido por Hackman & Oldhan (1973), Westley (1979) e Davis & Werther (1983). Recorreu-se a outros autores para apresentação dos critérios e modelos para a investigação da Qualidade de Vida do Trabalhador, tais como Carvalho (1994), Vieira (1995), Fernandes (1996), Búrigo (1997), Bom Sucesso (1998) entre outros, devido à dificuldade em encontrar as obras dos autores originais.

Walton (1973) estabeleceu oito categorias a serem investigadas para analisar a QVT. Apresenta-se aqui a revisão dessas categorias:

- 1) *Compensação Justa e Adequada* - Está relacionada com a remuneração recebida pelo trabalhador em troca de seu trabalho. Desdobra-se nos seguintes indicadores:
 - a) Remuneração adequada - é a remuneração necessária para atender as necessidades pessoais, sociais e econômicas do empregado.
 - b) Equidade interna - equivalência na remuneração entre os membros de uma mesma organização.

c) Equidade externa - equivalência na remuneração em relação a outros profissionais da mesma categoria no mercado de trabalho.

2) *Condições de Trabalho* - Relaciona-se com a saúde e o ambiente físico em que o trabalhador está inserido. Compreende:

- a) Jornada de trabalho- quantidade de horas trabalhadas relacionada com a tarefa executada.
- b) Carga de trabalho - quantidade de trabalho realizada pelo empregado em um turno.
- c) Ambiente físico seguro e saudável - local de trabalho que compreenda bem-estar e organização e ofereça condições de segurança e saúde, evitando o risco de doenças ou acidentes.
- d) Idade limite – quando o trabalho realizado for potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas, se realizado abaixo ou acima de certa idade.
- e) Material e equipamento - quantidade e qualidade nos materiais disponíveis para a execução do trabalho.

3) *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*⁷ - Refere-se às oportunidades que o trabalhador tem de aplicar no dia-a-dia seu conhecimento e suas aptidões profissionais

- a) Autonomia - liberdade/autonomia na programação e execução no trabalho.
- b) Planejamento – inclui o planejamento e a execução/implementação das atividades.
- c) Significado da tarefa - relevância da tarefa na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro e fora da organização.
- d) Identidade da tarefa - medida da tarefa na sua integridade e na avaliação do resultado.
- e) Variedade da habilidade (aptidão) - possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e habilidades do empregado (multifuncionabilidade).
- f) Informação e perspectiva – informação sobre o processo total de trabalho, assim como da própria atividade realizada.

4) *Oportunidade de Crescimento e Segurança* – Relaciona-se com as oportunidades oferecidas pela organização para o crescimento e desenvolvimento pessoal de seus empregados e para a sua segurança no emprego. Tem como critérios:

- a) Possibilidade de carreira - possibilidade de desenvolver uma carreira dentro da organização.

⁷ Segundo Walton (1973), estes aspectos do trabalho influenciam no ego e na auto-estima do trabalhador.

- b) Crescimento pessoal - desenvolvimento de potencialidades, capacidades, habilidades, aptidões do trabalhador.
- c) Segurança no emprego - grau de segurança dos trabalhadores quanto à manutenção de seus empregos.

5) *Integração Social na Organização* – Propõe a avaliação da integração social entre os empregados e a ausência de diferenças, através dos seguintes critérios:

- a) Ausência de preconceitos – incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física, entre outros.
- b) Igualitarismo – ausência de estratificação em termos de símbolos de *status* e/ ou estruturas hierárquicas.
- c) Relacionamento - relações saudáveis entre organização e trabalhador, com apoio sócio-emocional e respeito às individualidades destes.
- d) Abertura Interpessoal – os membros relatam, uns para os outros, idéias e sentimentos.
- e) Senso comunitário - companheirismo e coletividade entre os trabalhadores dentro e fora da instituição.

6) *Constitucionalismo* - Assegura o respeito da instituição perante os direitos dos funcionários. Tem os seguintes critérios:

- a) Direitos trabalhistas - cumprimento dos direitos jurídicos dos trabalhadores.
- b) Privacidade pessoal - respeito à individualidade do trabalhador dentro e fora da organização.
- c) Liberdade de expressão - possibilidade do trabalhador expor sua opinião, sem medo de represálias.
- d) Normas e rotinas - forma pela qual as normas e rotinas estabelecidas pela organização influenciam no desenvolvimento do trabalho e na vida do trabalhador.

7) *Trabalho e Espaço Total de Vida* - Refere-se ao equilíbrio entre a vida pessoal do trabalhador e a vida no trabalho; ou seja, o equilíbrio entre jornada de trabalho, exigência de carreira, viagens, convívio familiar e lazer.

8) *Relevância Social da Vida no Trabalho* - Essa categoria tem como objetivo mensurar a Qualidade de Vida no Trabalho através da percepção do empregado com relação à empresa e é avaliada através dos seguintes critérios:

- a) Imagem da empresa - opinião do trabalhador em relação à sua empresa, no que se refere à importância para a comunidade e orgulho de pertencer a tal organização.
- b) Responsabilidade social da instituição - opinião dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da empresa frente a comunidade, através da colaboração na resolução de problemas da própria comunidade, assim como não lhe causando danos.
- c) Responsabilidade social pelos serviços - opinião dos trabalhadores quanto à responsabilidade da empresa em relação aos serviços oferecidos à comunidade.
- d) Responsabilidade social pelos empregados – opinião dos trabalhadores quanto à sua valorização e participação na empresa, partindo das políticas de Recursos Humanos.

Outro modelo criado para investigação da QVT, desenvolvido por Hackman & Oldham (1975) apud Fernandes (1996), propõe a avaliação da Qualidade de Vida do Trabalhador através dos seguintes termos:

- a) *Dimensões da tarefa* – nessa categoria são identificados seis critérios para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e feedback (do próprio trabalho e extrínseco);
- b) *Estados psicológicos críticos* – envolvem a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho;
- c) *Resultados pessoais e de trabalho* – incluem a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

Westley (apud Fernandes, 1996) apresenta os seguintes indicadores para avaliação de QVT nas organizações:

- 1) *Econômico* - refere-se à equidade de salários, remuneração adequada, benefícios, condições e local de trabalho, carga horária e ambiente externo;
- 2) *Político* - refere-se à segurança no emprego, atuação sindical, liberdade de expressão, valorização do cargo, relacionamento com a chefia;
- 3) *Psicológico* - refere-se à realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, diversidade de tarefas e identidade de tarefas;
- 4) *Sociológico* - refere-se à participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade, valorização pessoal.

Davis & Werther (1983) estabelecem critérios de avaliação da Qualidade de Vida do Trabalhador, levando em conta a questão dos cargos nas organizações. Para isso, dividem o projeto de cargos nos seguintes níveis (Davis & Werther, 1983 apud Brayer, 1997):

1) *Nível Organizacional* - leva-se em consideração a eficiência, que deverá ser alcançada através da racionalização da produção, partindo principalmente da especialização. Essa especialização é analisada através de três métodos:

- a abordagem mecanicista, que identifica detalhadamente cada tarefa em um cargo, a fim de que o tempo de execução dessas tarefas seja minimizado, assim como os esforços dos trabalhadores;
- o fluxo do trabalho, que sofre influência da natureza do produto ou serviço; e
- as práticas de trabalho, que são as formas estabelecidas de desempenhar a atividade.

2) *Nível Ambiental* - considera-se a habilidade e disponibilidade dos empregados, assim como as expectativas sociais.

3) *Nível Comportamental* - leva-se em consideração o ambiente de trabalho, como fator de influência no comportamento dos trabalhadores, destacando nesse nível, quatro dimensões:

- a autonomia, que seria através da responsabilização da atividade pelo trabalhador;
- a identidade da tarefa, que seria a realização de uma parte completa do trabalho;
- a variedade, que seria o uso de diferentes capacidades;
- a retroinformação, que seria a informação relacionada com sua atuação.

Enfatiza-se nessa pesquisa, no que se refere ao tema Qualidade de Vida do Trabalhador, os critérios estabelecidos por Walton (1973), por acreditar-se que este é um dos estudos mais completos dessa temática. Também pretende-se ter como apoio principal à teoria desenvolvida por Walton, algumas obras das autoras Fernandes (1996) e Vieira (1995), pelo fato de que estas estudiosas desenvolveram importantes pesquisas, assim como instrumentos confiáveis para coleta de dados referentes ao tema estudado.

Apresenta-se a seguir uma reflexão sobre as categorias estabelecidas por Walton (1973) e sua possível adequação ao contexto atual.

2.3. Critérios para Avaliação da Qualidade de Vida do Trabalhador e o Contexto Atual

Segundo Tachizawa & Scaico (1997), as empresas são vistas como pequenas sociedades, grupos de pessoas, que têm necessidades imateriais que precisam ser satisfeitas e

que podem ser divididas em: (a) necessidades fisiológicas que são as ligadas ao trabalho, tais como condições de trabalho, segurança, remuneração, capacitação, saúde, bem-estar, tranqüilidade; e (b) necessidades psicológicas que estão ligadas ao respeito e à liberdade da pessoa, sem as quais não há o incremento de produtividade e criatividade, necessários no contexto de um mundo de competição e concorrência acirrada.

Comentam ainda que os objetivos da empresa que garantem o preenchimento das necessidades fisiológicas e psicológicas são seus objetivos sociais. Como exemplo de objetivos sociais fisiológicos citam os salários, os benefícios, os planos de assistência médica, o treinamento e qualificação, os escritórios, a estabilidade da empresa e afins. Como exemplo de objetivos sociais psicológicos, citam a definição clara, compreendida e aceita das responsabilidades, o estabelecimento negociado de resultados e objetivos e o reconhecimento pelas realizações. Os autores consideram que a empresa tem esses objetivos sociais como forma ou meio necessário para o atingimento de seus objetivos econômicos. Os critérios estabelecidos por Walton (1973), por exemplo, são uma das formas de avaliar se a organização está atingindo os objetivos sociais estabelecidos.

Atualmente, algumas dessas categorias podem ser consideradas como inadequadas dentro do contexto atual, não apenas no que se refere às mudanças do mundo do trabalho, como também à necessidade de revisar os objetivos sociais oferecidos pelas organizações. Esta deve levar em consideração que a vida do trabalhador ultrapassa os muros da organização e que principalmente, conforme comenta Cohen (1993), as pessoas são diferentes e, portanto, possuem preferências/necessidades diferenciadas.

Não se trata de criticar as categorias estabelecidas por Walton (1973) e aplicadas pelos mais diversos autores em suas pesquisas. A idéia é de rediscutir esses critérios e propor questionamentos levando em conta, principalmente, o novo contexto econômico mundial e o contexto social brasileiro.

O critério *Compensação Justa e Adequada* (Walton, 1973) costuma ser o principal ponto de discussão nas mais variadas pesquisas e sob os mais diversos temas. Nada mais compreensível, visto que esse critério refere-se a remuneração do trabalhador. Mas o que compreende uma remuneração adequada? Seria a possibilidade de atender as necessidades básicas, como alimentação, vestuário, condições de educação e lazer para o trabalhador e a sua família? Pode-se considerar adequado o valor do salário mínimo⁸ estipulado pelo governo,

⁸Conforme Capítulo II, Artigo 7º, Parágrafo. IV da Constituição Federal de 1988, são direitos dos trabalhadores “salário mínimo fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com

com a realidade econômica brasileira na qual o trabalhador está inserido? Segundo Bom Sucesso (1998):

“...Um trabalhador japonês ou norte-americano tem renda mensal que lhe assegura alimentação, vestuário moradia, dignos e o Estado lhe assegura educação básica e saúde. Quanto ao trabalhador brasileiro ou mexicano, lutam pela sobrevivência mínima que a renda do trabalhador assalariado lhes impõe. Para muitos a alimentação farta e saudável servida no restaurante da empresa ao invés de um benefício torna-se conflito, por saber que sua família não tem em casa o que comer. Para assegurar vestuário, adquirir eletrodomésticos básicos, vem sendo necessário submeter-se a financiamentos com juros exorbitantes...”(p. 10)

A citação acima confirma a idéia de Cohen (1993), de que por vezes as organizações deixam de lado a vida do trabalhador além do seu espaço de trabalho. Por isso a preocupação de discutir a Qualidade de Vida do Trabalhador de forma mais ampla.

Esse critério compreende também questionamentos quanto à equivalência na remuneração entre os membros de uma mesma organização – equidade interna. Atualmente, na maioria das vezes, não basta que os trabalhadores ocupem o mesmo cargo ou função. Discute-se a idéia de que, em várias organizações, a remuneração tem partido de avaliações referentes à qualificação, produtividade e competência, entre outros. Contudo, um dos pontos que mais chama atenção nos dias de hoje, relaciona-se com os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; incluindo planos de saúde, pagamentos de seguro, renda de aposentadoria e outros incentivos que ofereçam um complemento à renda do trabalhador.

O ponto relacionado com as *Condições de Trabalho*, associado a saúde e ambiente físico, leva em consideração, principalmente, a jornada (horas trabalhadas) e carga de trabalho (quantidade de trabalho em turno). A adoção do banco de horas, por exemplo, é um dos novos tipos de flexibilização do trabalho que interfere de forma direta na Qualidade de Vida do Trabalhador. Influencia nos critérios *Condições de Trabalho* e *Trabalho e Espaço Total de Vida* (Walton, 1973), entre outros.

É fato que os trabalhadores, ao realizarem atividades diárias de oito horas, principalmente os que estão expostos a altas temperaturas e barulho intenso, mesmo usando a devida proteção, no final de uma jornada normal sentirão algum tipo de desgaste físicos. Quando submetidos a uma readaptação de jornada e carga de trabalho por uma necessidade de

moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte, previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;”

aumento da produção, como no caso do banco de horas, ao estarem trabalhando mais, com certeza não terão a mesma atenção com relação àquela existente numa jornada normal de trabalho. Isso poderá causar, por vezes, erros que podem ocasionar queda ou prejuízo na produção, sem contar os riscos de acidentes, dependendo da função por eles desenvolvida.

O critério *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*, conforme comentado anteriormente por Walton (1973), atinge a auto-estima e o ego do trabalhador, por ser a oportunidade deste aplicar seus conhecimentos, demonstrar e exercer sua capacidade.

Percebe-se, dentro das organizações, que mais do que nunca os trabalhadores sabem o quanto podem ser importantes no desenvolvimento de suas tarefas, sejam pelas mudanças advindas dos Programas de Qualidade Total, ou pelas diversas formas de gerenciamento aplicadas quanto à participação dos trabalhadores. Portanto, o trabalhador sente-se em condições de criar, reestruturar as formas de execução de seu trabalho, planejar as atividades. Quando a organização não abre espaço para que essa situação ocorra, o trabalhador tende a sentir-se desmotivado.

Acredita-se que o critério *Oportunidade de Crescimento e Segurança*, assim como *Compensação Justa e Adequada*, são os mais questionáveis em nossos dias, assim como os mais destacados em pesquisas diversas. O primeiro refere-se principalmente as possibilidades de desenvolvimento de carreira e segurança no emprego. Situações praticamente impossíveis de serem estabelecidas dentro de um contexto onde o mercado de trabalho sofre tantas mudanças e a flexibilização é a palavra de ordem.

A questão da segurança no emprego torna-se mais difícil, principalmente quando se trata de trabalhadores com nível menor de instrução e qualificação. Segundo Sterrs, Shin e Ungson (1989 apud Fleury e Fleury, 1995), existe no mercado de trabalho uma forte distinção entre três tipos de empregados, sendo: (1) **os centrais**: formados por trabalhadores considerados essenciais, como proprietários e empregados com estabilidade de emprego, com alta valorização por parte da empresa; (2) **os regulares**: funcionários de carreira, pois já trabalham a um determinado tempo para a organização, considerados comprometidos com a empresa, sendo estes gerentes e trabalhadores e, (3) **os marginais/periféricos**: trabalhadores com relação empregatícia precária, baixo *status* na empresa, baixo nível de comprometimento e facilmente substituíveis. No caso do Brasil, é muito grande o número de trabalhadores que se enquadram dentro da categoria de marginais e periféricos, deixando de alcançar o critério que compreende crescimento e segurança no emprego.

O critério *Integração Social na Organização* pode ser considerado como um indicador bastante completo para medir as relações entre a organização e os trabalhadores, por contemplar pontos referentes aos preconceitos e principalmente as relações interpessoais. Nesse caso, destaca-se a avaliação do tipo de relação que se estabelece entre colegas de níveis funcionais iguais e/ou diferentes, dentro e fora da organização.

O *Constitucionalismo*, devido às mudanças nas relações de trabalho, pode ser bastante explorado por tratar de direitos trabalhistas, mas principalmente por apresentar indicadores que caracterizem uma organização como proponente de relações de autonomia entre os trabalhadores, assim como de proporcionar liberdade de participação. Destaca-se aqui também o fato de tentar avaliar o direito de privacidade pessoal do trabalhador, dentro e fora da organização, e a liberdade de expressão.

O critério *Trabalho e Espaço Total de Vida* leva em conta pontos como o convívio familiar, exigências de viagens pela organização, assim como dedicação à carreira, entre outros.

Relevância Social da Vida no Trabalho é um dos critérios mais destacados no contexto atual, apontando uma nova tendência ao tratar-se das novas formas de gestão de pessoas e do envolvimento das instituições com a comunidade. Para Batitucci (2000), os objetivos e metas que compõem a missão de qualquer organização estão voltados para os resultados aos acionistas, satisfação e encantamento dos clientes, contribuição e participação na vida da sociedade e melhoria na qualidade de vida dos empregados.

Ao refletir sobre os oito critérios acima, sente-se falta de um que seja dirigido especificamente para as questões referentes à qualidade de vida do trabalhador fora da empresa. Este critério, que a autora da presente dissertação denomina como *Qualidade de Vida do Trabalhador Fora da Organização* deve contemplar pontos relacionados a:

- moradia - se habita imóvel próprio ou alugado, se alugado, quanto de seu salário é comprometido para o pagamento do imóvel; tipo de imóvel (quanto à segurança, localização, acesso, condições razoáveis de habitação, número de pessoas que habitam etc.);
- alimentação – se é saudável e suficiente para o trabalhador e sua família;
- saúde – planos de saúde contemplando o trabalhador e sua família e em alguns casos auxiliando na compra de remédios;
- educação – não restringindo-se apenas ao trabalhador, mas também para sua família.

As sugestões propostas nesse critério parecem ser utópicas, devido à realidade econômica da maioria das organizações. Sabe-se dos altos impostos e dos custos por elas enfrentados e que em inúmeros momentos, à medida que oferecem determinados programas e/ou políticas de benefícios aos empregados, suprem uma função que, pela Constituição Federal, deveria ser atribuição do Estado. Pode-se citar como exemplo de programas e/ou políticas oferecido pelas organizações, os planos de saúde. É atribuição do Estado oferecer serviço médico⁹ e as empresas contribuírem através dos impostos pagos. Porém, pelo fato desses serviços serem oferecidos de uma forma precária, a maioria das organizações assumiu esse papel, fornecendo aos trabalhadores planos de saúde com pagamentos parciais ou totais, que podem incluir, ou não os familiares.

Algumas organizações já estão percebendo o quanto pode ser vantajoso proporcionar determinados programas e políticas aos trabalhadores relacionados as suas necessidades individuais ou em situações especiais. O gerente de RH da IBM, em entrevista a revista Exame (1994), fez o seguinte comentário: “Sabemos que não vamos querer atender a 100% das necessidades de todos os funcionários. Mas queremos ver a maior parte da população satisfeita.” (p. 88).¹⁰

Apresenta-se a seguir a discussão teórica acerca dos programas e políticas organizacionais que favorecem a Qualidade de Vida do Trabalhador e a responsabilidade social da empresa.

2.4. Programas e Políticas voltadas à Qualidade de Vida do Trabalhador e à Responsabilidade Social da Empresa

Como já fora comentado anteriormente, a responsabilidade pela Qualidade de Vida do Trabalhador deveria encontrar-se dividida entre estado, empresa, trabalhadores e sindicato. Para Vergara & Branco (2001), ao perceber-se as empresas como construções sociais, sujeito e objeto da realidade da qual fazem parte, não é difícil identificar sua participação tanto no

⁹ Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a sua promoção, proteção e recuperação – Constituição Federal de 1988.

¹⁰ Dessler (1996, p. 28) comenta que as ações estabelecidas pelas organizações, beneficiando os empregados não são criadas apenas pela bondade de seus gestores; “...fazem isso por também acreditarem ser o melhor para suas empresas”.

agravamento quanto na superação dos múltiplos problemas relacionados com meio ambiente, qualidade de vida, desigualdades sociais, entre outros.

“...seja pelo poder econômico que possuem, seja pelo conjunto de competências técnicas de que dispõem, as empresas são hoje uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade” (Vergara & Branco, 2001, p. 21).

Dessa forma, surge um novo papel para as empresas: o da responsabilidade social. Duarte & Dias (1986) elaboraram uma síntese considerando o campo da responsabilidade social, constituído de cinco áreas principais: (I) área de trabalho; (II) área de proteção ecológica; (III) área de consumo; (IV) área de atuação comunitária; (V) área institucional.

Quadro 4 - Principais Áreas de Atuação das Empresas com Gestão das Responsabilidade Social

I. ÁREA DE TRABALHO	
1. Setor de Políticas de Emprego	<ul style="list-style-type: none"> • seleção e admissão • oportunidade para deficientes e minorias • carreira • reciclagem de trabalhadores • treinamento • criação de oportunidades
2. Setor de Políticas de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • salários • benefícios e incentivos • participação nos lucros
3. Setor de Qualidade de Vida	<ul style="list-style-type: none"> • segurança e higiene do trabalho • saúde dos trabalhadores (inclusive lazer) • moradia e acesso ao trabalho • deslocamento e transferência • participação na vida da empresa • trabalho significativo (<i>job-enrichment</i>)
II ÁREA DE PROTEÇÃO ECOLÓGICA	
1. Setor de qualidade do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • correção da poluição existente • controle de processos e produtos (fabricação, utilização e rejeitos de poluentes) • prevenção de novas formas de poluição • melhoramentos estéticos • recuperação de áreas desgastadas
2. Setor do impacto da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • no ambiente • na infra-estrutura • na economia • na organização social, política e cultural
3. Setor de prevenção de recursos naturais	<ul style="list-style-type: none"> • esgotamento de matéria prima • aproveitamento e conservação de recursos energéticos • controle do uso da terra • exigência de reciclagem • redução de descartáveis

4. Setor de proteção ao meio ambiente <ul style="list-style-type: none"> • qualidade de vida (nutrição, habitação, saúde, transporte e comunicação) • violência • educação • proteção ao menos • treinamento de desempregados “crônicos”
III ÁREA DE CONSUMO
1. Setor de qualidade dos produtos <ul style="list-style-type: none"> • utilidade • segurança • durabilidade • funcionalidade
2. Setor de garantia e serviços <ul style="list-style-type: none"> • reposição • assistência técnica • obsolescência • controle de produtos nocivos
3. Setor de Informação <ul style="list-style-type: none"> • publicidade • propaganda • características dos produtos
4. Setor de relações com cliente <ul style="list-style-type: none"> • cumprimentos de contratos • preços honestos
IV ÁREA DE ATUAÇÃO COMUM
1. Setor de ajuda filantrópica a entidades, obras e campanhas <ul style="list-style-type: none"> • assistenciais • culturais • educacionais • artísticas
2. Setor de participação direta em atividades comunitárias <ul style="list-style-type: none"> • instalações • recursos humanos • <i>know-how</i> • recursos materiais
V ÁREA INSTITUCIONAL
1. Setor de relações com acionistas <ul style="list-style-type: none"> • zelo pelo patrimônio • rentabilidade • informações fidedignas
2. Setor de relações com o governo <ul style="list-style-type: none"> • honestidade das informações tributárias • restrição à prática do <i>lobby</i> • restrição à ingerência política
3. Setor de relações com outras empresas <ul style="list-style-type: none"> • honestidade na concorrência • restrição às práticas monopolistas

Fonte: Adaptado de Duarte & Dias (1986).

O quadro acima torna possível a identificação de vários critérios que devem ser contemplados por organizações voltadas à responsabilidade social. No caso da responsabilidade social das empresas, pode-se dizer que esses critérios podem estar sendo

contemplados em programas e políticas organizacionais, influenciando na Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

Do ponto de vista dos trabalhadores, estes programas e políticas podem ser considerados até mesmo como fator importante para a permanência ou troca de empresa. Já do ponto de vista da organização, seriam uma forma de atração e retenção dos melhores profissionais. Outro fator importante seria o reconhecimento à organização perante a comunidade e ao mercado, não só pela excelência em competitividade, como por adquirir uma imagem que a identifique como “uma das melhores empresas para se trabalhar”. De qualquer forma, quem não gostaria de trabalhar numa empresa que proporciona um pacote de programas, políticas, vantagens, incentivos e benefícios que podem ser desfrutados não só no ambiente de trabalho, como fora dele? Não só na vida pessoal, como na vida profissional?

Segundo Milkovich & Boudreau (2000), os empregados representam uma por parte substancial dos custos operacionais de uma organização. Esses números são calculados em função da quantidade de pessoas, seus salários e benefícios, mais os custos com treinamento, contratações e assim por diante. Uma empresa que pretende criar um time de trabalho produtivo precisa selecionar empregados que trabalhem bem em equipe, treiná-los tanto nas habilidades de comunicação e trabalho de grupo como em suas tarefas específicas, recompensar mais pelo resultado em equipe do que individual e oferecer apoio para que essas pessoas possam ter o melhor desempenho possível. Todas essas decisões formam a base para o sucesso da equipe e da organização.

As grandes empresas atualmente estão desenvolvendo Programas e Políticas de Gestão Organizacional levando em conta seus trabalhadores, ambiente e comunidade, pois sabem que essa é uma forte tendência mundial. Como já fora comentado anteriormente, é o surgimento da “Organização Humanizada” (Vergara e Branco, 2001), interagindo na melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores e colaborando nas atividades comunitárias, ou seja, tornando-se integrada ao processo de gestão social.

Percebe-se portanto, que os Programas e Políticas Organizacionais adotados podem ser variados, envolvendo educação e desenvolvimento, comunicação, comunidade, ambiente, ética, bem estar-social, entre outros.

Nos programas com foco na educação e desenvolvimento, podem ser incluídos, além do ensino básico, o ensino médio, superior e pós-graduação, cursos técnicos e de idiomas, treinamentos, programas de recrutamento interno, estágios, intercâmbios etc.

No caso dos programas com ênfase na comunicação, seria a criação de canais, abertos pelas organizações, para que seus funcionários exponham críticas, sugestões e dúvidas. Torna-se importante também que os funcionários recebam um retorno referente as suas manifestações.

Quanto aos programas direcionados para o bem-estar social, incluem-se os eventos de integração entre a empresa, funcionários e familiares, assim como eventos de integração na comemoração de datas festivas ou importantes para a organização.

Os programas voltados para a comunidade e o ambiente transmitem a preocupação não só no que se refere a projetos de apoio e desenvolvimento da comunidade, como os direcionados para a saúde e meio ambiente.

Os autores Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 76-78) apresentam uma lista de incentivos/benefícios incluídos em alguns programas e políticas organizacionais praticados no Brasil¹¹. Percebe-se, porém, que alguns itens dessa lista contemplam os níveis hierárquicos mais altos das organizações. Os itens seriam:

- a) Aluguel de casa: a maior parte das empresas que concede esse benefício arca integralmente com seu custo. O benefício é mais usual quando o profissional é estrangeiro e está temporariamente residindo no país.
- b) Assistência jurídica: algumas empresas assumem os custos relativos à assistência jurídica particular de seus diretores. Na maioria das vezes, quando o corpo jurídico é da própria empresa, ela absorve totalmente os custos. Quando o corpo jurídico é externo à empresa, as práticas mais comuns são cobrir o custo parcialmente ou tratar cada caso isoladamente.
- c) Assistência médica, hospitalar, odontológica: inclui o pagamento integral ou parcial de assistência médica ou odontológica para o profissional e seus dependentes. Os procedimentos adotados para a concessão desses benefícios variam. Os mais comuns são: níveis diferenciados de convênios, livre escolha e valor anual previamente definido.
- d) Automóvel: a maior parte das empresas que concede este benefício opta pela compra do carro. Geralmente, responsabilizam-se também pelas despesas de manutenção, seguro etc. A periodicidade de troca é estabelecida em função da quilometragem ou tempo de uso.
- e) Auxílio-doença: relaciona-se à complementação, parcial ou integral, em caso de doença, do salário do executivo.

¹¹ Os dados apresentados pelos autores correspondem a uma pesquisa realizada pela Coopers & Lybrand em 1995, onde participaram da pesquisa 112 empresas de pequeno, médio e grande porte dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

- f) *Check-up* anual: relaciona-se ao pagamento integral ou parcial do *check-up*. As empresas costumam determinar o local em que os exames devem ser realizados.
- g) Complemento de aposentadoria: complementa a remuneração do funcionário em sua aposentadoria. Normalmente, o plano adotado está relacionado à contribuição mensal, a idade do funcionário e ao tempo de trabalho na empresa.
- h) Cooperativas: a forma mais comum que este benefício toma são as cooperativas de consumo, em que o funcionário tem facilidades para comprar roupas, alimentos etc.
- i) Estacionamento: o estacionamento é considerado benefício quando totalmente ou parcialmente subsidiado pela empresa para os funcionários que utilizam veículo próprio para o deslocamento até o local de trabalho.
- j) Financiamento ou empréstimo: algumas empresas possuem cooperativas geridas pelos próprios funcionários, que concedem financiamentos ou empréstimos a juros inferiores aos de mercado.
- k) Gratificação anual: as formas de concessão desse benefício diferem de empresa para empresa. Os valores são estipulados em função do lucro ou do salário anual. Este benefício aplica-se geralmente a executivos.
- l) Instrução de filhos: relaciona-se ao pagamento integral ou parcial de despesas com instrução de filhos dos funcionários.
- m) Instrução própria: relaciona-se ao pagamento integral ou parcial de curso regular ou de extensão para o funcionário.
- n) Seguros diversos: inclui o pagamento de seguro de vida em grupo, seguro do automóvel, seguro residencial etc.
- o) Aquisição facilitada de produtos ou serviços: inclui facilidades oferecidas aos funcionários para aquisição de serviços ou produtos da própria empresa ou de terceiros.
- p) Clube recreativo: inclui a existência ou o pagamento de clubes com estrutura de lazer para os funcionários e seus familiares.
- q) Assistência farmacêutica: relaciona-se à existência de descontos e reembolsos na aquisição de medicamentos.
- r) Ambulatórios na empresa: relaciona-se à existência, no local de trabalho, de um ambulatório para atendimentos de emergência, com equipamento e *staff* de plantão durante o horário de trabalho.
- s) Creche: relaciona-se à existência de creche da própria empresa ou conveniada, subsidiada totalmente ou parcialmente pela empresa.

- t) Combustível: inclui o reembolso parcial ou total de combustível para o automóvel de uso do funcionário, seja particular ou da empresa.
- u) Transporte: relaciona-se ao subsídio, parcial ou total, pela empresa, do transporte de seus funcionários entre local de trabalho e suas residências.
- v) Reembolso alimentação: relaciona-se ao reembolso regular de despesas com refeição, através de convênios específicos ou contra comprovantes.
- w) Cesta de alimentos: relaciona-se à concessão de cesta básica aos funcionários.
- x) *Off shore bonus*: relaciona-se ao pagamento de gratificação ou bonificação no exterior.
- y) *Stock options*: relaciona-se à opção para aquisição futura de ações da empresa, a preços da data em que a opção é concedida, como parte de gratificação, bônus ou participação nos lucros.

A lista de incentivos/benefícios contemplados nos programas e políticas organizacionais pode contemplar ainda os seguintes itens:

- Programas de Participação nos Resultados - Para Milkovich & Boudreau (2000), “...de acordo com seus defensores, a participação nos resultados é mais que um esquema de incentivo grupal. Ela é parte de uma abordagem ou filosofia empresarial” (p. 420).
- Programas de Participação nos Lucros e Planos de Bonificação - Para Milkovich & Boudreau (2000), a participação nos lucros é o pagamento aos empregados de uma parcela dos lucros da empresa que tenha excedido ao nível preestabelecido. Os planos variam entre si em função de um cronograma de pagamentos (trimestral, anual) e na forma do pagamento (em dinheiro ou como depósito que tenha sido combinado). A idéia é que os trabalhadores se identifiquem com o objetivo de lucro e assim reduzam os desperdícios e melhorem a produtividade. O principal problema desse programa seria a possibilidade de não pagar nada aos empregados quando as metas não são atingidas, gerando uma desmotivação por parte dos trabalhadores.
- Outros Benefícios e Serviços – As ofertas apresentadas pelas empresas têm sido variadas. Segundo Flannery (1997), essas novas ofertas são, em sua maioria, baseadas nas mudanças dos desejos, necessidades e valores dos funcionários. Com mais famílias dependendo da receita gerada tanto pelo pai, quanto pela mãe, e com a presença de mais famílias de mães e pais solteiros, diversas organizações começaram a oferecer mais benefícios voltados para as famílias, incluindo horário flexível, compartilhamento de cargo, programas de assistência a funcionários, dias de assistência para dependentes, políticas de trabalho domiciliar, despesas com adoção, entre outros.

Milkovich & Boudreau (2000) apresentam mais uma categorização no que se relaciona a benefícios, que seriam os serviços, incluindo-se nesses casos, além dos já citados acima, coisas como cantina na empresa, sala de ginástica, sauna e consultoria financeira.

Acredita-se que os programas e políticas implantados nas organizações podem servir de espelho, refletindo a verdadeira preocupação com relação a Qualidade de Vida não só dos seus trabalhadores, como da sociedade em geral. Contudo, é importante acrescentar que algumas organizações podem estar usando tais programas e políticas como forma de manipulação da classe trabalhadora ou como forma de regulação do conflito. Segundo Melo (1985):

“As evoluções das relações de trabalho e conseqüentemente das políticas de pessoal provêm de mudanças econômicas, políticas, sociais etc., mas fundamentalmente das mudanças nas relações sociais de produção. Ou mais objetivamente, a compreensão destes processos está na análise do fluxo e do refluxo das relações de trabalho e das ações dos agentes/atores sociais no processo de regulação de conflitos”. (p. 163)

Destaca-se aqui, com base nas tendências e mudanças do mercado, o novo papel da área de Recursos Humanos, que segundo Ulrich (2000), deixa de ser focado em processos/tarefas (recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, equipes, relações trabalhistas, comunicação, etc.) e adquire um foco mais pró-ativo, baseado e direcionado a resultados. A Administração de Recursos Humanos não deixa de dar atenção aos processos e tarefas, mas envolve-se também na elaboração de estratégias organizacionais.

Para Orlickas (1998), a nova área de Recursos Humanos: (1) modificou-se e ampliou sua atuação; (2) atualizou-se com a realidade sócio-econômica; (3) tornou-se um centro de investimento; (4) adotou a estratégia de instrumentalizar e orientar seus executivos; (5) passou a ter seu planejamento estratégico vinculado ao planejamento estratégico dos negócios da empresa; (5) desenvolveu meios para que as pessoas possam caminhar proativamente na direção dos objetivos organizacionais; (6) está preocupada em se aproximar do principal cliente da empresa, o próprio funcionário.

Melo (1985) vai mais além nas questões referentes às políticas de pessoal, afirmando que estas buscam, entre outros objetivos: (1) possibilitar e fundamentar a reprodução de valores para permitir a interiorização de certas condutas e ao mesmo tempo dos princípios que as legitimam; (2) incorporar concretamente os valores de consideração à pessoa e de eficácia que legitimam suas práticas e ocultar os objetivos reais da organização; (3) subordinar o indivíduo à organização através das vantagens que lhe são concedidas em contrapartida de seu

trabalho; (4) transformar o máximo de energia individual em sua força de trabalho em favor da carreira; (5) colocar em prática uma política de gestão de afetos que favoreça o investimento inconsciente e maciço na organização e sua influência sobre o aparelho psíquico dos indivíduos; e (6) individualizar as relações do indivíduo à organização. O sucesso individual é valorizado em detrimento da solidariedade, e busca-se com isso evitar e desmantelar as reivindicações coletivas.

Percebe-se uma profunda mudança na Administração de Recursos Humanos, saindo do interior da empresa e interagindo mais com o ambiente externo. Dessa forma, passa a ocupar um papel de maior responsabilidade não só pelos trabalhadores que compõem a organização, como pela sociedade em geral. Dentro do atual cenário contemplado pela organização socialmente responsável; contudo, emergem questões referentes às possíveis influências da flexibilização do trabalho e na Qualidade de Vida do Trabalhador.

A seguir apresenta-se a discussão teórica referente às Relações Flexíveis de Trabalho e a Qualidade de Vida do Trabalhador.

2.5. A Flexibilização das Relações de Trabalho e a Qualidade de Vida do Trabalhador

A medida que se discute a Qualidade de Vida do Trabalhador dentro de um contexto atual, onde a responsabilidade social se estabelece de forma compartilhada entre as empresas, estado, sindicato e dos próprios trabalhadores, propõe-se uma reflexão referente à flexibilização¹² das relações de trabalho¹³.

Segundo Camargo (1996), as normas formais e informais que determinam a estrutura do contrato de trabalho, os incentivos criados para agentes e organizações, os sindicatos trabalhistas e organizações patronais, assim como o grau e o custo do cumprimento das normas e contratos de trabalho determinam as dimensões da flexibilidade do mercado de trabalho.

Toledo (1997) comenta que a partir dos anos oitenta o conceito de flexibilidade tornou-se chave para o entendimento das mudanças nas relações de trabalho. Alguns autores

¹² Buscou-se no Dicionário Aurélio (1994), o significado das palavras flexibilidade e flexível. Em geral são associadas a idéia de facilidade de ser manejado, de maleabilidade, mas também é associada a aptidão para executar diferentes tarefas. Também associa-se ao sentido de suavidade, compreensão e até mesmo de submissão.

¹³ Para Fischer (1985, p. 19), “as relações de trabalho constituem uma forma particular de relacionamento. Essa relação é verificada entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar esse processo”. A autora comenta

(por exemplo, Pastore, 1994) relacionam a flexibilização às conseqüências naturais advindas das novas tecnologias e das novas formas de organização do trabalho. Contudo, a idéia de flexibilização também é associada a precarização das condições de trabalho, incluindo os sistemas de seguridade social, de contratação coletiva e leis de trabalho e causando a ruptura de alguns acordos ou pactos estipulados ao longo dos anos entre trabalhadores e governo (Bresciani,1997; Antunes,1995).

Para Pastore (1994), a flexibilização é uma tendência normal e esperada, advinda da globalização e da procura dos consumidores por bens e serviços mais diversificados, com preços mais baixos e melhor qualidade. Esses fenômenos geram mudanças, tais como redução da oferta de empregos; queda do salário real, inclusive para pessoas qualificadas; crescente adesão ao entendimento entre empregados e empregadores; diálogo entre chefes e subordinados, contratantes e contratados, fornecedores e consumidores, causado pela alta velocidade das inovações tecnológicas; necessidade de inovações constantes, melhoria da qualidade, redução de custos, melhores preços e boa assistência técnica, ocasionada pelo aumento da competição entre as empresas; trabalho em grupo, formação de equipes, mecanismos de controle automático, descentralização das decisões e redução de níveis hierárquicos; aumento do envolvimento dos trabalhadores com suas tarefas e com a empresa; redução da filiação sindical; crise nos sindicatos; divergências entre empregados e empregadores resolvidas rapidamente e no contexto interno da empresa.

Bresciani (1997) afirma que no contexto atual, a flexibilidade revela complexidade e discórdia: de um lado os que vêem a flexibilidade como uma característica que deve estar presente nos sistemas de produção, na organização do trabalho, na estrutura das relações trabalhistas, sendo um dos fatores-chave para o sucesso competitivo das organizações, dos países, assim como a realização pessoal e profissional. Do outro lado, os que associam a flexibilização aos processos de desestruturação social, causando disputas entre atores sociais e forças políticas. Segundo Antunes (1995), em função das mudanças no mundo do trabalho, vivencia-se uma “subproletarização” intensificada presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado e terceirizado.

Algumas das mudanças destacadas por Pastore (1994) devem ser questionadas, principalmente pelo risco de servirem como forma de melhorar a condição dos empregadores, impondo ao trabalhador uma readaptação à realidade do mercado de trabalho, com riscos de perder vários direitos adquiridos de forma árdua e, conseqüentemente, influenciando na

também que as relações de trabalho são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da

Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

Camargo (1996) afirma que a flexibilidade do mercado de trabalho apresenta muitas dimensões:

“As firmas podem ajustar sua força de trabalho reduzindo ou aumentando salários reais, demitindo ou contratando novos empregados, treinando ou reciclando sua mão-de-obra, modificando a estrutura de produção e/ou sua própria estrutura de cargos. Os empregados podem ser treinados para executar tarefas diferentes, a fim de que se adaptem a mudanças de condições econômicas na firma e não sejam demitidos caso haja uma variação na estrutura de demanda, ou podem ser treinados em técnicas bem específicas a fim de que sejam mais produtivos na tarefa que executam. A opção a ser seguida dependerá dos custos – para as firmas e os empregados – das escolhas que estão sendo feitas” (p. 12).

Para Murphi (1996), o conceito de flexibilidade está relacionando com organizações, pessoas, contratos e vida no trabalho.

- Organizações Flexíveis – São organizações que possuem a habilidade para responder rapidamente às oportunidades e desafios do mercado. Costumam usar ou não padrões de trabalho flexíveis, mas podem usar formas de inovação na organização do trabalho.
- Pessoas Flexíveis – São trabalhadores individuais, com múltiplas ou variadas habilidades e maior flexibilidade sobre as tarefas. Essas características podem adicionar valor ao empregado e aumentar sua qualidade ou nível de produtividade e provavelmente sua futura empregabilidade dentro da organização, ou fora dela.
- Contratos Flexíveis – São realizados entre empregado e empregador, que geralmente utilizam uma combinação de seus próprios termos com os termos legais. Atualmente existe uma larga extensão de opções contratuais, incluindo habitualmente contratos de trabalho individuais ou termos de negócios que envolvem o desenvolvimento de potencial dos indivíduos, sua produtividade ou para satisfazer negócios ou necessidades pessoais.
- Flexibilidade da Vida no Trabalho (*flexible working lives*) – inclui, por exemplo, pessoas que se aposentam cedo ou na meia idade e começam a desenvolver novas carreiras ou atividades, como trabalho voluntário, novos negócios, ou trabalho em tempo parcial como complemento a pensão e mulheres que optam pelo trabalho em tempo parcial durante um período de tempo para poderem dedicar-se à criação de seus filhos, etc. A flexibilidade da vida no trabalho também tem sido divididas nas seguintes formas:

- Flexibilidade numérica – refere-se à flexibilidade do trabalho em termos de horas trabalhadas e padrões de trabalho; variações nos padrões de pagamento e incentivos; diferentes tipos de contratos usados para alcançar objetivos, assim como subcontratações, uso de consultores e melhor uso do staff em tempo parcial.
- Flexibilidade local - refere-se ao trabalho móvel, trabalho a domicílio, teletrabalho, organizações em rede de trabalho, ou escritório virtual. Flexibilidade local significa que o trabalhador pode trabalhar fora da base de um escritório central, tendo, às vezes, sua base fixada na própria casa.
- Flexibilidade funcional – descreve a situação em que o empregado está apto para diferentes tarefas.

Segundo Boyer (1987 *apud* Piccinini, 1996), a flexibilidade é a aptidão de um sistema ou subsistema de reagir às *diversas* perturbações no meio ambiente. Esse autor define cinco possíveis formas de flexibilidade, inerentes à:

- organização da produção - refere-se a maior ou menor adaptabilidade da organização produtiva, sendo em grande parte dependente das escolhas tecnológicas e organizacionais efetuadas no momento da concepção da unidade de produção, sendo condicionadas pela dimensão e regularidade do mercado.
- mobilidade interna dos trabalhadores - é a aptidão dos trabalhadores para mudarem de postos de trabalho, passando a ter conhecimento de várias etapas do processo produtivo. Dessa forma, uma das formas pretendidas seria a polivalência do trabalhador, entendida pelo autor como a possibilidade de ocupar vários postos de trabalho, formação geral e técnica suficientemente ampla, interesse dos assalariados à qualidade, inexistência de distâncias intransponíveis entre operários, mestres e técnicos.
- contratos de trabalho - trata-se da flexibilidade das leis que regem os contratos de trabalho, incluindo a variação da duração do trabalho, dos horários em função do volume das encomendas e todos os fatores que tornam possível a mobilidade dos trabalhadores entre empresas, ofícios e regiões.
- relação salarial - refere-se à adequação dos salários à realidade econômica particular ou geral.
- regulamentação trabalhista - trata-se da possibilidade das empresas deduzirem parte dos encargos sociais e fiscais e mais especificamente da regulamentação pública que limita sua liberdade de gestão.

Apresenta-se, no quadro a seguir, alguns dos principais tipos de flexibilização do trabalho apontadas na literatura e o conceito, que na opinião da autora do presente estudo, melhor se adapta a cada uma delas:

Quadro 6 – Principais Tipos de Flexibilização do Trabalho e seus Conceitos

Tipos de Flexibilização	Conceitos
Trabalho a domicílio	Toda atividade realizada de forma remunerada no ambiente domiciliar. Caracteriza-se também por ter uma subordinação técnica e/ou econômica, tendo em vista que o trabalho à domicílio se encontra em uma situação de dependência em relação a um ou mais contratantes, não se relacionando, portanto, com o mercado de bens finais (Ruas, 1994).
Teletrabalho	“...define os funcionários que vão para o trabalho sem sair de casa, usando os recursos tecnológicos disponíveis, tais como PC, celular, pager etc.” (Mello, 1999).
Trabalho temporário	Contratos de trabalho estabelecidos entre a organização e trabalhadores, com prazo de início e fim das atividades. Nesse caso, os benefícios para os trabalhadores, se existirem, são pré-determinados nos contratos de trabalho.
Trabalho de “tempo compartilhado”	A organização disponibiliza o trabalhador para uma outra organização de menor porte, num determinado período de tempo – que pode variar entre semanas e/ou meses. O salário desse funcionário fica a cargo da empresa que o contratou temporariamente. No final desse contrato, o funcionário volta para sua empresa de origem (Gomes & Gomes, 1995).
Horas extras	Tem definições bastante variáveis, dependendo de setores, países etc. No caso do Brasil, entende-se pelas horas trabalhadas além do que fora estabelecido no contrato de trabalho. Pela legislação, essas horas devem ser pagas em dinheiro aos funcionários e também devem ser limitadas.
Banco de horas	O trabalhador fica mais tempo dentro da organização nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente (oito horas diárias) e desconta o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que a organização tem um volume menor de produção. O trabalhador não recebe valores em dinheiro, equivalentes a horas extras.
Part-time	As definições nesse caso são muitas. Mas em geral, significa trabalhar menos tempo do que o exigido em turno integral (Murphi, 1996).
Trabalho por turno (<i>Shiftworking</i>)	Uma situação em que um trabalhador ou grupo de trabalhadores, tendo completado um dia normal de trabalho num emprego particular, é recolocado por outro trabalhador no mesmo trabalho, dentro de um período de 24 horas (Murphi, 1996).
Horário flexível	O trabalhador determina seus horários, tanto de chegada, como de saída. Deve apenas cumprir suas tarefas e o número de horas, que pode ser por dia ou por mês, dependendo do contrato estabelecido.
Contrato por horas anuais (<i>Annual hours</i>)	O número de horas trabalhadas são definidas por um período de tempo, nesse caso, por um ano. Essas horas podem ser revistas no decorrer do período estabelecido (Murphi, 1996).
Terceirização	“Contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades meio em qualquer organização” (Silva & Almeida, 1997).
Quarteirização	“Processo gerencial no qual a gestão de rede de contratação é atribuída pela empresa mãe a outra, terceirizada, que passa a exercer a função de gerenciamento dos serviços que serão por ela administrados” (Silva & Almeida, 1997).
Subcontratação	Contratação de pessoas ou empresas para a realização de atividade fim da organização.
Estágio	Forma de integração entre estudante, escola e comunidade, servindo como forma de aquisição de experiência e aprendizagem. ¹⁴
Multifuncionalidade	Trabalhar em mais de uma máquina com similaridade nas características (Salerno, 1995).
Polivalência	“Significa que um mesmo trabalhador seja capaz de ocupar vários postos de trabalho, em função das necessidades de distribuição interna de pessoal” (Piccinini, 1996 apud Michon, 1987).
Rede de Empresas	Organização dinâmica e flexível, facilmente adaptável a contextos culturais e institucionais diversos, estando associada aos sistemas de produção flexível (Castells, 1999).

¹⁴ Conceito fornecido pelo Centro de Integração Empresa Escola-CIEE, de Porto Alegre-RS.

Numa aldeia global voltada à competitividade empresarial, e lutando pela sobrevivência, surge a cada dia novos tipos de flexibilização do trabalho alterando as relações estabelecidas entre empregados e empregadores. Anteriormente falava-se em estabilidade, ou mais especificamente, na oportunidade de crescimento e segurança dos trabalhadores em suas organizações. Hoje enfrenta-se a adoção de relações flexíveis de trabalho influenciando de alguma forma a Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

Diante de tantas discussões sobre os pontos positivos e negativos da flexibilização do trabalho, questiona-se qual a percepção dos trabalhadores quanto à influência dos tipos de flexibilização do trabalho na Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

Hendry (1997), comenta que as mudanças advindas com a flexibilização, neste caso com as terceirizações:

“...podem parecer benignas para a alta gerência, mas aos olhos dos funcionários podem parecer ameaçadoras. Em termos culturais, carregam a mensagem de que as pessoas envolvidas não fazem mais parte da tribo, ou pelo menos não da parte vital dela, resultando numa espécie de sentimento de rejeição” (p. 88).

Os funcionários, ao sentirem-se ameaçados com as novas relações flexíveis de trabalho, tenderiam a desmotivar-se e descomprometer-se. Para eles, a organização poderá estar deixando de oferecer apoio e segurança tanto material, como emocional.

Acredita-se que ter funcionários comprometidos é uma das condições para que as organizações adquiram a vantagem competitiva. Em tempos de flexibilização das relações de trabalho, considera-se que uma das formas de conquistar o comprometimento dos trabalhadores, é promovendo melhorias na qualidade de vida. Isto é, buscando alternativas junto com os trabalhadores, dirigentes e sindicato para que as relações flexíveis estabelecidas afetem da forma menos negativa possível a vida dos trabalhadores. Destaca-se no entanto, o grande desafio dos dias atuais: buscar a minimização dos efeitos negativos da flexibilização do trabalho na qualidade de vida do trabalhador, quem sabe através da própria responsabilidade social assumida pelas organizações.

A flexibilização do trabalho hoje está relacionada com as organizações, pessoas, contratos e a própria vida no trabalho (Murphi, 1996). As empresas passam a assumir uma nova postura quanto à sua responsabilidade social, tornando-se co-responsáveis pela sociedade, trabalhadores, ambiente e buscando a qualidade de vida, discutida e avaliada atualmente de forma mais ampliada. Os critérios estabelecidos por Walton (1973) continuam

sendo a base para os estudos relacionados ao tema Qualidade de Vida do Trabalhador. No entanto, também passam a ser ampliados. Hoje, a Qualidade de Vida tem seu conceito voltado para a preocupação com a comunidade, ambiente, saúde, desenvolvimento, sentimentos etc. (Bom Sucesso, 1998), indicando uma tendência para o surgimento da organização humanizada (Vergara & Branco, 2001).

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A dissertação apresenta um estudo exploratório-descritivo, realizado no setor metal-mecânico gaúcho. Para fins de pesquisa buscou-se uma organização com reconhecimento público em suas políticas e procedimentos relacionados ao bem-estar dos trabalhadores. Também considerou-se como um dos requisitos, que estivesse localizada no Rio Grande do Sul e que obtivesse destaque no mercado nacional e internacional, principalmente nos pontos que proporcionassem uma associação com o principal tema em estudo – Qualidade de Vida do Trabalhador. Com base no perfil estabelecido identificou-se, através da edição especial da Revista Exame – Guia Exame as 100 Melhores Empresas para se Trabalhar, de maio de 2000, a empresa Springer Carrier, em Canoas-RS.

O primeiro contato foi realizado através do correio eletrônico (e-mail), onde obteve-se como resposta, a indicação do Gerente da área de Recursos Humanos da Empresa. Iniciaram-se então as negociações e a apresentação da proposta de trabalho, reafirmando a intenção de realizar uma pesquisa acadêmica, voltada para a obtenção de informações que poderão contribuir nas formas e alternativas de gestão das empresas.

3.1. O Delineamento da Pesquisa

A dissertação apresenta uma pesquisa do tipo indutiva, à medida que se parte de um estudo de caso particular que poderá servir de base para alternativas de pesquisas futuras e algumas generalizações. Para Gil (1999), de acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação

de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade. Nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer.

Dessa forma, desenvolve-se uma pesquisa predominantemente qualitativa, do tipo exploratório-descritiva. Para Gil (1999), “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (p. 43). Considera que as pesquisas descritivas tem por objetivo estudar as características de um grupo. Salienta porém que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis e acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

Para Yin (1994), o estudo de caso é um dos vários meios de fazer pesquisa em ciência social. Serve como forma de estabelecer um conhecimento profundo sobre indivíduo, organização, sociedade e fenômeno político. Segundo Gil (1999),

“o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados” (p. 72-73).

Este estudo de caso tem como proposta analisar a percepção dos dirigentes e trabalhadores da Empresa e líder sindical quanto à Qualidade de Vida dos Trabalhadores da Springer Carrier, tangenciando a questão das Relações Flexíveis de Trabalho e sua influência na Qualidade de Vida do Trabalhador. Para Triviños (1987):

“No estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda...Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (p. 111).

Cabe salientar que a pesquisa tem pretensão de demonstrar aspectos particulares da Empresa Springer Carrier quanto aos Programas e Políticas direcionados para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores. O objetivo proposto é de analisar os aspectos particulares através de depoimentos de um número restrito de entrevistados.

3.2. O Segmento Eletroeletrônico

O complexo metal-mecânico é formado pelos segmentos eletroeletrônico, bens de capital, automotivo, autopeças, naval, aeronáutico, siderúrgico, alumínio e fundição. O

segmento eletroeletrônico é formado pelos setores de telecomunicações, bens eletrônicos de consumo, informática e automação industrial. O setor de bens eletrônicos de consumo é constituído de três grandes linhas de produtos: Imagem (televisores, videocassetes, câmaras de vídeo, vídeo disco) e Som (rádio, auto-rádios, gravadores, toca-discos, toca-fitas); Linha Branca (refrigeradores, “Freezers” verticais, congeladores/conservadores horizontais, lavadoras automáticas, fogões e condicionadores de ar) e Portáteis (calculadoras, relógios, instrumentos musicais eletrônicos, entre outros)¹⁵.

As empresas gaúchas que fazem parte do complexo metal-mecânico estão concentradas em Porto Alegre e Região Metropolitana e no Nordeste do Estado¹⁶.

O segmento eletroeletrônico vinha de uma situação de queda geral em vendas de 11,1% em 1999, porém apresentava sinais de recuperação em 2000, fechando o ano com um crescimento de 12,7% (Exame, 07/2001). No entanto, a combinação da alta do dólar e dos juros e o anúncio da necessidade de racionamento de energia elétrica provocaram uma retração na produção da indústria brasileira. De acordo com os últimos dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a quantidade de bens fabricados no país caiu 1,5% em maio, o que representou o terceiro mês consecutivo da queda. Ao contrário das vezes que a taxa representou dois recuos consecutivos desde o início da recuperação, que começou em setembro de 1999, desta vez a tendência de crescimento na ponta da série histórica se inverteu, demonstrando que o período negativo atual deverá se estender por mais alguns meses (Suma Econômica, 08/2001).

Atualmente, a desaceleração da economia tem afetando a rotina das empresas e de seus trabalhadores. Para sobreviver à queda do consumo causado pelo racionamento, alta dos juros e do dólar, muitas empresas resolveram dar férias coletivas. Dessa forma, o segmento eletroeletrônico é um dos mais afetados pela crise nacional. (Suma Econômica, 08/2001). Neste contexto encontra-se a Empresa caracterizada abaixo.

¹⁵ Dados retirados do Diagnóstico do Complexo Metal-Mecânico Brasileiro (1998), elaborado pelo DIEESE e Confederação Nacional dos Metalúrgicos (CNM).

¹⁶ Dados coletados da Pesquisa realizada pelo Grupo Interinstitucional de Estudos da Inovação e do Trabalho-GINEIT, em 1998.

3.3. A Springer Carrier¹⁷

Em 24 de maio de 1934 foi fundada a Springer Cia. Representação e Conserto de Refrigeradores Comerciais, em Porto Alegre-RS. Em 1941 começou a fabricar refrigeradores comerciais, destinados a restaurantes, hotéis e lancherias e em 1950 passa a produzir refrigeradores domésticos e amplia sua atuação nos mercados do Rio de Janeiro e São Paulo.

Em 1955 a Springer deixa de comercializar seus produtos e fica apenas com a industrialização, inaugurando a primeira fábrica de produção em série. No ano de 1960 produz a primeira geladeira retangular e televisor preto & branco do Brasil. Também produz o primeiro condicionador de ar da América Latina e o primeiro exaustor de ar.

Mais tarde, em 1966, a Springer inaugura seu parque industrial na cidade de Canoas-RS e nos anos seguintes inaugura novas sedes, diversifica mais sua produção e fabricação de condicionadores de ar, amplia o grupo Springer e abre mais duas fábricas para Iraque e Moçambique.

Em 1984 a associação da Springer Refrigeração S.A. com a Carrier International Corporation altera o denominação para Springer Carrier do Nordeste S.A. A sede é transferida para São Paulo, focando o mercado interno e a fábrica de Canoas volta sua produção preferencialmente para a exportação. Em 1992 a denominação social muda para Springer Carrier S.A. e desse ano até 1997 abre filiais Totaline em Campinas, Manaus, Recife, Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro e adquire a empresa Tropical, transferindo-a para a Canoas em 1999.

Cabe salientar que a associação da Springer à Carrier Internacional Corporation, maior fabricante mundial de sistemas de ar condicionado ou sistemas de conforto ambiental, proporcionou-lhe aporte de tecnologia de última geração, tanto em gestão, como em produção industrial. A Carrier, por sua vez, integra um grande complexo industrial americano - a United Technologies Corporation-UTC - que opera em 167 países com uma linha de produtos de alta tecnologia. Tem cerca de 140 mil colaboradores e faturamento anual de aproximadamente US\$ 24 bilhões. A UTC é integrada por outras empresas de porte, como:

- Pratt & Whitney: desenvolvimento de motores para aeronaves;
- Otis: líder mundial na produção de elevadores e escadas rolantes;

¹⁷ As informações relatadas na caracterização da empresa Springer Carrier foram retiradas, predominantemente, da Edição Especial Springer Carrier, onde constam reportagens da Revista Exame 721 e VOCÊ S.A. no. 26 (Melhores Empresas para Você Trabalhar), de junho de 2000; Exame Edição 710, ano 34, no. 06, de 22/03/2000; Balanço Social Springer Carrier 1999, 2000 e Notícias no Ar – Informativo da Springer Carrier, ano V, no. 32, de outubro de 2000.

- Sikorski: projeto e fabricação de helicópteros;
- Hamilton Sundstrand: fornecimento de hélices, sistemas de controle ambiental, comando e acessórios de motores e sistemas de vôo para a indústria aeroespacial mundial;

A Carrier tem cerca de 33 mil funcionários e fatura em torno de US\$ 7 bilhões por ano. Divide-se em quatro regiões no mundo:

1. NAO – Operação Norte-Americana: abrange Estados Unidos e Canadá;
2. ETO – Operação Européia e Transcontinental;
3. APO – Operação Ásia/Pacífico: Ásia e Oceania;
4. LAO – Operação Latino-Americana: Engloba o Sul da Flórida (EUA) e as Américas Central e Sul.

A Operação Latino Americana – LAO, com escritório central em Miami, possui unidades de negócios nos países do México, Chile, Porto Rico, Colômbia, Venezuela, Argentina e Brasil. As operações no Brasil são controladas pela Springer Carrier, líder no mercado brasileiro.¹⁸ A Springer Carrier tem sua produção concentrada em duas unidades industriais: a planta de Canoas, no Rio Grande do Sul, e a Climazon, em Manaus, no Amazonas e conta atualmente com cerca de 1200 funcionários, distribuídos nas plantas de Canoas, Manaus, demais filiais e Lojas Totaline, tendo o escritório central é em São Paulo.

A Empresa está estruturada por canais de distribuição:

- Canal Dealer – Distribuição de instalação de produtos através de empresas credenciadas técnica e comercialmente pela Springer Carrier. Este canal tem foco maior em sistemas de ar condicionado central.
- Canal Varejo – Distribuição focada em condicionadores de ar de janela ou splits sem duto. O cliente compra direto da loja e tem auxílio da Rede Autorizada Springer Carrier para instalação.
- Service – Canal de venda de assistência técnica e manutenção preventiva e corretiva, usualmente em instalações de ar condicionado central de alta tecnologia que utilizam água gelada como intermediária para a refrigeração.
- Totaline – Rede de lojas que comercializam peças para aparelhos e sistemas de refrigeração nas principais cidades do país.

Tropical – Distribuição de condicionadores de ar central através de venda direta de produtos com a marca Bryant.

¹⁸ Informações recebidas em visita realizada à empresa, no momento de pesquisa de campo.

Atualmente, a Springer Carrier é a empresa líder do mercado brasileiro de aquecimento, ventilação e refrigeração, tendo como produtos fabricados, condicionadores de ar para ambientes comerciais, residenciais e industriais. Tem um faturamento de aproximadamente US\$ 300 milhões, sendo 10% provenientes de exportações e 90% do mercado interno. Os condicionadores de janela são responsáveis por cerca de 70% do faturamento. Segundo informações da Empresa, em condições normais de produção¹⁹, a cada 25 segundos, um aparelho de ar condicionado de 7.500 btus é fabricado.

3.4. Os Participantes da Pesquisa

Foram entrevistados na Springer Carrier três (03) dirigentes²⁰ - Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos²¹, Gerente Industrial e Gerente da Qualidade; dez (10) trabalhadores estáveis da linha de montagem, sendo quatro (4) do sexo feminino e seis (6) do sexo masculino; cinco (5) trabalhadores terceirizados, sendo quatro (4) do sexo feminino e um (1) do sexo masculino. Também foi entrevistado um representante do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico, em Canoas. Foram realizadas, ao total, 19 entrevistas. Apresenta-se a seguir algumas informações adicionais sobre os entrevistados.

Tabela 1: Dirigentes da Springer Carrier

Cargo	Graduação ²²	Tempo de Empresa	Tempo na Área
Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Administração de Empresas	13 anos	13 anos
Gerente Industrial	Administração de Empresas	15 anos	10 anos
Gerente da Qualidade	Engenharia Mecânica	9 anos	6 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

¹⁹ Com o racionamento de energia e a queda na procura por aparelhos de ar condicionado residenciais, essa média deve ter sido alterada. Considera-se, portanto, que a Empresa tem condições de produzir um aparelho de ar condicionado de 7.500 btus a cada 25 segundos.

²⁰ Optou-se por entrevistar estas três gerências, pois são as que mais se relacionam com os trabalhadores do chão de fábrica.

²¹ O Gerente da Área de Recursos Humanos entrevistados é atualmente o Gerente Nacional de Recursos Humanos da Springer.

²² É importante salientar que os gerentes possuem cursos de Pós-Graduação, incluindo Especializações, concluídos ou em andamento.

Tabela 2: Trabalhadores Estáveis da Linha de Montagem da Springer Carrier

Denominação	Tempo de Empresa	Tempo na Função	Idade	Estado Civil	No. de Filhos	Grau de Instrução
Trabalhador Estável 1	6 anos	6 anos	40 anos	casada	2	2º Grau Completo
Trabalhador Estável 2	2 anos	2 anos	28 anos	casada	-	2º Grau Completo
Trabalhador Estável 3	27 anos	27 anos	50 anos	solteiro	-	2º Grau Completo
Trabalhador Estável 4	6 anos	6 anos	25 anos	solteiro	-	2º Grau Completo
Trabalhador Estável 5	8 anos	4 anos	46 anos	viúva	2	2º Grau Completo
Trabalhador Estável 6	11 meses	11 meses	22 anos	solteiro	-	2º Grau Completo
Trabalhador Estável 7	10 anos	10 anos	44 anos	casado	2	2º Grau Completo
Trabalhador Estável 8	6 anos	6 anos	27 anos	solteiro	-	1º Grau Completo
Trabalhador Estável 9	1 ano	1 ano	25 anos	Solteiro	-	2º Grau Incompleto
Trabalhador Estável 10	1 ano	13 ano	24 anos	Solteiro	-	2º Grau Completo

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 3: Trabalhadores Terceirizados na Springer Carrier

Denominação	Idade	Estado Civil	No. de Filhos	Grau de Instrução
Trabalhador Terceirizado 1	21 anos	solteiro	-	2º Grau Completo
Trabalhador Terceirizado 2	25 anos	solteiro	-	2º Grau Completo
Trabalhador Terceirizado 3	49 anos	casado	2	2º Grau Incompleto
Trabalhador Terceirizado 4	40 anos	solteiro	-	2º Grau Completo
Trabalhador Terceirizado 5	21 anos	solteiro	-	Superior Incompleto

Fonte: Dados da Pesquisa

Os trabalhadores terceirizados entrevistados são contratados por outras empresas que terceirizam serviços para a Springer Carrier. Alguns estão vinculados ao desenvolvimento de atividades administrativas, enquanto outros realizam atividades na área da fábrica. É importante salientar que tais trabalhadores pertencem a empresas diferentes.

O Sindicato dos Trabalhadores teve, como seu representante, o Secretário Geral do Sindicato (cargo ocupado há 7 anos). Possui 2º Grau Completo.

3.5. A Coleta de Materiais

Segundo Yin (1994), os estudos de caso podem ser evidenciados através de documentos, dados arquivados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Apresenta-se as técnicas de coleta dos dados primários e secundários:

- Dados Primários

Com os dirigentes das áreas de Recursos Humanos, Produção e Qualidade, optou-se pela realização de entrevistas individuais e semi-estruturadas (ver Anexo I: Roteiro de Entrevistas com os Dirigentes) num roteiro.

Segundo Roesch (1996):

“As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta.”(p. 157)

No caso dos trabalhadores estáveis, os dados primários foram coletados através de aplicação de questionários (ver Anexo II: Roteiro de Entrevistas com Trabalhadores Estáveis) que continham questões abertas, fechadas e escalas. Foram entrevistados individualmente e antes de começarem a responder as perguntas, receberam informações sobre a pesquisa. As entrevistas dos trabalhadores estáveis da Springer Carrier transcorreram da seguinte forma:

O trabalhador estável entrevistado, após receber as informações sobre os motivos e objetivos da pesquisa, respondia as questões que eram lidas pela entrevistadora. Na primeira parte, respondia as questões que objetivavam coletar maiores informações sobre o perfil de cada trabalhador, como cargo, área, tempo de empresa, tempo de serviço, idade, estado civil, número de filhos, instrução.

A segunda parte da pesquisa tinha como objetivo identificar as percepções e opiniões dos trabalhadores sobre a Qualidade de Vida do Trabalhador. A terceira parte da pesquisa objetivava identificar se, na opinião dos trabalhadores estáveis da Springer Carrier, os programas e políticas instituídos pela Empresa influenciavam na sua Qualidade de Vida. Para responder essa parte da pesquisa, recebiam um cartão contendo o significado das escalas, que eram numeradas e variavam como: nada importante (1); pouco importante (2); indiferente/neutro (3); importante (4) e muito importante (5). Cada uma das escolhas deveria ser justificada pelos trabalhadores. A quarta parte da pesquisa tinha como objetivo principal verificar a imagem da empresa, sua responsabilidade social, a responsabilidade social pelos seus serviços e a responsabilidade social pelos trabalhadores, na opinião dos entrevistados. Essa parte do questionário era composta por questões abertas, onde os entrevistados deveriam atribuir valores entre um(1) e dez (10), justificando sua escolha.

Por fim, a quinta parte da pesquisa tinha como objetivo identificar a percepção dos trabalhadores estáveis sobre a influência das formas de flexibilização adotadas pela Springer Carrier na qualidade de vida. Os entrevistados justificavam suas escolhas e no caso de dúvidas quanto ao conceito relacionado ao tipo de flexibilização, podiam recorrer a uma tabela com os principais conceitos.

Optou-se por estas técnicas de coleta visto que o questionário anterior era muito extenso e ocuparia muito tempo dos trabalhadores, prejudicando a produção. Houve uma preocupação em coletar maiores informações com os trabalhadores à medida que estes respondiam as questões fechadas ou escalas, pedindo os motivos para terem feito tal escolha e alguns relatos. Ou seja, indo além da simples escolha das alternativas escalares propostas pela pesquisadora.

As entrevistas com os trabalhadores terceirizados da Springer Carrier (ver Anexo III: Roteiro de Entrevistas com Trabalhadores Terceirizados) transcorreram da seguinte forma:

Antes de iniciar as entrevistas, os trabalhadores terceirizados receberam informações sobre os motivos e objetivos da pesquisa. A seguir, respondiam as questões voltadas à caracterização de cada entrevistado, como cargo, área, tempo de empresa, idade, estado civil, número de filhos, instrução e tipo de flexibilização em que se enquadraria. Para evitar possíveis identificações dos terceirizados optou-se, além de trocar a ordem das entrevistas, por não detalhar de forma mais específica os cargos e áreas ocupadas na Empresa pesquisada. Após a caracterização dos entrevistados, realizavam-se as perguntas abertas direcionadas para captar a percepção/opinião dos terceirizados quanto à Qualidade de Vida do Trabalhador.

Num segundo momento, objetivou-se identificar se, na opinião dos terceirizados, os programas e políticas instituídos pela Springer Carrier influenciavam na sua Qualidade de Vida. Para responder essa parte da pesquisa, recebiam o mesmo cartão aplicado aos trabalhadores contratados da Springer Carrier, já descrito acima.

Por fim, identificava-se a percepção/opinião dos terceirizados sobre a influência das formas de flexibilização adotadas pela Springer Carrier na Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

Também recorreu-se a observação direta e participante, realizada em alguns eventos organizados pela Empresa, como Visitas de Familiares (uma) e Visitas Externas (uma). Na visita de familiares observou-se parcialmente a participação dos filhos dos funcionários e algumas dinâmicas, como a elaboração de peça de teatro contando com a participação das crianças. Na visita de pessoas externas à Organização, participou-se como convidada, inserida

num grupo formado por visitantes vindos de uma determinada instituição de ensino superior. Nessa visita foram apresentados pontos relativos as áreas de Recursos Humanos, Produção e Qualidade. Após as apresentações seguiu-se para uma visita á fábrica, denominada como “Fábrica do Futuro”.

As entrevistas foram aplicadas pessoalmente e gravadas, sendo posteriormente transcritas e analisadas.

- Dados Secundários

Quanto aos dados secundários coletados, destacam-se os informativos da própria empresa, como Balanço Social, Jornais (Notícias no Ar) e outros impressos, Jornais e Informativos do Sindicato dos Trabalhadores, além de artigos publicados em diversas revistas nacionais conhecidas e trabalhos acadêmicos com dados referentes à Empresa.

3.6. Tratamento e Análise dos Materiais

Na análise dos materiais recorreu-se a técnica de análise documental e análise de conteúdo. Ao tratar de análise documental, Richardson (1999) comenta que nas sociedades contemporâneas, o registro escrito dos fatos sociais de ocorrência diária realiza-se por meios diversos como jornais, revistas, diários, memórias, obras científicas e técnicas, objetos, documentos fotográficos, fonográficos, videocassete, registros e documentos escritos e estatísticas, entre outros. Os documentos mencionados constituem uma fonte quase inesgotável para a pesquisa social, reunindo e expressando, muitas vezes de maneira dispersa e fragmentária, as manifestações da vida social em seu conjunto e em cada um dos seus setores.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Segundo Richardson (1999):

“Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um

discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador”(p. 224).

O processo de análise de documental, serviu de base para a elaboração do material aplicado nas entrevistas, assim como para a própria complementação e fundamentação dos dados obtidos com a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo teve como base principal os critérios estabelecidos por Walton (1973) para a avaliação da Qualidade de Vida do Trabalhador. Primeiramente definiu-se as unidades de análise e a seguir as categorias. Realizou-se então a comparação dos relatos entre dirigentes, trabalhadores e representante sindical, apresentando os dados analisados de formas variadas e recorrendo às teorias relacionadas aos temas estudados.

Apresenta-se a seguir as principais categorias associadas aos critérios de Walton (1973) que serviram como base para a análise:

Quadro 6: Critérios para a Qualidade de Vida do Trabalhador e Variáveis Associadas

CRITÉRIOS PARA A QVT (WALTON, 1973)	CATEGORIAS ASSOCIADAS
1. Compensação Justa e Adequada	Remuneração/compensação direta e indireta; equidade interna e externa; benefícios.
2. Condições de Trabalho	Jornada e carga de trabalho; ambiente físico seguro e saudável; material e equipamentos.
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia na execução do trabalho; planejamento e execução de atividades; importância da tarefa para o trabalhador; variedade da habilidade (aptidão); informação sobre o processo de trabalho.
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira dentro ou fora da empresa; crescimento/desenvolvimento pessoal e profissional; segurança no emprego; .
5. Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos; ausência de <i>status</i> e ou estruturas hierárquicas que impeçam boas relações entre dirigentes e trabalhadores; relacionamentos; abertura interpessoal; companheirismo dentro e fora da empresa.
6. Constitucionalismo	Direitos trabalhistas; privacidade pessoal dos trabalhadores; liberdade de expressão; influência das normas e rotinas estabelecidas pela empresa na vida pessoal e profissional dos trabalhadores.
7. Trabalho e Espaço Total de Vida	Equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal.
8. Relevância Social da Vida no Trabalho	Imagem interna e externa da empresa; responsabilidade social da empresa com a comunidade; responsabilidade social da empresa com seus produtos e serviços; responsabilidade social da empresa pelos trabalhadores.

3.7. Limitações do Estudo

Como comentado anteriormente, a pesquisa realizada na dissertação visa, entre outros propósitos, colaborar com os estudos do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho. Ao abordar os temas Qualidade de Vida e Flexibilização do Trabalho, verificou-se uma forte resistência das empresas em permitir esse tipo de estudo. Vale a pena salientar que embora a Qualidade de Vida do Trabalhador seja amplamente discutida e defendida, poucas são as organizações que desenvolvem programas ou políticas com esse fim. Tratando-se portanto de dois temas polêmicos, como QVT e Relações Flexíveis de Trabalho, as dificuldades e o acesso aos trabalhadores tornaram-se ainda maiores.

Optou-se então, devido as dificuldades mencionadas, por abordar questões mais direcionadas à Qualidade de Vida do Trabalhador. Mais especificamente, identificar e analisar os programas direcionados para a Qualidade de Vida do Trabalhador, tentando, num segundo momento, identificar percepções de dirigentes, trabalhadores (estáveis e terceirizados) e sindicato quanto aos efeitos das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Não foi possível aplicar a técnica de “focus group” nos trabalhadores, como fora proposto inicialmente no projeto de dissertação, pois segundo a Empresa, esta técnica afetaria a produção. Também houve restrições, por parte da Empresa, para entrevistar um número maior do que dez (10) trabalhadores estáveis por considerarem que haveria o risco de prejudicar a produção.

É importante salientar também a dificuldade em realizar entrevistas com trabalhadores terceirizados, visto que, além de ser um tema polêmico, também existe a necessidade de permissão por parte das próprias empresas contratantes para contatar tais terceirizados.

Para Richardson (1999):

“Os fundamentos da pesquisa em profundidade estão na convicção de que as pessoas envolvidas em um fenômeno têm pontos de vista ou opiniões que só podem ser descobertas por meio de pesquisa qualitativa. Portanto, o que importa é a qualidade de informações e não o número de entrevistados que compartilha a informação” (p. 99).

Com base nos argumentos expostos acima, por considerar-se que as entrevistas com os dirigentes, trabalhadores e sindicato, acrescida dos documentos obtidos com informações da Empresa continham informações sólidas e relevantes, e devido ao prazo estabelecido para a

conclusão desse trabalho, optou-se por trabalhar com as informações coletadas das fontes já mencionadas.

Também houve limitações referentes a obtenção de informações que tornassem possível estabelecer uma comparação entre níveis salariais, programas e políticas dos trabalhadores estáveis e terceirizados, assim como a questões referentes à Qualidade de Vida do Trabalhador fora da Empresa.

|

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Levando em conta o contexto brasileiro e a forte tendência de flexibilização das relações de trabalho no país, apresenta-se aqui os resultados da pesquisa que tem como tema principal a Qualidade de Vida do Trabalhador. Tangencia-se, num segundo momento, a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

4.1. Primeiras Impressões

Logo que se chega à Springer Carrier, em uma sala de recepção que seria a portaria da Empresa, passa-se por um cuidadoso sistema de identificação. As pessoas são fotografadas, através de uma câmera acoplada ao computador, identificadas através do número de um de seus documentos e têm a confirmação da sua visita com a área ou com a pessoa que a aguarda. É impressa então uma etiqueta que contém a foto, nome e área de visitação. Vale a pena salientar que mesmo sendo rigoroso esse processo, existe uma preocupação com a gentileza no atendimento.

A sala de recepção tem paredes, pisos e móveis em tons claros. Também tem máquinas de café e água. Nesta sala, vê-se nas paredes, quadros que apresentam os Propósitos e Valores da Empresa:

“- Ser a primeira opção em conforto ambiental através de produtos e sistemas diferenciados.

- Oferecer produtos e sistemas que façam do mundo um lugar melhor, refletindo nosso compromisso com a segurança, meio ambiente e inovação tecnológica.
- Proporcionar às pessoas o pleno uso do seu potencial através do compromisso para resultados, enfatizando educação e reconhecimento.
- Assegurar desempenho financeiro de Classe Mundial dentro dos mais elevados padrões éticos.”

Até chegar-se à entrada das partes centrais da Empresa (fábrica e áreas organizacionais), caminha-se numa calçada interna e percebe-se mais uma vez a preocupação com as sinalizações, seja pela segurança dos que ali transitam, seja para identificar o caminho a ser seguido.

Entrando na porta principal, já na parte central da empresa, percebe-se uma série de troféus e demonstrações de premiações adquiridas pela Springer relacionadas principalmente aos Programas de Qualidade Total. Entre as premiações e classificação honrosa em vários concursos, destaca-se: Prêmio Nacional da Qualidade-PNQ (1999); 1º lugar no 7º Prêmio Expressão de Ecologia, na categoria Controle da Poluição Industrial (1999); Troféu Ouro no Prêmio da Qualidade – Sistema de Gestão (1999); Prêmio ABS (Agência Brasil de Segurança) de Saúde e Segurança do Trabalho - Ar Condicionado (1999); Prêmio do Presidente - Carrier Corporation (1999, 2000); 1º lugar no Concurso Estadual de CCQ (1999, 2000, 2001); Prêmio de Excelência em Inovação Meio Ambiente, Saúde e Segurança (2000); Revista Exame – as 100 Melhores para se Trabalhar (2000, 2001); Revista Exame – Edição 500 Maiores e Melhores (2000,2001), entre outros.

À frente uma grande porta de vidro transparente mostra um ambiente claro e iluminado, com piso claro. É preciso olhar mais do que uma vez para acreditar que ali é o espaço de chão-de-fábrica. Virando-se para à direita encontra-se mais uma recepcionista que novamente entra em contato com a área à ser visitada e anuncia a presença. Logo depois confirma a chegada à portaria da empresa (onde foi feita a primeira identificação).

As áreas gerenciais contempladas na pesquisa, entenda-se nesse caso Produção, Qualidade Total e Recursos Humanos, são estruturadas de forma a facilitar a comunicação entre os integrantes, com mesas dispostas lado a lado, sem separações. Os gerentes têm sua sala separada, mas dentro de suas respectivas áreas, dispostas em vidro transparente. A porta das salas das gerências geralmente estão abertas e os funcionários parecem ter liberdade para entrar, fazendo com que se perceba uma certa informalidade nas relações entre colegas e chefias.

4.2. A Fábrica do Futuro

Atualmente, muitas são as reportagens que destacam a Springer, principalmente no que se refere às inovações no chão-de-fábrica: Apresenta-se trechos de algumas delas:

“Desenvolvimento sustentável. Este será um dos grandes desafios para as fábricas do século 21. A esperada escassez de energia e de água e as pressões dos ativistas verdes forçarão as corporações a buscar crescimento apoiado em práticas ambientalmente corretas. A Springer Carrier, de Canoas, no Rio Grande do Sul, se antecipou. Sua fábrica de ar condicionado usa luz natural. Nos próximos dois anos, a produção será alimentada por energia solar.” (Exame, 21/02/2001)

No chão-de-fábrica é possível presenciar um dos primeiros critérios estabelecidos por Walton (1973) - *Condições de Trabalho* - que se refere à saúde e ao ambiente físico em que o trabalhador está inserido, no que tange aos pontos: ambiente físico seguro e saudável e material e equipamento. É a chamada “fábrica do futuro” que oferece condições de saúde e segurança, clima, iluminação e limpeza.

A Springer Carrier possuía uma instalação, há mais de 30 anos, desenhada para o clima frio do inverno gaúcho, com teto baixo e pouca ventilação, tornando a fábrica, no verão, com um clima insuportável. Em 1999 teve início o projeto de climatização da planta de Canoas, denominado de “Fábrica do Futuro”, com investimento inicial de US\$ 2,7 milhões. A planta possui 20.250 metros quadrados e conta com 750 funcionários no chão de fábrica.

O projeto Fábrica do Futuro é composto das seguintes etapas:

Fase I – climatização do pavilhão industrial;

Fase II – sistema solar de geração de energia;

Fase III – auto-suficiência de energia térmica e elétrica.

A Fase I já foi concluída e custou cerca de 2,5 milhões de dólares. Os 20.000 metros quadrados da fábrica receberam, no lugar das telhas de amianto, uma cobertura de policarbonato que permite a utilização da luz do dia. O novo telhado também tem inclinações que asseguram o aproveitamento da luz natural sem que os raios de sol incidam diretamente no interior da fábrica. Essa luminosidade será aproveitada durante, pelo menos, 75% do tempo trabalhado. Segundo informações, o consumo de iluminação diurno atualmente baixou para 60 por cento.

As cores das pinturas das paredes e pisos foram escolhidas de forma que refletissem melhor a claridade, aproveitando ainda mais a luz natural. O sistema de acionamento das luminárias elétricas, por sua vez, é “inteligente”, ou seja, quando existe luz natural suficiente para o trabalho, a artificial se apaga automaticamente.

Para reter a água da chuva, o novo telhado também recebeu um desenho apropriado. Como no Rio Grande do Sul a precipitação pluvial é bem distribuída durante o ano todo, a Springer Carrier vai colher a água da chuva e aproveitá-la em processos industriais, como o da fosfatização (limpeza de chapas), que não exige água tratada. Atualmente a Springer Carrier tem uma conta de água de aproximadamente 50 mil dólares por mês. Com o aproveitamento da água da chuva, a empresa estima que deverá economizar entre 25% e 30% daquele valor.

Futuramente será colocado um novo telhado, revestido por um mineral chamado lã de rocha, que além de reduzir a propagação de incêndios, permite isolamento térmico, ajudando a garantir a climatização da fábrica.

Cabe acrescentar também que está sendo adotada uma forma de climatização com um equipamento que utilizará gás natural vindo da Bolívia, através do gasoduto. O gás substituirá a energia elétrica com vantagem econômica (o gás é 75% mais barato que a energia elétrica). O equipamento, criado pela Carrier, chama-se Indoor Air Quality (IAQ) e, além de manter uma temperatura agradável, controla a qualidade do ar, eliminando o pó, fungos e microorganismos. O sistema de refrigeração também é considerado inteligente pois, se houver um número maior de pessoas concentradas num determinado espaço da fábrica, gerando mais calor no local, este automaticamente aumentará a intensidade de refrigeração naquela área.

A previsão é que em dois anos seja concluída a fase II e fase III da fábrica do futuro da Springer Carrier. Na fase II, que terá investimentos avaliados em 3 milhões de dólares, a Springer Carrier pretende gerar 300 quilowatts de energia, podendo tornar os sistemas de ar condicionado utilizados fora da fábrica, nas áreas administrativas, auto-suficientes. Na fase III, programada para 2001, deverão ser investidos 7 milhões de dólares, com mais coletores solares, ampliando a geração de energia para 1800 quilowatts. Atualmente a Empresa consome cerca de 3400 quilowatts de energia elétrica por mês, correspondente a uma média de 100 mil reais de conta de luz.

A Empresa, desde 1994, preocupada com as questões relacionadas à segurança e à preservação do meio ambiente, investiu 2,5 milhões de dólares em equipamentos de segurança, como tapetes sensores, rastreadores de área, lasers e máquinas equipadas com

fotocélulas que, ao detectar a presença do trabalhador, desligam-se automaticamente. Vale a pena acrescentar que, em 5 milhões de horas trabalhadas, não foram registrados acidentes. Nas cabines de pintura também foi investido 1,5 milhões de dólares para substituir tinta líquida por tinta em pó, isenta de solventes. Quanto aos processos de controle anti-poluição se tornaram uma rotina, reduzindo os níveis de resíduos industriais e emissões atmosféricas a padrões internacionais.

Apresenta-se a seguir o perfil dos trabalhadores estáveis da Springer Carrier.

4.3. Perfil dos Trabalhadores Estáveis da Springer Carrier

Tratando-se do perfil dos trabalhadores estáveis que compõem a Springer Carrier, no ano de 2000, tem-se a maioria dos trabalhadores de gênero masculino - 84,3%, sendo apenas 15,7% do gênero feminino. Esta é uma característica do próprio setor metal-mecânico. Nota-se porém que existe um pequeno aumento (1,87%) na contratação de trabalhadores do gênero feminino ao comparar-se os dados de 1999 com os de 2000.

Tabela 4: Distribuição dos trabalhadores estáveis conforme o Sexo (1999-2000)

Sexo	1999 (%)	2000 (%)
Feminino	13,83	15,7
Masculino	86,17	84,3

Fonte: Balanço Social Springer Carrier, 1999 e 2000

Quanto à faixa etária dos trabalhadores estáveis da Empresa percebe-se, uma concentração entre 26 e 35 anos, inexistindo maiores alterações nas comparações entre os anos de 1999 e 2000.

Tabela 5: Distribuição dos trabalhadores estáveis conforme a Faixa Etária (1999-2000)

Idade(em anos)	1999 (%)	2000 (%)
16 - 20	1,33	1,5
21 - 25	15,81	15,4
26 - 30	22,27	21,02
31 - 35	25,99	24,7
36 - 40	17,97	17,9
41 - 45	9,60	11,8
46 - 50	4,55	4,7
Acima de 51	2,48	2,7

Fonte: Balanço Social Springer Carrier, 1999 e 2000

Mais da metade dos trabalhadores estáveis da Springer Carrier é casada (59,85%, em 1999 e 57%, em 2000), sendo seguida pelos solteiros (37,58%, em 1999 e 39,9%, em 2000).

Tabela 6: Distribuição dos trabalhadores estáveis conforme o Estado Civil (1999-2000)

Estado Civil	1999 (%)	2000 (%)
Solteiro	37,58	39,9
Casado	59,85	57
Divorciado	2,24	2,6
Viúvo	0,33	0,5

Fonte: Balanço Social Springer Carrier, 1999 e 2000.

A maioria dos trabalhadores estáveis atua na Empresa até 5 anos. No entanto, verifica-se um aumento no número de trabalhadores que continuam na Springer de 6 a 10 anos. Em 1999 esse número era de 15, 81% e em 2000 subiu para 20,6%, tendo uma variação positiva de 4,79%.

Tabela 7: Distribuição conforme o tempo de permanência dos trabalhadores estáveis na Springer Carrier (1999-2000)

Tempo (em anos)	1999 (%)	2000 (%)
0 – 5	68,54	63
06 – 10	15,81	20,6
11 – 15	12,42	11,4
16 – 20	1,41	3,3
21 – 30	1,32	1,1
Acima de 31	0,50	0,6

Fonte: Balanço Social Springer Carrier, 1999 e 2000.

4.4. Dirigentes, Trabalhadores e Líder Sindical: dando significado à qualidade de vida na Springer Carrier

O significado de Qualidade de Vida varia de pessoa para pessoa com base numa série de fatores, como o ambiente no qual ela está inserida, seu passado, seu presente, seu nível educacional, entre outros, assim como a sua percepção sobre a Qualidade de Vida real e ideal.

Os dirigentes das áreas de Recursos Humanos, Produção e Qualidade, respectivamente, consideram Qualidade de Vida conforme as citações a seguir:

“Qualidade de vida é aquilo que te traz, por várias fontes, por vários recursos, sejam eles de cunho físico ou psicológico, mas que te traz satisfação pessoal e satisfação profissional [...]. Eu diria que numa empresa como a nossa, multinacional extremamente focada em

resultados, isso é uma coisa que nem sempre é tão simples da gente conseguir ter esse equilíbrio e ter essa dosagem bem adequada em termos de qualidade profissional e de vida... Então eu acho que isso é um desafio, não só pra mim, gerente de RH, como pra todas as pessoas buscarem esse equilíbrio” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

“Acho que é as pessoas terem condições de viver com a família, com um mínimo de conforto [...] Mas tem que ter o direito, o acesso à educação, infra-estrutura básica, seria qualidade de vida, incluindo o direito ao lazer com a família. Acho que são os principais” (Diretor Industrial).

“Qualidade de vida se relaciona com meio ambiente, saúde, segurança e educação. Funcionários com ambiente saudável e que possam se autodesenvolver” (Gerente da Qualidade).

Segundo Evans (1996), existem três hipóteses que podem causar desequilíbrio quanto à Qualidade de Vida na relação entre a vida pessoal e profissional:

- a) pressão do parceiro e da família – o parceiro(a) ou a família se sente infeliz com a forma pela qual o indivíduo está trabalhando e vivendo sua vida.
- b) trabalho absorve muito tempo e energia – muitas pessoas dizem que têm tanto trabalho que simplesmente não lhes sobra tempo para levar uma vida com qualidade, equilibrada.
- c) vida no trabalho funcionando muito bem – o trabalho se torna divertido e a vida pessoal, a vida familiar, tornou-se uma obrigação. Essa pessoa se torna prisioneira do sucesso e trabalha porque gosta.

Para Kanter (1997), em geral, são nas ocupações com salários mais altos que se trabalha o maior número de horas, mas a conexão entre dinheiro e tempo não é direta. Tal colocação refere-se, por exemplo, aos gerentes, que não estão sujeitos as leis de salários/hora referentes as horas extras.

Nos depoimentos dos dirigentes, a percepção sobre Qualidade de Vida aparece associada à educação, saúde, ambiente saudável e sem riscos e lazer, mas principalmente no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Pode-se inferir a necessidade dos dirigentes de terem mais tempo para conviver com a família. O critério *Trabalho e Espaço Total de Vida*, que pressupõe o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal poderia estar deixando de ser contemplado.

Ao questionar-se os dirigentes quanto a sua percepção sobre o que seria Qualidade de Vida para os trabalhadores, obteve-se os seguintes depoimentos:

“...eu tenho certeza que questões como benefício médico, plano odontológico, a própria questão salarial deles, o programa de educação que permite com que eles estudem...eu acho que tudo isso são fatores que eles levam em conta. Claro que isso varia de pessoa para pessoa, mas eu diria que os pontos que eles mais devem considerar, tratando-se de Qualidade de Vida, são esses” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

O gerente continua seu depoimento, enfatizando a parte de saúde e segurança do trabalho e associando-a à Qualidade de Vida. Nesse caso, destaca-se a Fábrica do Futuro:

“...Nós temos máquinas extremamente protegidas, máquinas que por exemplo, não funcionam se as pessoas não estiverem a uma distância X da máquina. Então isso tudo contribui e as pessoas certamente valorizam. Sabem que a Empresa tem uma preocupação e um foco realmente consistente com relação às pessoas...” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos)

Para o Gerente Industrial, Qualidade de Vida para os trabalhadores seria, além dos planos, benefícios e serviços oferecidos pela Empresa, poder conviver mais tempo com a família. Ao ser questionado quanto à preocupação da sua área em relação à Qualidade de Vida do Trabalhador, ele enfatizou os bons relacionamentos entre liderança e trabalhadores:

“A gente sempre desenvolve as nossas lideranças para conversar bastante com os funcionários, ouvir os problemas particulares de cada um, procurar saber, ouvir, saber que são pessoas que podem ter algum problema em casa. Acho que além de todos os planos que a empresa tem, que são abrangentes, aí cada liderança teria que dar o próprio acompanhamento com o seu grupo de funcionários” (Gerente Industrial)

O Gerente da Qualidade destaca que:

“...uma das formas que a Springer colabora com a Qualidade de Vida dos Trabalhadores é através do conhecimento” (Gerente da Qualidade).

O Gerente da Qualidade considera que dessa forma, através da educação e do conhecimento, os trabalhadores se manterão integrados com o mercado, tendo perspectivas de futuro profissional. Complementa também enfatizando a importância dos Programas de saúde e segurança, climatização e iluminação da fábrica.

Através do depoimento dos dirigentes é possível identificar a preocupação da Organização quanto aos benefícios, segurança no local de trabalho, relacionamentos interpessoais, educação e desenvolvimento. No entanto, percebe-se que apenas um dirigente

entrevistado menciona a questão da remuneração, que se relaciona com o primeiro critério estabelecido por Walton (1973) - Compensação Justa e Adequada,

Westley (1979 apud Fernandes, 1996) apresenta um indicador para avaliação de QVT nas organizações denominado como *Econômico*. Refere-se à equidade de salários, remuneração adequada, benefícios, condições e local de trabalho, carga horária e ambiente externo. Este indicador é bastante amplo e pode ser associado à visão dos dirigentes da Springer quanto à Qualidade de Vida do Trabalhador.

Quando os dirigentes foram questionados se consideravam que os salários recebidos pelos trabalhadores supriam as necessidades pessoais, sociais e econômicas destes, obteve-se nos depoimentos respostas que relacionavam a composição dos salários. Ou seja, que a Empresa paga a média de mercado em salários diretos, mas que diferencia-se através do pagamento de salários indiretos, que são compostos pelos Programas e Benefícios da Springer Carrier. Seguem-se os depoimentos:

“...Eu acho, pelo que a empresa oferece, que nós estamos num patamar bem diferenciado em relação ao mercado. Se for considerar a questão salarial, pura e simplesmente econômica, o que as pessoas recebem no final do mês, eu diria que ela está num patamar médio de mercado. Agora se eu pegar os indiretos, os benefícios e tudo mais envolvido, eu diria que a gente tá acima do mercado” (Diretor de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

“Eu acho que no Brasil ainda não, falando de forma bem geral... Nós temos uma política salarial para vários níveis dentro da Empresa, procurando pagar dentro da média de mercado...faz pesquisas periódicas. Tudo aquilo que Recursos Humanos sempre faz e trabalha. Faz monitoramento, acompanha os vários níveis salariais, mas vem trabalhando já há um tempo, fazendo tudo para melhorar o nível salarial das pessoas... Pode ser melhor! (Diretor Industrial).

“Eu diria que a Springer paga a média do mercado, mas os benefícios suprem os salários no mercado, principalmente no Rio Grande do Sul. A Springer investe no pagamento de benefícios como seguro saúde, educação etc. que se somam ao salário de forma indireta” (Gerente da Qualidade).

Flannery (1997) comenta que os benefícios indiretos ganharam popularidade generalizada apenas nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial. Inicialmente, representavam um pequeno percentual das despesas gerais das organizações e não eram considerados parte da remuneração. Eram chamados de benefícios periféricos ou indiretos, visto como: algo extra, talvez gratuito, mas não como um elemento de remuneração. No

entanto, há aproximadamente 10 a 15 anos, a importância dos benefícios começou a mudar. Atualmente os salários têm em sua composição os benefícios agregados a cada funcionário e que podem vir a influenciar na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Para os trabalhadores estáveis da Springer e os terceirizados, o conceito de Qualidade de Vida está relacionado a bom emprego, estabilidade, tranquilidade, boa alimentação, ambiente de trabalho seguro agradável, boa remuneração, lazer, saúde e educação. Relaciona-se também com sentimentos de realização, paz, tranquilidade, felicidade, cooperação, bons relacionamentos, entre outros.

“Tu ter um bom emprego que possa te satisfazer e para dar uma boa qualidade de vida em casa , para os teus filhos, porque a gente trabalha em função deles. Então eu trabalho para poder dar estudo para a minha filha, para poder dar uma vida melhor pro meu filho. Eu acho que Qualidade de Vida é isso, poder dar um estudo para eles, que o que de melhor a gente pode deixar para eles e lazer também” (Trabalhador Estável 1)

“Em geral é tu poder ter um bom salário, poder te vestir bem, te alimentar bem, até dentro da empresa, poder te sentir bem no serviço, te realizar” (Trabalhador Estável2)

“Tudo que a gente possa ter, viver bem, se alimentar bem, viver tranquilo e em paz, ter um bom ambiente de trabalho e em casa”. (Trabalhador Estável 5)

“É tu ter um ambiente de trabalho adequado e procurar sempre acrescentar para ti mesmo, buscar informações, coisas para ti e que acrescentem para o teu conhecimento” (Trabalhador Terceirizado 1).

“É tu ter bem estar no teu trabalho, na tua casa, tantas horas de lazer, fazer o que tu planejas durante o mês. Tendo tudo isso tu tens uma qualidade de vida boa” (Trabalhador Terceirizado 4).

“Ter um ambiente bom para trabalhar, seguro, agradável, uma boa convivência. Ter todas as necessidades básicas, do tipo: saúde, saneamento, transporte. Tudo que tu precisas para estar na sociedade e depois um pouco mais, em termos de lazer segurança” (Trabalhador Terceirizado 5).

Ao questionar os trabalhadores estáveis sobre as formas com que a Empresa colabora na Qualidade de Vida, percebeu-se que nos discursos a associação principal foi relacionada à oportunidade de desenvolvimento educacional e qualificação, através de treinamentos, cursos técnicos e faculdade, mas as questões relacionadas à saúde e ao ambiente de trabalho também foram muito consideradas.

“Colabora muito, primeiro pela oportunidade de trabalho e segundo por me proporcionar estudo, ter faculdade sem gasto nenhum, curso técnico. Nosso plano de saúde é muito bom e se estende a todo o Estado. Onde for, pode consultar médico e o próprio clima da empresa é, para mim, muito satisfatório”. (Trabalhador Estável 4)

“Ela colabora bastante. Modifica bastante para melhorar nossa qualidade de trabalho, nossa qualidade dentro do ambiente, procuram fazer tudo para melhor” (Trabalhador Estável 5)

Ao questionar os terceirizados sobre as formas com que a Springer colabora na Qualidade de Vida, os relatos destacaram a infra-estrutura oferecida e principalmente os benefícios relacionados com transporte e alimentação:

“Em relação ao trabalho, a gente tem uma mesa, tem um computador, é bem direcionado. Acho que em relação a isso, é difícil empresas que dão para o funcionário [terceirizado] o que a gente tem. O nosso local ali, certinho” (Trabalhador Terceirizado 1).

“Acho que bastante, porque aqui aprendi muitas coisas. É praticamente meu primeiro emprego e conheço cada dia uma coisa nova. Pra minha Qualidade de Vida é bem melhor” (Terceirizado 2).

“Sim, colabora porque tem uma estrutura muito boa. Talvez até porque eu já trabalhei aqui, então conheço muitas pessoas. Fica fácil na medida que eu preciso de alguma coisa. Fica fácil o contato. Nós temos um refeitório aqui dentro [na Springer], ambulatório médico, isso aí tudo é um contexto para ter uma boa Qualidade de Vida” (Trabalhador Terceirizado 4).

“A influência é que eles te disponibilizam transporte para ir e vir pra casa. Tu não precisa ficar na parada, aquela coisa toda. Te dão um refeitório com alimentação boa, com nutricionista. A fábrica é climatizada, não passa tanto calor ou tanto frio. Um ambiente para trabalhar confortável” (Trabalhador Terceirizado 5).

Através dos discursos dos dirigentes, trabalhadores estáveis e terceirizados da Springer Carrier, pode-se destacar os seguintes critérios estabelecidos por Walton (1975): *Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Integração Social no Trabalho, Trabalho e Espaço Total de Vida, Oportunidade de Crescimento e Segurança, e Relevância Social da Vida no Trabalho*. Pressupõe-se, com base nos relatos, que a realidade do mercado de trabalho, mais competitivo, instável e conseqüentemente mais terceirizado, tem influenciado na percepção, principalmente dos trabalhadores, quanto ao que precisam desenvolver e ter para atingir uma boa Qualidade de Vida.

Se no caso dos dirigentes, destacam-se a carências de momentos de lazer com a família e amigos (*Trabalho e Espaço Total de Vida*); no caso dos trabalhadores, percebe-se uma preocupação com relação à estabilidade no emprego e principalmente em tornar-se qualificado para o mercado de trabalho, através do desenvolvimento educacional (*Oportunidade de Crescimento e Segurança*). Para os trabalhadores, é como se estivesse sendo estabelecida uma relação com base no aperfeiçoamento profissional como forma de alcançar a Qualidade de Vida. Isso é comprovado através dos discursos, quando questiona-se aos trabalhadores estáveis sobre as formas de colaborarem na obtenção da sua qualidade de vida. Eles consideram importante terem cuidados com a saúde, com o ambiente de trabalho, com os relacionamentos, mas destacam a qualificação e a educação. Seguem os depoimentos dos trabalhadores estáveis sobre como colaboram na própria Qualidade de Vida:

2). “Estudando, procurando ser organizado” (Trabalhador Estável

“Procuo cuidar da higiene, do ambiente, manter limpo, cuidar até para se comunicar com as pessoas, viver num ambiente calmo e aqui dentro a gente procura manter a higiene e limpeza. Se comunicar bem com os colegas para trabalhar tranqüilo” (Trabalhador Estável 5).

“Aprendendo a cada dia” (Trabalhador Estável 6).

“Procuo ter boa alimentação, sem estresse, melhorando no estudo, melhorando meu setor de trabalho sempre e trabalhando como equipe” (Trabalhador Estável 8)

A percepção dos dirigentes quanto ao que seja Qualidade de Vida para os trabalhadores condiz com a opinião dos estáveis e terceirizados quando envolvem as questões relacionadas à saúde, segurança, lazer, educação e desenvolvimento.

Para o Sindicato dos Trabalhadores, Qualidade Vida do Trabalhador não tem um significado diferente do que fora mencionado anteriormente nos depoimentos dos trabalhadores e dirigentes da Springer Carrier. É associado a educação, estrutura, lazer e condições de viver de forma saudável:

“É ter minimamente uma estrutura, instrução, educação, enfim, é ter o emprego que faça com que consiga ter sobrevivência razoável e que tu consiga, junto com a tua família, ter lazer, saúde. Enfim, é ter o mínimo que as pessoas precisam para ter qualidade de vida” (Representante Sindical).

Fica ocultado porém, nos relatos dos dirigentes da Springer e do Sindicato dos Trabalhadores, considerações acerca de emoções e sentimentos, como tranquilidade, felicidade, paz, cooperação etc. Como já fora comentado anteriormente, essa é uma das novas tendências ao se tratar de Qualidade de Vida do Trabalhador (Bom Sucesso,1998), assim como as ações das organizações favoráveis à comunidade e ao meio ambiente.

A seguir identifica-se e analisa-se os Programas e Políticas desenvolvidos pela Springer Carrier e sua influência, segundo a opinião dos trabalhadores, na Qualidade de Vida. Busca-se estabelecer também uma associação dos Programas e Políticas da Empresa com os critérios estabelecidos por Walton (1973).

4.5. Programas da Springer Carrier e a Qualidade de Vida dos Trabalhadores

Tratando-se de Programas de Qualidade de Vida implantados nas organizações, logo se faz a imediata associação destes com a área de Recursos Humanos e a seguir, com a área de Produção. É importante deixar claro que a Springer Carrier não possui um Programa de Qualidade de Vida do Trabalhador instituído formalmente. Ela possui vários programas e políticas que têm, entre outros propósitos, aumentar e/ou melhorar a Qualidade de Vida do Trabalhador.

Apresenta-se abaixo os investimentos da Empresa nos anos de 1999 e 2000 associados aos Programas e Políticas voltados para a Qualidade de Vida do Trabalhador:

Tabela 8: Indicadores de Investimento da Springer Carrier (1999-2000)

Indicadores de Investimentos	1999 (mil R\$)	2000 (mil R\$)
Assistência Médica e Odontológica	1.909	2.123
Alimentação	1.730	1.595
Transportes	733	925
Seguro de Vida	58	107
Programa de Educação	1.523	1.789
Programa de Treinamento	360	521
Participação nos Resultados (PAR)	2.102	2.314
Políticas de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (MASS)	3.790	1.026
Comunicação e Integração	210	330
Cultura	368	²³
Total	12.783	10.730

Fonte: Balanço Social Springer Carrier, 1999 e 2000

²³ No Balanço Social da Empresa, referente ao ano 2000, não foi mencionado no demonstrativo de investimento o item Cultura, conforme o Balanço Social anterior.

Percebe-se que no ano 2000 houve reduções no montante total de investimentos nos Programas e Políticas da Empresa. Nota-se porém que a maioria dos indicadores tiveram seus valores aumentados, como no caso da Assistência Médica e Odontológica, Transportes, Seguro de Vida, Programa Educação, Programa de Treinamento, Programa de Participação nos Resultados – PAR e Comunicação e Integração, demonstrando que as ações desenvolvidas pela Empresa têm sido bastante voltadas para o seu ambiente interno.

A seguir apresenta-se outros dados referentes à Empresa Springer Carrier:²⁴

Tabela 9: Informações Gerais da Springer Carrier (1999 - 2000)

	1999	2000
Faturamento	R\$ 387,8 mi	R\$ 634,9 mi
Funcionários	1208	1290
Executivos	35	35
Média salarial dos diretores e gerentes	R\$ 8.825,92	R\$ 8.326,00
Média salarial dos demais cargos da Empresa	R\$ 936,62	R\$ 901,90
Média de remuneração total dos diretores e gerentes	R\$ 11.707,01	R\$ 10.643,10
Média de remuneração total dos demais cargos da Empresa	R\$ 1.216,61	R\$ 1.249,90
Funcionários com nível superior	96	217
Funcionários com mais de 45 anos de idade	95	93
Funcionários com mais de 10 anos de empresa	148	212
Funcionários admitidos	322	368
Funcionários que deixam a Empresa	voluntariamente: 16; involuntariamente: 184 (incluindo aposentadoria)	voluntariamente : 23; involuntariamen te: 151 (incluindo aposentadoria)
Crescimento do número de funcionários	122	194
Mulheres em cargos de direção e gerência	1	1
Funcionários brasileiros que trabalham no exterior	7	7

Fonte: Revista EXAME /Melhores Empresas para Você Trabalhar, n. 721 e VOCÊ S.A., no. 26, 2000 e Revista EXAME /Melhores Empresas para Você Trabalhar, n. 749 e VOCÊ S.A., no. 39, 2001.

Com base na comparação dos dados da Empresa no decorrer dos anos de 1999 e 2000, chama-se atenção para o faturamento, que teve seus valores praticamente duplicados. No entanto, os valores das médias salariais sofreram reduções. Destaca-se também o aumento do número de funcionários com nível superior, que também dobrou em comparação ao ano anterior, o que poderia supor mais gastos com o salário de pessoal qualificado.

²⁴ Esses dados poderão ter sofrido algumas alterações desde a publicação, no decorrer do ano 2000.2001.

Apresenta-se abaixo os dados comparativos retirados do Guia Exame – As 100 Melhores para Você Trabalhar dos anos de 1999 e 2000. Tais informações apresentam um diagnóstico com base numa escala contemplando remuneração, benefícios, treinamentos e oportunidades de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho e responsabilidade social. São demonstrados através do número de estrelas que poderá variar de zero (0) a cinco (5), conforme a opinião exposta nas entrevistas realizadas com o quadro funcional da organização.

Quadro 7: Satisfação dos Trabalhadores da Springer Carrier (1999 - 2000)

	1999	2000
Salários/Remuneração	★★★★	★★★
Benefícios	★★★★★	★★★★★
Oportunidades de carreira e treinamento	★★★★	★★★
Segurança e confiança na gestão	★★★	★★
Orgulho do trabalho e da empresa	★★★★	★★★★★
Clareza e abertura na comunicação interna	★★	★★
Camaradagem no ambiente de trabalho	★★★	★★★
Responsabilidade social	★★★	★★★★★

Fonte: Revista EXAME /Melhores Empresas para Você Trabalhar, n. 721 e VOCÊ S.A., no. 26, 2000 e Revista EXAME /Melhores Empresas para Você Trabalhar, n. 749 e VOCÊ S.A., no. 39, 2001.

A comparação do ano de 1999 e 2000 oferece mais alguns subsídios para a análise dos dados. Observa-se uma redução no nível de satisfação do quadro funcional tratando-se dos itens salários/remunerações, benefícios, oportunidades de carreira e treinamento, segurança e confiança na gestão. Nos demais itens - orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho – visualiza-se um equilíbrio com a avaliação do ano anterior. Chama atenção a apresentação de apenas duas estrelas no item clareza e abertura na comunicação interna, sendo que a Empresa Springer Carrier desenvolve e investe em programas e políticas voltados à comunicação interna na organização. No entanto, merece destaque também, e de forma positiva, o aumento da satisfação do quadro funcional quanto à responsabilidade social da empresa.

Tratando-se dos Programas e Políticas da Springer Carrier, pode-se dizer que a Springer Carrier contempla quatro grandes grupos - Programas Corporativos, Qualidade, Formação e Desenvolvimento, Benefícios e Comunidade - direcionados para seus Propósitos & Valores (ver p. 63).

A área de Recursos Humanos da Springer Carrier, com base nos Propósitos & Valores instituídos, desenvolve o Programa de Gestão Estratégica de Pessoas, apoiado em 5 Pilares –

Remuneração e Benefícios, Educação e Desenvolvimento, Desenvolvimento de Lideranças, Clima Organizacional e Qualidade de Vida do Trabalhador.

No depoimento a seguir, o Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos apresenta a sua percepção quanto ao Programa Gestão Estratégica de Pessoas no que tange à Qualidade de Vida:

“Eu acho que esses quatro pontos aqui destacam todo um foco que a Empresa dá para que as pessoas tenham cada vez mais um nível, uma Qualidade de Vida, o melhor da Empresa. Sem contar que, por exemplo, a gente considera chave dentro do nosso processo de gestão a simplicidade, objetividade, valor do ser humano, conhecimento, comunicação, pessoas certas para o lugar certo, criatividade, educação e desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento de lideranças. Isso tudo gera um ambiente interno bastante energizador, bastante positivo e os resultados [da Springer] são uma consequência disso tudo” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

Para Antunes, Piccinini & Silva (2000), a Administração de Recursos Humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando, funções simultâneas (operacionais e estratégicas, pessoas e processos). Tal demanda tem gerado, ainda que de forma pouco sistematizada, desde o final a década de 80, a necessidade de que os profissionais de Recursos Humanos repensem sua atuação, iniciando um processo de transformação de suas funções na organização. Dessa forma, a área de RH também passa a buscar a aquisição de uma visão estratégica, de geração de resultados e lucros, de participação constante e inovação no contexto empresarial competitivo.

Cabe salientar que o Sindicato dos Trabalhadores, através do depoimento do seu representante, elogiou determinados Programas e Políticas da Springer Carrier considerando-os como alternativas voltadas para a Qualidade de Vida do Trabalhador:

“Tem muitas propostas que a gente pode considerar, como por exemplo, dar incentivo à educação, inclusive a universidade para seus funcionários. Essa já é uma parte muito importante do programa deles lá. O próprio plano de saúde que as pessoas têm ali, que é subsidiado. As empresas pagam uma parte, os trabalhadores pagam uma parte bem menor. As melhorias no local de trabalho, tentando diminuir poluição, tratando mais do meio ambiente, são pontos fundamentais para a Qualidade de Vida” (Representante Sindical).

Levando em conta os tipos de Programas e Políticas da Empresa, entende-se que esta possui uma forma de atuação bastante pró-ativa, buscando a satisfação dos funcionários e a Qualidade de Vida do Trabalhador. Contudo também servem para alavancar o

comprometimento, aumentar o nível de desenvolvimento da Empresa e reduzir possíveis conflitos.

4.5.1. Os Trabalhadores Estáveis e os Programas da Springer Carrier

Apresenta-se a seguir, de forma detalhada, as opiniões e percepções dos trabalhadores estáveis da Springer Carrier quanto aos Programas e Políticas oferecidos pela Empresa e a sua importância na Qualidade de Vida. Também estabeleceu-se possíveis associações com os critérios estabelecidos por Walton (1973) para avaliar a Qualidade de Vida do Trabalhador, tendo como base o depoimento destes entrevistados.

Como a proposta desse trabalho é identificar e analisar os programas direcionados para a Qualidade de Vida do Trabalhador da Springer Carrier, no âmbito mais geral, optou-se por tomar como base para a pesquisa os seis grandes grupos – (1) Programas Corporativos, (2) Qualidade, (3) Formação e Desenvolvimento, (4) Benefícios, (5) Comunicação e Integração, (6) Comunidade. Apresenta-se primeiramente o Quadro 10, com os seis grupos mencionados e seus respectivos Programas e Políticas, procedendo-se a seguir com a análise na visão dos trabalhadores estáveis e dos trabalhadores terceirizados.

Quadro 8: Programas e Políticas da Springer Carrier associadas à Qualidade de Vida do Trabalhador

PROGRAMAS CORPORATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Ética • Política de MASS (Meio Ambiente Saúde e Segurança) • Fábrica do Futuro • Pesquisa de Satisfação dos Funcionários • Programa Diálogo • Programa de Participação nos Resultados (PAR)
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • CCQ • ACE • Dia da Qualidade
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Educação • Programa de Treinamento e Desenvolvimento • Programas de Trainees • Programas de Estágio • Programa de Recrutamento Interno • Intercâmbio com Exterior • Programa de Reconhecimento
BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Saúde (Médico/Odontológica) • Alimentação • Previdência Privada (UTC Prev) • Seguro de Vida • Transporte
COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Jornal Notícias no Ar • Assessoria de Comunicação • Eventos de Integração (Festas Final de Ano, Páscoa,...) • Associação dos Funcionários Springer • Visitas de Familiares
COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Programas Comunitários (Projeto Pescar, Parceiros Voluntários, Grupo Solidariedade, Doações, Intercâmbio Social, Investimentos Culturais,...)

Programas Corporativos

A Springer Carrier tem implementado políticas que visam a excelência na qualidade da gestão e no desenvolvimento de produtos. Os Programas Corporativos desenvolvidos na Springer Carrier são: Política de Ética, Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (MASS), Pesquisa de Satisfação do Funcionário, Programa Diálogo e Programa de Participação nos Resultados (PAR).

- Política de Ética

O Programa Política de Ética é um conjunto de normas de conduta válido para todos os funcionários, desde o seu ingresso na Empresa. Essa política é originária da United Technologies Corporation-UTC, significando que é válida para todas as empresas integrantes dessa rede. Abrange relacionamentos com clientes, funcionários, acionistas, fornecedores,

concorrentes e a comunidade onde atua. Tem como princípio básico orientar os trabalhadores quanto às ações e condutas necessárias, levando em consideração os padrões éticos e morais. Nesse programa existe principalmente a preocupação em evitar dentro da Empresa quaisquer preconceitos relacionados com idade, raça, formação educacional, origem, entre outros.

Na opinião da maioria dos trabalhadores estáveis entrevistados, o Programa foi considerado importante para a Qualidade de Vida. Justificam o posicionamento por entenderem que o mesmo estabelece normas claras de funcionamento e convivência.

“Porque eu acho que [ética] é importante, uma coisa básica em qualquer coisa que se trata” (Trabalhador Estável 3)

“É o mesmo que educação e respeito. Se tem uma norma na Empresa tem que cumprir, e mesmo fora da empresa. Tudo tem uma ética, como dentro de casa, por exemplo” (Trabalhador Estável 4)

A Política de Ética, segundo a interpretação do relato dos trabalhadores estáveis, contempla o critério *Integração Social na Organização e Constitucionalismo*, estabelecido por Walton (1973) e tão defendido por Vergara & Branco (2001) na busca de empresas humanizadas, “que promovem a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, visando a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo...” (p. 20). Considera-se, na opinião da pesquisadora, que essa Política está relacionada também com o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho*, à medida que estabelece normas e ações para condutas éticas e morais, tornando-se responsável pela sociabilidade e respeito entre a Empresa e seus trabalhadores.

- Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (MASS) e a Fábrica do Futuro

São investimentos por parte da Empresa objetivando tornar os locais de trabalho, produtos e serviços mais seguros e preservando o meio ambiente. Anualmente a Springer investe em aproximadamente 20 horas de treinamento por funcionário. Como comentado anteriormente, desde 1994 a Empresa vem investindo em equipamentos de segurança, como tapetes sensores, rastreadores de área, *lasers* e máquinas equipadas com fotocélulas que, ao detectar a presença do trabalhador, desligam-se automaticamente. Segundo informações da Empresa, o último acidente grave ocorreu em 1995.

Atualmente a Empresa é *benchmarking* em proteção de acidentes de trabalho devido as suas máquinas. Por ter uma média de apenas 2 a 3 acidentes de trabalho por ano, pode-se pressupor que os treinamentos e a segurança das máquinas colaboraram na redução do número de acidentes de trabalho na fábrica.

Todos os trabalhadores estáveis entrevistados consideram muito importante a Política de Meio Ambiente Saúde e Segurança-MASS para a Qualidade de Vida. Demonstram nos relatos uma preocupação da Empresa relacionada à sua segurança na fábrica, com o meio ambiente e a comunidade.

“...eles [a Springer] fazem o possível e o impossível para conscientizar as pessoas do que elas têm que fazer. Se acontece alguma coisa ou algum problema é por negligência da pessoa, não porque a empresa não tem condições. Alguém pode se machucar ou pode virar um óleo, mas a gente sabe as etapas como devem ser, tanto aqui como em casa. Eles também ensinam a reciclar lixo e isso é super importante pois tem gente que vive disso...” (Trabalhador Estável 1).

“Procurar melhorar sempre para a sociedade e ter segurança no serviço” (Trabalhador Estável 8).

Os relatos dos trabalhadores estáveis, tratando-se da Política de Meio Ambiente Saúde e Segurança, se entrelaçam com os benefícios da Fábrica do Futuro na Qualidade de Vida, sendo considerada, pela grande maioria dos entrevistados como muito importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

“Tem muito à melhorar ainda. Tá ótimo, em vista de quando eu entrei aqui na empresa, mas ainda pode melhorar e isso depende de nós mesmos, de nos conscientizarmos. (Trabalhador Estável 1).

“Lembra que eu estou trabalhando em ‘Uma das Cem Melhores Empresas para se Trabalhar’” (Trabalhador Estável 4).

“Ficou muito bom para trabalhar, antes era muito calor...” (Trabalhador Estável 7).

“A fábrica do futuro eu acho que é um ponto bem interessante em que a gente consegue abordar a Qualidade de Vida, pois é uma fábrica climatizada, nós temos o uso eficiente da luz natural. Então uma vez que tu aproveitas melhor a luz natural dentro do ambiente como a fábrica, tu acaba tendo uma qualidade melhor para as pessoas [...] e nas praças de lazer, que são aquelas praças com televisor, com bancos, têm um momento ali de *relax*, tomam um cafezinho...” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

O Programa MASS, incluindo a Fábrica do Futuro, contempla o critério *Condições de Trabalho* (Walton, 1973), por proporcionar boas condições referentes à saúde e ao ambiente físico no qual o trabalhador está inserido. Percebe-se que o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* também é evidenciado, pois nos relatos surge a *responsabilidade social da instituição* frente ao meio ambiente e a comunidade.

A Springer Carrier tem como objetivos para os anos de 2001 e 2002 receber a certificação de ISO 14000 (meio ambiente) e reduzir o consumo de energia sem alterar o volume de produção. Sabe-se que a redução ao consumo de energia, assim como as demais preocupações e ações em pró do meio ambiente são uma tendência ao se tratar de organizações voltadas para o futuro e cientes de sua responsabilidade social.

- Pesquisa de Satisfação do Funcionário

A Pesquisa de Satisfação dos Funcionários é realizada anualmente, atingindo 99% dos funcionários, incluindo as lojas Totaline e a unidade de Manaus.²⁵ Essa pesquisa serve como base para o desenvolvimento de políticas e programas da Empresa e é coordenada pela área de Recursos Humanos.

Para Wagner III & Hollenbeck (1999), a maioria das organizações não está no ramo da satisfação no trabalho. Por isso, às vezes é difícil fazer com que os gerentes percebam a importância de compreender e melhorar as atitudes e os sentimentos dos seus funcionários para com o trabalho. A insatisfação e o *stress* do empregado, porém, produzem na empresa importantes efeitos que não podem ser negligenciados, entre os quais se inclui a elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho.

Na opinião dos trabalhadores estáveis, a Pesquisa de Satisfação dos Funcionários é vista como um canal de comunicação em que eles podem apresentar suas críticas e sugestões. Foi considerado predominantemente como muito importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

“Ali eu coloco todas as idéias, o que eu sou a favor e contra e tudo o que a gente coloca ali que tá negativo, eles trabalham para melhorar. Há um tempo atrás a gerência recebeu uma nota super baixa e eles começaram a fazer um trabalho com os gerentes. Eu acho que a empresa não é só salário. Tu tens que te sentir importante e saber que o teu serviço é importante, não importa se tu varre o chão ou limpa banheiro. Nessa pesquisa de satisfação a gente tem condições de falar sobre tudo isso (Trabalhador Estável 1)

Existem casos em que a Pesquisa de Satisfação dos Funcionários foi considerada como importante, mas os depoimentos dos entrevistados possuíam as mesmas considerações dos que a consideraram como muito importante.

²⁵ Ler nota de rodapé anterior (nº. 20)

O critério *Integração Social na Organização* (Walton, 1973) pode ser associado a essa pesquisa ao estabelecer-se uma ligação com o sub-item *abertura interpessoal*, em que os membros relatam, uns para os outros, idéias e sentimentos. Outro ponto a ser considerado é que através da Pesquisa de Satisfação poderá ser aberto um canal para que os demais itens estabelecidos por Walton (1973) sejam contemplados pelos trabalhadores através de ações da Empresa. O mesmo se aplica ao Programas Diálogo, analisado a seguir.

- Programa Diálogo

Permite ao funcionário solicitar qualquer informação ou sugerir melhorias diretamente à Alta Direção. Nas mais variadas áreas da Empresa existem caixas de sugestões distribuídas, onde os funcionários depositam suas perguntas, críticas, sugestões etc. As respostas são anexadas nos murais da empresa e existe um cuidado em responder todas as indicações depositadas nas urnas, com a finalidade de não tornar o programa desacreditado.

“Então tem uma série de oportunidades que eles [os trabalhadores] manifestam idéias, sugestões para nós. O Programa Diálogo é um canal onde diariamente nós estamos recebendo críticas e sugestões e vendo oportunidades para melhorar nosso processo interno” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

O Programa Diálogo foi considerado importante na Qualidade de Vida dos Trabalhadores:

“É um meio de comunicação que a gente tem. Embora a gente tenha outros meios, uma pessoa mais acanhada pode usar esse meio” (Trabalhador Estável 5).

“É um meio de comunicar, falar o que sente e tem retorno” (Trabalhador Estável 7).

Esse Programa pode ser associado com o critério *Integração Social na Organização* - sub-item *abertura interpessoal*, conforme comentado no Programa anterior. Também pode ser associado ao critério *Constitucionalismo*, mais especificamente a *liberdade de expressão*.

- Programa de Participação nos Resultados (PAR)

O Programa de Participação nos Resultados (PAR) foi criado em 1995 e tem como objetivo recompensar e valorizar os funcionários pelos resultados positivos da Empresa. O desempenho da Springer ao longo dos anos, em termos de metas atingidas, define o valor da participação nos resultados. O cálculo é feito com base no lucro antes do imposto de renda, na

taxa de retorno sobre as vendas e no percentual do custo de garantia, resultando na definição do percentual dos funcionários. O Programa representou um ganho de 1,3 do salário nominal para o trabalhadores estáveis no ano de 2001.

O PAR foi visto como muito importante na Qualidade de Vida da maioria dos trabalhadores estáveis entrevistados, sendo associado como forma de incentivo, motivação, recompensa e valorização do trabalho:

“Isso é muito importante para qualquer pessoa. Isso é essencial porque ajuda em tudo, ajuda em Qualidade de Vida” (Trabalhador Estável 4).

“É muito bom porque tu estas sendo, de uma certa maneira, valorizado pelo trabalho de um ano todo” (Trabalhador Estável 9).

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), a remuneração por resultados costuma combinar com um sistema de bônus com prática da administração participativa. O recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas. O PAR, pode ser associado ao critério *Remuneração Justa e Adequada* por ser um ganho adicional ao salário dos trabalhadores estáveis, conquistado em troca do desempenho no seu trabalho. Pode-se confirmar nesse caso a tendência de mercado, por parte das empresas, de aumentarem assim a remuneração dos trabalhadores, tornando-a variável e dependente do seu próprio desempenho somado ao dos demais membros das empresas.

Pressupõe-se aqui a necessidade de atualização do critério *Compensação Justa e Adequada*, que na concepção de Walton (1973), que se referia apenas a *remuneração adequada e equidade interna e externa de remunerações* associada predominantemente aos valores recebidos em salários diretos. Hoje, ao avaliar-se o critério mencionado acima, deve levar-se em consideração os demais valores adicionados aos salários dos trabalhadores, como o caso dos próprios bônus referentes aos programas de participação nos resultados. Pode-se citar tanto o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho*, quanto à *responsabilidade social da instituição*, à medida que surgem indícios do sentimento de valorização por parte dos trabalhadores estáveis.

Cabe salientar que para Flanery (1997), a remuneração pode ser uma das formas de remodelar e refocalizar o comportamento das pessoas e deixá-las abertas a aceitar novos valores. Para Melo (1985), as formas gerenciais denominadas de gestão participativa, incluem-se aqui os programas de participação nos resultados, são principalmente técnicas

desenvolvidas pelas empresas para reforçarem os objetivos organizacionais de produtividade e mecanismos informais, ou não institucionalizados, de regulação de conflito.

Qualidade

Conforme informações coletadas, a Springer considera que os Programas e Políticas relacionados com Gestão da Qualidade criam um importante diferencial para a Empresa, proporcionando melhorias no desempenho, conquistas de prêmios e posições de destaque no mercado nacional e internacional. Percebe-se que existe um movimento por parte da Springer no sentido de incorporar esses programas no dia-a-dia dos trabalhadores através de treinamentos, incentivos, premiações, eventos etc. Destaca-se aqui os Círculos de Controle de Qualidade-CCQs, o ACE (Atingindo a Excelência Competitiva) e o Dia da Qualidade.

Ainda quanto à Gestão da Qualidade apresenta-se, na ordem cronológica, algumas implantações e /ou certificações: Qualidade Total (1990), CCQ (1991), KAIZEN (1992), ISO 9001 (1994), 5S²⁶ (1996), Satisfação do Cliente (1998). Conforme comentado anteriormente, a Empresa pretende obter a ISO 14000 até o ano de 2002.

- CCQ

Através do CCQ, a Empresa conquistou premiações e classificações honrosas em vários concursos (ver p. 64). Apresenta-se a seguir o desenvolvimento do CCQ, desde sua implantação, em 1991, até o ano 2000.

Tabela 11 – Desenvolvimento do Círculo de Controle de Qualidade na Springer Carrier

ANO	No. de Grupos	% de Participação	Número de Projetos Implantados
1991	2	1	2
1992	12	7	34
1993	20	11	24
1994	30	18	31
1995	52	26	70
1996	97	39	130
1997	109	44	381
1998	115	63	1069
1999	138	74	1800
2000	155	75	1680

Fonte: Informações coletadas na apresentação da área de Gestão da Qualidade, em visita realizada à Springer Carrier, em 28/03/2001.

²⁶ O Programa de Qualidade 5s' é associado à cinco palavras: seri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke ou, respectivamente, senso de utilização, de ordenação, de limpeza, de conservação e de auto-disciplina.

Percebe-se que o número de grupos de CCQ, assim como a porcentagem de participação, tem aumentando gradativamente desde a implantação do Programa. Segundo informações da Springer, os projetos de CCQ desenvolvidos no ano de 2000 proporcionaram um retorno financeiro de mais de um milhão e meio de dólares.

Os Círculos de Controle de Qualidade-CCQs são vistos, pelos dirigentes, como formas de abrir espaço para a participação e autonomia dos trabalhadores. Isso pôde ser observado pelos seus depoimentos, quando questionados sobre a autonomia e participação dos trabalhadores para desenvolver seu trabalho.

“...através do Círculo de Controle de Qualidade, escolhem e sugerem as melhorias” (Gerente da Qualidade).

“Depende muito da complexidade da melhoria. Se é uma idéia que precisa ser desenvolvida dentro de um projeto e tudo mais, ele precisa usar o CCQ para isso. De repente é uma coisa muito simples, que é trocar uma lata de lixo de local, ou trocar um estilete por uma outra ferramenta para não ter risco. No geral, eu diria que as pessoas têm muita liberdade aqui dentro. Para propor, para sugerir, para criticar” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

Com base nos depoimentos dos dirigentes, pode-se associar o CCQ ao critério *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*, pois contemplar a maioria dos sub-critérios (*Planejamento, Significado da Tarefa, Identidade da Tarefa, Variedade da Habilidade e Informação e Perspectiva*). No entanto, ficam restrições ao tratar-se do sub-critério *Autonomia*, que seria para Walton (1973), a liberdade na programação e execução do trabalho.

Os trabalhadores estáveis entrevistados, em sua maioria, consideram que o CCQ é importante para uma boa Qualidade de Vida do Trabalhador, pois é mais uma das formas de participar e ganhar prêmios e bonificações.

“Eu sou do grupo que ganhou....eu acho super importante. No ano passado eu ganhei R\$ 2.500. Eles pagam em bônus e para um ano é um ótimo prêmio. Eu ganhei ar condicionado, uma viagem para o Beto Carreiro com a família,... É lazer também (Trabalhador Estável 1).

“Tu podes te aprimorar em muitas coisas, tanto ajudando a Empresa como a ti próprio, o teu próprio trabalho” (Trabalhador Estável 2).

“É daí que a gente expõe as idéias do que pode melhorar para reter lucros para nós e para a empresa como um todo. Isso conserva nossa qualidade para manter os produtos bons, para ter clientes, pra a gente vender e pra gente continuar trabalhando” (Trabalhador Estável 4).

“Ótimo, faço parte desde o dia em que entrei na Empresa. Participação sempre é importante” (Trabalhador Estável 5).

Pela análise da percepção dos trabalhadores estáveis, pode-se inferir que seja contemplado, além do critério de Walton (1973) *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*, já mencionados acima, também o critério *Compensação Justa e Adequada*, por ser identificado como forma de aumentar seus ganhos materiais através de bônus e prêmios.

Na percepção da pesquisadora, os Programas de CCQ poderiam também ser associados ao critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973), a medida que, os prêmios adquiridos podem influenciar na *imagem da empresa* perante os trabalhadores, assim como na sua *responsabilidade social pelos serviços*.

Percebe-se a motivação para participação nos CCQs e a justificativa da influência positiva na Qualidade de Vida do Trabalhador, sendo justificada principalmente pelo reconhecimento através de prêmios e bonificações. Tal política de gestão adotada pela maioria das empresas hoje em dia, também corre o risco de estar sendo utilizada por algumas organizações como um canal manipulativo, através de atividades e ritos simbólicos de motivação. Entre eles estão os próprios prêmios e bonificações que podem variar, em alguns casos, desde simples canetas até viagens internacionais.

- ACE (Atingindo a Excelência Competitiva)

Este sistema tem como objetivo, segundo informações da Empresa, atingir um nível de melhoria da qualidade para satisfazer os clientes da Springer Carrier e permitir um trabalho de otimização dos processos internos. A filosofia do treinamento da ACE baseia-se nos conceitos e ferramentas da Qualidade, desenvolvidos e ministrados pela ITO – University, uma universidade virtual especializada em Qualidade, composta por especialistas da UTC (United Technology Corporation).

Na opinião dos trabalhadores estáveis entrevistados, a importância do ACE na Qualidade de Vida varia entre muito importante e importante. No entanto, verifica-se, com base nos relatos, que independente do nível de importância atribuído, os pontos destacados pelos trabalhadores estáveis são os mesmos, referindo-se principalmente a ligação existente com os Círculos de Controle da Qualidade-CCQs. Dessa forma, relaciona-se esse programa com os critérios de Walton (1973) *Uso e Desenvolvimento de Capacidades* e *Relevância Social da Vida no Trabalho*, associada à responsabilidade da Empresa pelos serviços oferecidos à comunidade. Segue o depoimento de um dos trabalhadores estáveis sobre o ACE:

“É muito importante porque sai dali as ferramentas que a gente pode utilizar para melhorar a qualidade”(Trabalhador Estável 4).

Os trabalhadores estáveis criticaram alguns pontos do Programa, informando que as palestras alguns pontos das palestras não foram compreendidos. Destaca-se também o depoimento de um dos trabalhadores estáveis que considerou o ACE pouco importante para a sua Qualidade de Vida por não contemplar a vida pessoal dos trabalhadores.

- Dia da Qualidade

Até 1997 era realizada a Semana da Qualidade Total, mas como tornava-se impossível contar com a presença de todos os funcionários durante todos os eventos, a Springer optou por transformá-la no Dia da Qualidade, podendo assim contar com a participação de todos os funcionários. Nesse evento são realizadas premiações, *shows* e palestras com convidados considerados importantes pela Empresa. Geralmente é realizado no Teatro do SESI/FIERGS, no Rio Grande do Sul. Participam do evento cerca de 1000 funcionários, inclusive de filiais, além de fornecedores, clientes e representantes da comunidade. Em 2001 teria sua quarta edição, mas segundo informações dos trabalhadores estáveis, devido às medidas de redução de custo da Empresa causadas pelos efeitos da racionalização de energia, solicitada pelo governo, o evento “Dia da Qualidade” foi cancelado.

O evento foi classificado de forma bastante equilibrada entre os trabalhadores estáveis como muito importante e importante na Qualidade de Vida, sendo associado como uma forma de comunicação, integração, motivação, reconhecimento e desenvolvimento:

“Lamento por não ter esse ano. É um dia de crescimento, a gente vai pra lá pra aprender. [...] Eles sempre levam pessoas de fora...Eles falam sobre Qualidade de Vida” (Trabalhador Estável 1).

“É importante porque a gente recebe todos os resultados, fica por dentro, fica sabendo. É um dos programas muito bons que eles fizeram” (Trabalhador Estável 3).

Lá a gente vê, escuta, ouve. É uma descontração focando a Qualidade. Lá a gente vê as nossas vitórias e a gente comemora os sucessos e é Qualidade de Vida porque a gente se diverte e passa um dia ótimo lá. (Trabalhador Estável 4)

Porque traça objetivos e o que melhorar na Empresa (Trabalhador Estável 8)

Conforme os depoimentos dos trabalhadores estáveis, o Dia da Qualidade é positivo pois reforça as sensações de igualitarismo, relacionamentos saudáveis entre a Empresa e os trabalhadores, assim como entre eles mesmos. Também proporciona um espaço para troca de idéias, reconhecimento, participação, valorização e sentimentos. Dessa forma, é possível identificar a existência dos critérios de Walton (1973) *Integração Social na Organização e Relevância Social da Vida no Trabalho*.

Formação e Desenvolvimento

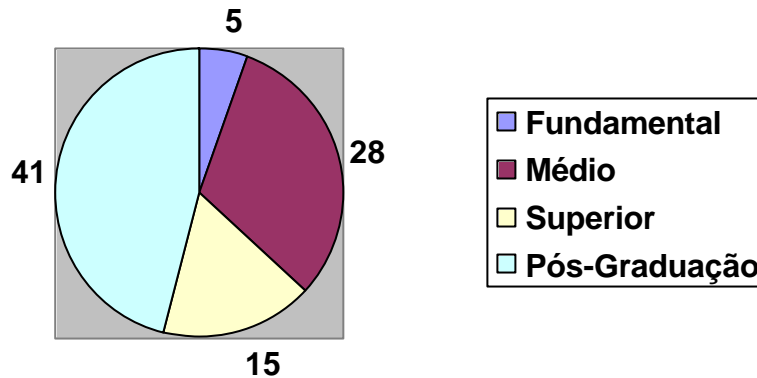
A Springer Carrier considera que o bom desempenho das suas atividades resultam dos investimentos direcionados para o aperfeiçoamento dos seus funcionários. Conforme comentado anteriormente, houve um aumento nos investimentos relacionados à educação e desenvolvimento dos trabalhadores (ver p. 75).

Os Programas desenvolvidos pela Empresa no sentido de colaborar na formação e o desenvolvimento dos trabalhadores estáveis são descritos a seguir:

- Programa Educação

É um programa de incentivo aos funcionários para que busquem uma melhor formação educacional. A Springer custeia totalmente os cursos dos seus funcionários, do primeiro grau ao doutorado, incluindo mensalidades de universidades, matrícula, taxas e livros. Também pagam para os funcionários cursos técnicos e de idiomas (inglês e espanhol). Se o aluno for reprovado em alguma disciplina, terá que reembolsar o valor equivalente para a Springer. Em 2000, foi investido R\$ 1.789 milhão para formação de 429 funcionários: 3 pessoas no ensino fundamental, 58 no ensino médio, 267 na graduação e 101 no pós-graduação (especialização e mestrado).

Número de funcionários que concluíram cursos em 2000



Os Programas de Educação não limitam a verba para estudo; os funcionários poderão fazer quantos cursos quiserem, desde que este curso vá ao encontro dos interesses da Empresa. Segue o depoimento do Gerente da Qualidade:

“A Springer não ganha descontos em impostos bancando todos os valores que investe em educação, por exemplo, mas ganha em empregabilidade, qualidade de serviços etc.” (Gerente da Qualidade).

A Empresa também permite que, semanalmente, os estudantes utilizem no máximo três horas por semana da jornada de trabalho para estudar. A cada curso graduação e/ou pós graduação concluído, os funcionários ganham ações da United Technology Corporation-UTC.

“O objetivo é encorajar todos os funcionários a obter maiores níveis de escolaridade a fim de prepará-los para os desafios futuros” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

Na própria sede da Empresa de Canoas, existe uma biblioteca com um acervo de cerca de 1200 livros. Através de um programa de acesso virtual pela Intranet, é possível que um funcionário da fábrica de Canoas ou de Manaus, disponibilize informações e material do acervo.

O Programa Educação na opinião dos trabalhadores estáveis entrevistados, é muito importante, sendo associado como uma oportunidade oferecida pela Empresa que favorece o desenvolvimento do trabalhador. É visto como uma alternativa para atingir melhor Qualidade de Vida:

“Tu poder subir, tendo uma Qualidade de Vida cada vez melhor, se tu te dedicar” (Trabalhador Estável 2)

“Nesse programa eu tive a oportunidade de tirar segundo grau, porque eu não tinha” (Trabalhador Estável 3).

“Acho que é um baita incentivo para os funcionários, tem que aproveitar” (Trabalhador Estável 5).

“Porque é uma chance de retornar aos estudos” (Trabalhador Estável 8).

No Programa Educação identifica-se a oportunidade de crescimento pessoal e profissional por parte dos trabalhadores, poderia ser categorizada como parte do critério criado por Walton (1973) *Oportunidade de Crescimento e Segurança*. Contudo, como discutido anteriormente, questiona-se o sub-item segurança no emprego, por não se ter condições de aplicar, em dias atuais, dentro de um contexto de mercado em constante mutação. Poderia sim evidenciar-se aqui a necessidade de uma re-adaptação, como por exemplo a transformação do critério *Oportunidade de Crescimento e Segurança*, para Oportunidade de Crescimento e Empregabilidade.

Na percepção da pesquisadora, poderia se inferir aqui a presença do critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973) pela responsabilidade da instituição com os seus trabalhadores estáveis quanto ao programa educacional proporcionado.

- Programa de Treinamento

Os treinamentos são ministrados tanto em nível de capacitação técnica como comportamental. Nesse último, destacam-se os treinamentos referentes ao feedback, trabalho em equipe, criatividade e desenvolvimento de líderes. Em 2000 foram 110 horas de treinamento para cada funcionário, somando um total de R\$521 mil reais.

A Pesquisa de Satisfação dos Funcionários contribui na elaboração dos treinamentos, pois aponta as carências, perspectivas, críticas e sugestões dos funcionários. Através dessa pesquisa, foi evidenciada a necessidade de desenvolver Treinamentos de Desenvolvimento de Líderes. Apresenta-se baixo o depoimento do Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos, quanto a esse Treinamento de Desenvolvimento de Líderes²⁷

“...às vezes dentro das empresas a gente tem um tabu de que tem que trabalhar, dar resultados e que o que vale é o que a gente produz e a gente esquece, pode correr o risco de esquecer um pouco desse lado pessoal. [...] esse trabalho fundamentalmente enfatizou a questão do desenvolvimento comportamental das lideranças para liderar, para

²⁷ É importante esclarecer que os Treinamentos de Desenvolvimento de Liderança não são aplicados apenas para o nível gerencial.

estarem melhor preparados para desempenhar o seu papel de gestor, de treinador, de pessoa que sabe ouvir, que sabe orientar...” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

Os trabalhadores estáveis entrevistados consideram, em sua maioria, que os Programas de Treinamento e Desenvolvimento são muito importantes para a Qualidade de Vida. E compartilham, conforme exposto nos comentários sobre os Programa de Educação, da opinião de que os treinamentos favorecem ao maior desenvolvimento pessoal e profissional para alcançar uma melhor Qualidade de Vida.

“Eu mesmo, tantos anos que eu tô aqui, até mesmo para a minha vida pessoal eu vou aprendendo. Tudo o que a gente aprende é importante. Fica pra gente, a gente não esquece. Acho que tudo é válido” (Trabalhador Estável 3).

“Basicamente também é a aprimoração das nossas capacidades” (Trabalhador Estável 4).

Repete-se no Programa de Treinamento e Desenvolvimento a mesma discussão apresentada no Programa Educação, quanto ao critério *Oportunidade de Crescimento e Segurança* e sua re-adequação para Oportunidade de Crescimento e Empregabilidade. Também é possível associar ao Programa o critério *Uso e Desenvolvimento de Capacidades* (Walton, 1973), mais especificamente quanto à *Informação e Perspectiva*, que refere-se a informação sobre o processo total de trabalho, assim como da própria atividade realizada.

Conforme as mesmas considerações feitas no Programa anterior, na percepção da pesquisadora, poderia se inferir aqui também a presença do critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973).

- Programa de Trainees

Visa suprir demandas de capacitação técnica e de gestão, através da seleção de jovens recém formados. No último processo de seleção, além do Rio Grande do Sul, também participaram do processo candidatos dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, entre outros. No final de um ano, o objetivo é tornar esses *trainees* analistas, especialistas e talvez gerentes.

Nas entrevistas com os trabalhadores estáveis, percebeu-se que esse Programa não é muito conhecido, fazendo com que a pesquisadora fornecesse maiores informações no momento em que aplicava o questionário. Após a explicação, alguns trabalhadores estáveis consideravam-no como Indiferente/Neutro, Importante ou Muito Importante, mas

fundamentavam sua escolha argumentando que o Programa de Trainees estaria colaborando na Qualidade de Vida de outras pessoas.

“Como assim *trainees*? Eu não conheço ninguém desse pessoal. [...] Eu acho que é importante a firma abrir espaço para todas as pessoas. Acho que é uma forma de abrir espaço para as pessoas”(Trabalhador Estável 1)

- Programa de Estágio

A Springer Carrier atua junto às universidades, possibilita oportunidades a jovens estudantes do ensino médio e superior. O programa abrange treinamento e orientação técnica para o desenvolvimento das habilidades profissionais. Atualmente a empresa possui cerca de 45 estagiários em nível de 3º grau e curso técnico. Quando possível, costuma efetivá-los. Cabe salientar que os dirigentes das áreas de Recursos Humanos e Qualidade começaram a trabalhar na Springer como estagiários.

Para os trabalhadores estáveis entrevistados, o Programa de Estágio, assim como o Programa de Trainees, não influencia diretamente na Qualidade de Vida deles, mas pode ser uma oportunidade para outras pessoas. Dessa forma as escolhas também variaram entre Indiferente/Neutro, Importante e Muito Importante.

Tanto o Programa Trainees, como o Programa Estágio podem ser associados ao critério de Walton, (1973), *Oportunidade de Crescimento e Segurança* (ou melhor, oportunidade de crescimento e Empregabilidade), pois proporcionam a possibilidade de desenvolvimento profissional de estudantes e recém-formados dentro da própria Instituição. Podem também ser associados ao *critério Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973), visto que representa a responsabilidade social da instituição frente aos trabalhadores e à comunidade.

- Programa de Recrutamento Interno

A prioridade para o preenchimento de cargos é a seleção entre os próprios trabalhadores da casa. Com essa política pretendem desenvolver a motivação dos empregados pelo seu crescimento profissional.

Na opinião dos trabalhadores estáveis, esse Programa de Recrutamento é uma das formas de valorização e chance de crescimento, considerado predominantemente como muito importante para a Qualidade de Vida.

“Porque eles estão valorizando as pessoas que estão aqui dentro e as vezes não é toda a empresa que faz isso” (Trabalhador Estável 1).

“Dá chance para as pessoas que trabalham na empresa conseguirem um cargo melhor” (Trabalhador Estável 4).

Para Milkovich & Boudreau (2000), a mobilidade interna dos empregados diz respeito à maneira como eles são promovidos, rebaixados e transferidos dentro da organização. A maioria das empresas preocupa-se em saber o que faz com que um indivíduo queira mudar seu papel funcional ou qual será seu desempenho na nova posição. Para esses autores, a idéia deve ser mais abrangente, partindo do pressuposto que o provimento interno faz parte de um processo mais amplo e precisa estar integrado com o processo externo (recrutamento, seleção e demissão/retenção).

Marras (2000) adverte que a prática de recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente, tendo sua divulgação em todos os níveis da organização. Também deve servir como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como instrumento de incentivo motivacional, de eficiência e como meio de baixo custo para o processo de recrutamento.

Ao analisar o Programa, novamente estabelece-se a relação com o *critério Oportunidade de Crescimento e Segurança*, mais especificamente nos pontos *Possibilidade de Carreira* e *Crescimento Pessoal* (Walton, 1973) e ao critério *Relevância Social da Vida no Trabalho*, quanto à *responsabilidade social dos empregados*.

- Intercâmbio com o Exterior

O Programa de Intercâmbio com o Exterior é uma das alternativas na busca do aperfeiçoamento técnico das empresas do grupo Carrier, através da troca de tecnologia e experiências entre seus funcionários e os de outros países.

Para os trabalhadores estáveis entrevistados, o Programa é considerado como uma forma de aumentar o conhecimento para empresa, mas embora tenha sido considerado como importante e muito importante para Qualidade de Vida, infere-se aqui a existência de uma segunda interpretação por parte dos trabalhadores estáveis, em que eles consideram o Intercâmbio importante para o desenvolvimento e competitividade da Empresa.

- Programa de Reconhecimento

A Empresa busca reconhecer os esforços individuais e de equipes que contribuem para o sucesso do negócio. Para isso, instituiu programas de incentivo. A Ordem de Ouro

homenageou 109 funcionários que completaram 5, 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos de trabalho na Empresa. O Prêmio Inventores também faz parte do Programa de Reconhecimento e é oferecido para funcionários que tiveram invenções patenteadas. A Springer Carrier é responsável por cerca de 15% das patentes registradas pela Carrier.

Para os trabalhadores estáveis é um Programa importante, pois na maioria dos relatos apresenta-se a argumentação de que as pessoas gostam de ser reconhecidas e por isso influencia na Qualidade de Vida. No entanto, percebe-se que na interpretação da pergunta os trabalhadores estáveis levaram mais em conta a idéia de serem reconhecidos pelo seu esforço e envolvimento na Empresa, do que propriamente pelos pressupostos considerados como importantes (tempo de Empresa e registro de patentes) para o reconhecimento através do Programa.

Levando-se em conta a interpretação da questão por parte dos trabalhadores estáveis, estabelece-se a ligação com o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973), mais especificamente ao item *Responsabilidade Social pelos Empregados*, por relacionar-se com a valorização dos trabalhadores.

Benefícios

Para Milkovich & Boudreau (2000) “Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria” (p. 440).

Neste item de avaliação optou-se por trabalhar predominantemente com os benefícios espontâneos²⁸, que segundo Marras (2000), “são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais”. São exemplos de benefícios espontâneos: seguro de vida, restaurante, assistência médica e odontológica, festas para empregados, transporte, cesta básica, seguro de acidentes pessoais, veículo designado, clube para empregados, pagamento de quilometragem etc.²⁹

Os Programas de Benefícios contemplados na pesquisa são: Assistência Saúde, Alimentação, Previdência Privada, Seguro de Vida e Transporte. No entanto, é importante salientar que após a realização da pesquisa de campo na Empresa, tomou-se conhecimento

²⁸ Marras (2000) divide os benefícios como compulsórios e espontâneos. Os compulsórios são os que a empresa concede aos empregados pela exigências de leis ou normas legais, como 13º salário, salário-família, férias, salário maternidade etc.

²⁹ Os benefícios citados foram identificados no mercado em dezembro de 1999, em pesquisa realizada por Marras (2000) & Associados – Consultoria em Administração, relatada no livro do autor já identificado.

que também haviam, dentro dos Programas e Políticas de Benefícios, o Auxílio-Funeral (para os casos de morte de funcionários e/ou parentes diretos – máximo de 6 salários mínimos); Auxílio-Casamento (cobre despesas provenientes desse evento e tem valor máximo concedido de 10% sobre o salário nominal para cada ano completo de empresa – limite mínimo de concessão é de 1 salário mínimo e limite máximo de concessão é de 1 salário mensal nominal do funcionário); Caixa do Trabalhador (funciona como um canal de acesso ao financiamento de casa própria, reforma ou aquisição de material de construção ou crédito pessoal, com taxas mais baixas que o mercado).

- Assistência Saúde

A Empresa oferece um Plano de Benefícios nas áreas de saúde, incluindo hospitalização e odontologia. Em Canoas, através do sistema de autogestão, contempla cerca de 2.917 pessoas (funcionários e seus familiares), oferecendo assistência médica integral. Nas demais filiais contempla cerca de 630 beneficiados através de Seguro-Saúde.

O plano de saúde oferecido pela Springer foi considerado pelos, trabalhadores estáveis entrevistados, como muito importante para a Qualidade de Vida.

“Porque a gente tem acesso aos melhores médicos e internação com quarto semi-privativo. Quem não tem sabe a falta que faz [...]. Nosso convênio é muito bom” (Trabalhador Estável 1)

“Porque superou minhas expectativas quando precisei”(Trabalhador Estável 8).

Traz mais segurança para ti” (Trabalhador Estável 10).

Associa-se ao Programa de Assistência à Saúde o critério *Remuneração Justa e Adequada* (Walton, 1973), por ser identificado aqui como uma forma de remuneração indireta do trabalhador (Milkovich & Boudreau, 2000).

Discutiu-se anteriormente a necessidade de um critério voltado para as questões referentes a Qualidade de Vida do Trabalhador fora dos muros da organização, que aqui denomina-se como *Qualidade de Vida do Trabalhador Fora da Organização*³⁰. Identifica-se que a Empresa contemplaria, em parte, o critério referente à saúde, pois inclui em seus planos de assistência médica e odontológica para o trabalhador estável e sua família. Partindo desse

³⁰ O critério denominado como *Qualidade de Vida do Trabalhador Fora da Organização* deverá compreender as necessidades dos trabalhadores fora da empresa referentes à moradia, alimentação, saúde e educação, reportando-se principalmente com a sua situação familiar.

pressuposto, infere-se aqui que a Springer estaria também atingindo o *critério Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973).

- Alimentação

A Springer Carrier em Canoas subsidia mais de 264.000 refeições/ano, além de oferecer lanches no início das atividades em cada turno de trabalho. Também são disponibilizadas refeições balanceadas, através do cardápio “light” e tem como inovação a Dietoterapia, que é uma forma de melhorar a saúde dos trabalhadores e suas famílias através da educação alimentar. Para isso é realizada uma consulta individual, levantamento de hábitos e histórico alimentar, pesagem e cálculo de peso ideal. Também é feita a prescrição da dieta e acompanhamento com orientação extensiva aos familiares dos trabalhadores. A Nutricionista responsável cuida de cerca de 180 pessoas da planta de Canoas, fazendo o acompanhamento destas em termos de contagem de glicose, níveis de gordura, colesterol e aplicando uma dieta alimentar no caso de alguma recomendação especial.

Para os trabalhadores estáveis, a Alimentação fornecida pela Springer foi avaliada, de forma variável, entre Muito Importante e Importante para a Qualidade de Vida. Cabe salientar que chamou atenção da pesquisadora o fato de que alguns entrevistados até destacaram o cardápio *light* e a dietoterapia, mas não fizeram ressalvas passíveis de comentários mais aprofundados no sentido de influenciar na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Tomando como base a justificativa de Milkovich & Boudreau (2000) e Marras (2000), quanto à remuneração indireta, identifica-se aqui o critério *Compensação Justa e Adequada* (Walton, 1973). Contudo, deve-se levar em consideração que uma boa alimentação também é uma das condições básicas para reproduzir a força de trabalho, mais especificamente a condição física de trabalho do empregado.

- UTCPrev (Fundo Múltiplo de Previdência Privada)

No Brasil, o pagamento de planos de previdência privada têm se tornado cada vez mais usuais. Uma das causas são os baixos valores pagos pelo estado aos trabalhadores, após a aposentadoria, fazendo com que se torne importante investir em planos de previdência particular oferecidos pelas empresas.

Segundo Flannery, (1997), algumas organizações têm começado a oferecer apólices que incluem cláusulas de benefícios em vida, permitindo que doentes terminais saquem uma parte ou a totalidade de seu seguro de vida para auxiliar no pagamento de despesas médicas. Diversas organizações também estão se movimentando para melhor gerenciar as despesas

decorrentes de casos de invalidez, relacionada ou não ao trabalho, rapidamente providenciando auxílio e reabilitação após o indivíduo ter se acidentado.

Segundo informações da Empresa, o UTCPrev foi implantado em 1999, com adesão de 98% dos funcionários ao plano. Seu objetivo é garantir aos funcionários da Springer Carrier e da Climazon um benefício adicional à previdência pública em caso de aposentadoria, incapacidade ou falecimento do trabalhador.

A maioria dos trabalhadores estáveis entrevistados declararam não ter conhecimentos detalhados sobre esse programa de benefício, deixando, portanto, de responder sobre a influência na Qualidade de Vida. Evidencia-se aqui a necessidade, por parte da Empresa, de deixar mais clara a proposta de tal benefício, visto que nos dias de hoje pode-se considerar a existência de uma forte tendência em desenvolver alternativas de apoio e complementação de renda nos casos de aposentadoria.

Atualmente, com a ampla divulgação de projetos sociais que valorizam a Qualidade de Vida dos aposentados, tais como viagens, passeios, divertimentos, retorno aos estudos, entre outros, considera-se que tal benefício tende a colaborar principalmente no bem-estar daqueles que se enquadram na chamada terceira idade. É uma proposta por parte da Empresa que necessita ser melhor divulgada e esclarecida.

Pode-se inferir aqui, com base nos objetivos do Programa e levando em consideração algumas discussões de teóricas (Marras, 2000; Milkovich & Boudreau, 2000; Flanery, 1997), a identificação dos critérios *Compensação Justa e Adequada e Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973), mais especificamente no item *Responsabilidade Social pelos Empregados*.

- Planos de Seguro de Vida e Invalidez

Os planos de seguro de vida e de invalidez são atualmente, em sua maioria, colocados para os trabalhadores como ‘acessórios’ possíveis de serem contratados ou não, dependendo da escolha e interesse dos trabalhadores (Flanery, 1997).

O Plano de Seguro de Vida da Springer Carrier tem como objetivo fornecer cobertura financeira aos funcionários nos casos de morte e invalidez, total ou parcial, e a seus dependentes. Todos os funcionários estão cobertos pela apólice de seguro de vida em grupo.

Para os trabalhadores estáveis entrevistados, o Programa de Seguro de Vida foi avaliado, de forma equilibrada, como Importante e Muito Importante para a Qualidade de

Vida do Trabalhador. Nos depoimentos, os trabalhadores estáveis consideraram a influência na sua Qualidade de Vida pela segurança e amparo proporcionada à família:

“Porque é segurança para a família” (Trabalhador Estável 8).

“Ótimo. Tu tens alguma coisa pra deixar pra tua família caso aconteça alguma coisa” (Trabalhador Estável 2).

Assim como no Programa UTCPrev, poderia-se inferir a identificação dos critérios (Walton, 1973), *Compensação Justa e Adequada e Relevância Social da Vida no Trabalho* mais especificamente no item *Responsabilidade Social pelos Empregados*, pois é associado a valorização do trabalhador e sua família.

- Transporte

A Empresa fornece transporte gratuito para os seus empregados de casa para o trabalho e do trabalho para casa ou para faculdade. Caso esse transporte não cubra parcial ou integralmente tal percurso, o trabalhador estável recebe vale-transporte.

Na opinião dos trabalhadores estáveis esse benefício varia, equilibradamente, entre Importante e Muito Importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores. No entanto, independente da escolha, o discurso apresenta o mesmo sentido, sendo relacionado como forma de obter comodidade, economia de tempo, praticidade e conforto:

“Porque os motoristas são ótimos. A melhor coisa que tem é tu saíres da Empresa e saberes que tem um ônibus te esperando e que tu independe da parada de ônibus. Excelente!” (Trabalhador Estável 1).

“Só da gente pegar ônibus da firma e não precisar pegar ônibus de linha... É mais seguro” (Trabalhador Estável 3).

“Porque sempre cumpre o horário. Além do mais o ônibus de linha é mais cansativo” (Trabalhador Estável 8).

Como nos demais Programas anteriores, adequa-se também nesse caso e sob a mesma justificativa de Milkovich & Boudreau (2000) e Marras (2000), quanto à remuneração indireta, o critério *Compensação Justa e Adequada* (Walton, 1973).

Comunicação e Integração

Conforme as informações coletadas, a Springer Carrier parte do princípio que o acesso à comunicação é um dos principais elementos para o bom desempenho, assim como a integração e participação dos funcionários. Possui o Jornal Notícias no Ar, Assessoria de Comunicação, Eventos de Integração, Associação dos Funcionários e Visitas de Familiares.

- Jornal Notícias no Ar

É um jornal editado bimensalmente (tiragem de 1500 exemplares) e visa divulgar fatos e eventos importantes da organização. A opinião dos trabalhadores estáveis, quanto à influência do Jornal Notícias no Ar na Qualidade de Vida, variou entre muito importante e importante, sendo considerada como uma das formas de favorecer a circulação de informações, tanto do que ocorre dentro como fora da empresa, além de servir de incentivo para o desenvolvimento profissional e como forma de reconhecimento.

“A gente fica sabendo de coisas que acontecem. Eles entrevistam pessoas todo mês, que contam a história deles na Empresa, servindo de incentivo para os outros ficarem estudando e saberem que um dia podem chegar lá. A gente fica sabendo das coisas que tão acontecendo dentro da Empresa” (Trabalhador Estável 1)

“Pela interação, informação das áreas” (Trabalhador Estável 8).

“Também é muito bom e colabora porque tu ficas sabendo coisas daqui e fora daqui o que tá acontecendo também” (Trabalhador Estável 9).

No depoimento dos trabalhadores estáveis aparecem indícios do critério *Oportunidade de Crescimento e Segurança* (Walton, 1973), mais especificamente com relação ao *crescimento pessoal e desenvolvimento de carreira*. Também associa-se ao Jornal Notícias no Ar o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* pela valorização do desenvolvimento profissional de alguns colegas na própria Empresa, através das reportagens do Jornal. Infere-se que os entrevistados estabelecem ligações referentes ao seu possível desenvolvimento profissional, através dos exemplos do desenvolvimento profissional dos seus colegas.

- Assessoria de Comunicação

Tem o objetivo de aproximar a Empresa da comunidade através de um trabalho estruturado de comunicação, contando com o apoio da imprensa e de outros meios de divulgação. Percebeu-se, no momento da entrevista, que a maioria dos trabalhadores estáveis não tinha conhecimento sobre as atividades da Assessoria, suas funções e atividades desenvolvidas que pudessem colaborar para a Qualidade de Vida.

Os resultados de quase todas as pesquisas sobre capacidade da organização ou atitudes dos funcionários no que se refere à comunicação sugerem que as informações divulgadas não são suficientes. Mesmo após meses de apresentação e comunicação de uma nova estratégia,

muitos funcionários não a compreenderão. O fato é que a comunicação é difícil (Ulrich, 1998).

- Eventos de Integração

São as confraternizações de Final de Ano, Dia das Crianças, Páscoa, entre outros, em que participam trabalhadores e suas famílias, estagiários, contratados e parceiros. Na opinião dos trabalhador estáveis entrevistados, esse Programa foi considerado, para a maioria dos trabalhadores estáveis, como importante para a Qualidade de Vida, sendo identificado nos discursos a integração dos trabalhadores e a descontração. No entanto, destaca-se aqui o depoimento de um trabalhador estável que expõe uma declaração diferenciada das demais:

Eu acho [importante para a Qualidade de Vida] porque ao menos a gente lembra dessa data, a gente não fica esquecida. A gente pensa que pelo menos não serve só para trabalhar” (Trabalhador Estável 3).

No momento de identificação das características gerais de cada entrevistado esse trabalhador estável identificou-se na condição de ser uma pessoa sozinha e sem família. Através desse exemplo pode-se estabelecer a ligação entre os Eventos de Integração da Springer Carrier e o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973), mais especificamente a *responsabilidade social pelos trabalhadores*.

- Associação dos Funcionários da Springer Carrier

A Associação incentiva a prática do lazer, da cultura e do esporte entre os funcionários. Ela recebe um subsídio para manter sua infra-estrutura, dotada de sede social, campo de futebol, cancha de bocha, quadras de vôlei e futebol.

A opinião dos trabalhador estáveis entrevistados quanto à importância da Associação dos Funcionários Springer Carrier, na Qualidade de Vida, foi bastante variada e surpreendente. Foi um dos poucos casos em que presenciou-se uma variação entre a escala, incluindo as opções importante, pouco importante e indiferente/neutro:

“Não acho muito legal. Vou dar dois [pouco importante] para não dar um [nada importante]. Poderia ser bem melhor. Poderiam fazer eventos. A gente faz um churrasquinho, mas eu acho que isso a associação tinha que oferecer para os funcionários. Tal dia vou fazer um evento para vocês virem com marido e filhos para conhecer. A associação não se envolve muito com isso. Eles se envolvem mais com quem joga futebol, vôlei, mais com quem pratica esporte e eu acho que se tu pagou tua mensalidade tu tem direito de dar opinião e eles têm que saber ouvir” (Trabalhador Estável 1).

“É pouco importante porque tu usas só para uma necessidade mesmo” (Trabalhador Estável 3).

Nos demais relatos em que a Associação foi considerada como importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores, os motivos expostos foram relacionados com a oportunidade de terem um espaço para prática de esportes e lazer, assim como pela disponibilidade de terem um salão para a realização de algum evento ou comemoração familiar.

O critério *Trabalho e Espaço Total de Vida* (Walton, 1973) refere-se ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional do trabalhador, mais especificamente tem relação com a necessidade de momentos de lazer e convívio familiar. A Associação dos Funcionários da Springer Carrier deveria estar sendo vista pelos trabalhadores estáveis como um espaço favorável para o lazer, diversão e convívio familiar. No entanto, percebe-se um forte descontentamento no discurso de alguns deles quanto aos benefícios e vantagens da Associação.

Valoriza-se a iniciativa da Empresa e leva-se em consideração os depoimentos favoráveis dos trabalhador estáveis sobre a Associação dos Funcionários da Springer, mas sugere-se uma reavaliação das atividades de lazer oportunizadas pela Associação, sendo assim melhor aproveitada pelos trabalhadores estáveis.

A Associação poderia servir também como forma de integração entre os trabalhadores, contemplando assim o critério Integração Social na Organização, principalmente no que se refere aos *itens igualitarismo, relacionamento, abertura interpessoal e senso comunitário*.

- Visitas de Familiares

Segundo informações da Empresa, uma vez por mês, os familiares dos trabalhadores podem conhecer o ambiente de trabalho da planta de Canoas. As visitas são organizadas e agendadas pela área de Recursos Humanos/Comunicação³¹. No decorrer do ano 2000 foram recebidos 300 familiares.

Conforme a maioria dos relatos dos trabalhador estáveis, esse Programa foi considerado importante e muito importante na Qualidade de Vida do Trabalhador, sendo visto como uma forma de integração entre a Empresa, os trabalhador e seus familiares.

³¹ No trabalho de pesquisa de campo houve a preocupação em acompanhar parcialmente uma dessas visitas de familiares. Presenciou-se um grande envolvimento principalmente da área de Recursos Humanos nas dinâmicas de integração dos filhos dos funcionários e na própria ambientação destes com a empresa.

“Muito importante porque a tua família sabe onde tu estás, o que tu faz, pessoas da família que as vezes nem conhecem uma empresa, então vêm” (Trabalhador Estável 3).

“...é a integração com a família no ambiente de trabalho” (Trabalhador Estável 4)

“Acho importante para a família saber o que a gente faz e onde a gente fica tanto tempo longe de casa” (Trabalhador Estável 5)

Considera-se como uma excelente alternativa de integração entre a Empresa e os trabalhador. Pode ser associado, se analisado de forma mais ampla, ao critério *Integração Social na Organização*. Esse critério envolve questões relacionadas principalmente à integração entre trabalhador e a organização. Nesse caso, agrega-se mais um participante ao processo: a família do trabalhador.

Melo (1985) considera, no entanto, que nesse tipo de participação, a empresa divide com as mulheres dos operários uma parte das responsabilidades pelos problemas de relacionamento no interior das unidades de produção, por possíveis acidentes de trabalho, além de aperfeiçoar mecanismos de integração à empresa:

“...as ações relativas à participação da família ao trabalho dos operários explica-se pelo princípio de que se pode levar mais harmonia aos lares e mais paz de espírito aos operários. A ação é fazer as mulheres dos operários compreenderem o trabalho de seus maridos...”(p. 174).

Cabe salientar que este é um Programa considerado bastante positivo na Qualidade de Vida do Trabalhador, o qual também pode ser usado pelas empresa como forma de possível regulação de conflito.

Comunidade

A Springer Carrier procura participar de alguns programas sociais e culturais, assim como estimula seus funcionários a envolverem-se também nessas atividades. Alguns dos programas direcionados para comunidade são o Projeto Pescar, Parceiros Voluntários, Grupo Solidarietà, Doações, Intercâmbios Sociais e Investimentos Culturais.

A seguir apresenta-se a descrição dos programas e os comentários sobre a percepção dos trabalhador estáveis quanto à influência dos Programas Comunitários na sua Qualidade de Vida.

- Projeto Pescar

No ano de 1998 a Springer Carrier firmou um convênio de implementação do Projeto Pescar, com a Fundação Projeto Pescar. O propósito é criar oportunidades para que crianças e adolescentes carentes, da comunidade de Canoas, tenham acesso a uma carreira, possam se desenvolver profissionalmente e crescer no plano pessoal e profissional.

A Escola Técnica Springer Carrier foi constituída especialmente para atuar no Projeto, tendo sido inaugurada em 30 de abril de 1999. A primeira turma, composta de 14 alunos, formou-se em dezembro de 1999. Na segunda turma, em 2000, formaram-se mais 15 alunos.

As atividades da escola consistem em aulas práticas, treinamentos diversos, curso de inglês, além de alimentação e assistência à saúde. Após o término do curso, cada aluno recebe acompanhamento para verificar onde e como está trabalhando por cerca de dois anos.

Um dos momentos de maior envolvimento dos trabalhadores no Projeto é na fase de estágio dos participantes, onde podem tornar-se padrinhos/madrinhas dos adolescentes. Isso significa acompanhar o participante do Projeto Pescar não apenas no momento do estágio, como também nas diversas etapas de desenvolvimento educacional.

“O Projeto Pescar, por exemplo, tirar essa gurizada da rua, das esquinas e é um trabalho que é bem reciclado mesmo. Eles vão nas casas para ver se as pessoas precisam mesmo e da turma que se formou no ano passado, a gente tem vários colegas trabalhando na empresa. Para eles, imagina tu com dezoito anos podendo entrar numa Empresa que te paga faculdade e que tu tens um futuro inteiro pela frente. Para eles é um sonho” (Trabalhador Estável 1).

- Parceiros Voluntários

A Springer é uma das fundadoras e mantenedoras do projeto em Canoas, que objetiva atender necessidades sociais da comunidade, principalmente dando condições às entidades de filantropia de trabalhar com eficiência financeira.

- Grupo Solidariedade

Esse programa abrange a atividade em bairros e órgãos assistenciais da Grande Porto Alegre. Exemplo dessa atividade, foi a campanha “Doe um brinquedo e ganhe um sorriso”, realizada no Natal. Essas campanhas têm como objetivo envolver a participação dos diversos integrantes da Springer Carrier, seja em Canoas ou Manaus.

“Solidariedade é muito importante. Acho que influencia na minha qualidade de vida porque a gente vê a sensibilidade que a gente tem em poder estar fazendo alguma coisa em benefício dos outros” (Trabalhador Estável 4).

“Eu participo do Grupo Solidariedade. Quando eu faço esse trabalho é um pouquinho de satisfação que dá por a gente poder ajudar alguém. É muito pouco o que a gente faz, as pessoas poderiam fazer muito mais, mas o que a gente faz é algo muito grande para essas pessoas que necessitam. Eu acho muito importante isso aí” (Trabalhador Estável 5).

“Participo do Grupo Solidariedade. Isso interfere na Qualidade de Vida. Eu por exemplo que tive uma vida bem difícil, então eu me sinto bem quando posso ajudar as pessoas. Eu me sinto super bem (Trabalhador Estável 9).

- Doações

A Empresa colabora com doações em algumas situações, como no caso da Liga Feminina de Combate ao Câncer, de Canoas. Um exemplo foi a doação de dois aparelhos de ar condicionado. Um foi sorteado em evento social, cuja renda se reverteu na compra de medicamentos para pacientes portadores da doença e o outro se destinou a refrigerar uma instituição que cuida de crianças com câncer. O Hospital Nossa Senhora das Graças também recebeu unidades de ar condicionado. Esses aparelhos foram instalados nas áreas clínicas e administrativas da instituição.

- Intercâmbio Social

A Empresa dispõe de um Programa de Visitas, franqueado para empresas, entidades de classe, estabelecimentos de ensino e órgãos governamentais. Durante as visitas são apresentadas as práticas de trabalho da Empresa e a Fábrica.

- Investimentos Culturais

A Empresa incentiva alguns projetos culturais. Já foram beneficiados a II Bienal Mercosul; o Memorial do Rio Grande do Sul – Fundação Roberto Marinho; o Teatro de Bonecos, em Canela; o Centro Cultural Beith Lubavitch e Projeto Oscar Niemeyer.

Os trabalhadores estáveis destacaram principalmente o Projeto Pescar e o Grupo Solidariedade. Consideram, em sua maioria, os trabalhos sociais e comunitários desenvolvidos pela Springer Carrier como muito importante para a sua Qualidade de Vida. Afirmam que se sentem bem em poder ajudar, como se de alguma forma esse tipo de

participação estivesse contribuindo na sua vida pessoal. Cabe salientar que ao solicitar-se a definição de Qualidade de Vida e como obtê-la, muitos deles estabeleceram também, em suas concepções, ligações com satisfação, bem estar, ajudar uns aos outros etc.

Convém reforçar a idéia de que muitas empresas continuam negligenciando a comunidade em que estão inseridas, principalmente quanto as suas carências e necessidades. Reforçando os comentários de Vergara & Franco (2001), considera-se que as ações sociais e comunitárias devem existir independente do porte ou segmento empresarial.

Tomando como base o conceito já relatado anteriormente, de empresa socialmente responsável³², preocupada em ouvir seus acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, destaca-se aqui os Programas da Springer Carrier voltados à comunidade.

Com base no depoimento dos trabalhador estáveis, pode-se associar aos Programas Comunitários o critério Relevância Social da Vida no Trabalho (Walton, 1973), pois além de reforçarem positivamente a *imagem da Empresa*, destacam a *responsabilidade social da instituição*, contribuindo assim para a Qualidade de Vida do Trabalhador.

Apresenta-se a seguir, no Quadro 9, as associações entre os Programas e Políticas desenvolvidos pela Springer Carrier e os critérios estabelecidos por Walton (1973), na visão da pesquisadora; e a percepção dos trabalhador estáveis quanto à influência destes Programas na Qualidade de Vida do Trabalhador. Para facilitar a compreensão dos dados analisados, optou-se por utilizar apenas um quadro. As associações dos Programas da Springer Carrier com os critérios voltados para a Qualidade de Vida do Trabalhador (Walton, 1973) são feitos através do sinais identificados na legenda, que por sua vez também identificam a opinião predominante dos trabalhadores estáveis entrevistados. São eles:

- Nada Importante: - - -;
- Pouco Importante: - -;
- Indiferente/Neutro: + -;
- Importante : + +;
- Muito Importante: + + +

³² Conceito retirado da Internet, na página do Programa Ethos, em 2001.

QUADRO 9 – Qualidade de Vida do Trabalhador Estável da Springer Carrier – Análise dos Programas e Políticas da Empresa

PROGRAMAS E POLÍTICAS		CRITÉRIOS PARA A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR (Walton, 1973)							
PROGRAMAS CORPORATIVOS		Compensação	Condições de Trabalho	Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Crescimento e Segurança	Integração Social na Organização	Constitucionalismo	Trabalho e Espaço Total de Vida	Relevância Social da Vida no Trabalho
1	Política de Ética					++	++		
2	Política de MASS		+++.						+++.
3	Fábrica do Futuro		+++.						
4	Pesq. Satisfação Funcionários					+++; ++			
5	Programa Diálogo					++	++		
6	PAR	+++.							+++.
QUALIDADE									
7	CCQ	++		++					
8	ACE								+++; ++; + -;.
9	Dia da Qualidade			+++; ++.		+++; ++.			+++; ++.
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO									
10	Programa Educação				+++.				
11	Prog. Treinamento e Desenv.			+++.	+++.				
12	Programas de Trainees ³³				+ -; ++; +++.				+ -; ++; +++.
13	Programas de Estágio ³⁴				+ -; ++; +++.				+ -; ++; +++.
14	Programa Recrut. Interno				+++.				+++.
15	Interc. Exterior ³⁵ ++; +++.								
16	Programa de Reconhecimento								++
BENEFÍCIOS									
17	Assistência Saúde	+++.							
18	Alimentação	+++; ++.							
19	UTC Prev ³⁶								
20	Seguro de Vida	++; +++.							++; +++.
21	Transporte	++; +++.							
COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO									
22	Jornal Notícias no Ar				+++; ++				+++; ++
23	Assessoria de Comunicação ³⁷								
24	Eventos de Integração								++
25	Assoc. Funcionários Springer							++; - -; + -;.	
26	Visitas de Familiares							+++; ++.	
COMUNIDADE									
27	Programas Comunitários								+++.

³³ O Programa foi considerado pelos trabalhadores como importante para a Qualidade de Vida de outras pessoas, como os estudantes e alunos recém graduados, sendo associado como uma forma de oportunidade de emprego e carreira.

³⁴ dem anterior.

³⁵ O Programa da Intercâmbio com o Exterior, na opinião dos trabalhadores entrevistados, foi considerado como Importante e Muito Importante. No entanto percebeu-se que as suas respostas tinham ênfase estabelecida do desenvolvimento da Empresa, mas não na Qualidade de Vida do Trabalhador. Dessa forma, desconsiderou-se a classificação desse Programa no Quadro.

³⁶ O UTCPrev, Plano de Previdência Privada não foi analisado no Quadro, pois conforme as informações já mencionadas na descrição do Programa, os trabalhadores afirmam desconhecer esse benefício.

³⁷ Assim como na nota anterior, Assessoria e Comunicação não foi analisado no Quadro, pois os trabalhadores afirmam desconhecer esse Programa.

Tomando por base a pesquisa realizada com os dirigentes das áreas de Recursos Humanos, Produção e Qualidade e alguns trabalhadores estáveis da Springer Carrier, percebe-se que, embora existam restrições, a maioria dos trabalhadores estáveis consideram que os Programas e Políticas da Empresa variam entre muito importante e importante na Qualidade de Vida dos trabalhadores estáveis.

No caso dos Programas Corporativos – Política de Ética, Política de MASS, Fábrica do Futuro, Pesquisa de Satisfação dos Funcionários, Programa Diálogo e Programa de Participação nos Resultados (PAR) - a classificação variou entre muito importante e importante para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Destaca-se, o critério *Integração Social da Organização*, como mais identificado, tendo como seqüência os critérios *Condições de Trabalho*, *Constitucionalismo*, *Relevância Social da Vida no Trabalho* e *Compensação Justa e Adequada*.

Os Programas relacionados com à Qualidade – CCQ, ACE, Dia da Qualidade - também variaram positivamente entre importante e muito importante. No entanto, houve o depoimento de um trabalhador estável que considerou o ACE–Atingindo a Excelência Competitiva como pouco importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores por não contemplar a vida pessoal dos trabalhadores. Os critérios identificados foram *Uso e Desenvolvimento de Capacidades* e *Relevância Social da Vida no Trabalho*, seguidos por *Compensação Justa e Adequada* e *Integração Social na Organização*.

É importante acrescentar que com a introdução dos Programas de Qualidade Total (PQT), as organizações acabaram dando mais atenção a critérios que favorecem a Qualidade de Vida do Trabalhador. Contudo, outras pesquisas constataram que a própria implantação desses programas também causaram redução no nível de Qualidade de Vida dos Trabalhadores em determinados aspectos. Segundo Monaco e Guimarães (1999):

“...em meio a tantos desafios, muitas empresas têm encontrado nos PQT uma saída para alcançar maior produtividade e competitividade. Entretanto, surge a pergunta: será que os Programas de Qualidade Total trazem, em contrapartida ao aumento de exigência sobre os funcionários, benefícios para melhoria da Qualidade de Vida das pessoas?...não somente os aspectos do ambiente físico ou questões relacionadas à remuneração e segurança do trabalho devem fazer parte das práticas de Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho, mas também o de proporcionar às pessoas espaço para exporem suas idéias e oportunidades de participarem nas decisões, ampliando o horizonte de democracia na empresa.” (p.3- 4).

No caso da Springer Carrier considera-se que os Programas e Políticas relacionados com a Qualidade servem principalmente como incentivadores para a participação e

envolvimento dos Trabalhador na reestruturação das rotinas e procedimentos, melhorando assim o desempenho na produção. Isso se deve principalmente pelos reconhecimentos e incentivos referentes às premiações oferecidas pela Empresa nos casos dos Grupos de CCQs.

Os Programas e Políticas de Formação e Desenvolvimento – Programa de Educação, Treinamento e Desenvolvimento, Programas de Trainees, Programas de Estágio, Programa de Recrutamento Interno – foram considerados, pela maioria dos trabalhador estáveis, como muito importante para a Qualidade de Vida do Trabalhador. A classificação importante também foi citada consideravelmente. Chama-se a atenção, dentro desta análise dos Programas e Políticas da Springer Carrier, para a avaliação por parte dos trabalhadores estáveis da influência dos Programas Trainees e Programas de Estágio na Qualidade de Vida dos Trabalhadores. Os Programas foram considerados pouco importante por alguns trabalhadores estáveis que alegaram, principalmente, a falta de conhecimento dos Programas e a pouca convivência com estes contratados. No entanto, também percebeu-se que alguns trabalhadores estáveis consideraram os Programas Trainees e Estágio como importantes para a Qualidade de Vida de outras pessoas, por serem percebidos como uma oportunidade de trabalho e carreira para estudantes e alunos recém-formados.

Os critério para a Qualidade de Vida do Trabalhador (Walton,1973) identificados nos Programas de Formação e Desenvolvimento foram os de *Crescimento e Segurança*, seguido por *Relevância Social da Vida no Trabalho*. Também estabeleceu-se ligação com o critério *Uso e Desenvolvimento de Capacidades* apenas no Programa de Treinamento e Desenvolvimento.

Os Programas e Políticas de Benefícios – Assistência Saúde (Médico e Odontológica), Alimentação, Previdência Privada (UTCPrev), Seguro de Vida, Transporte – foram avaliados, equilibradamente, como muito importante e importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores.

Para Flannery (1997), as empresas que atualmente oferecem esses tipos de benefícios são muito valorizadas por seus trabalhadores estáveis, tornando-os parte de uma política bastante adotada pelas organizações. É importante acrescentar que algumas empresas estão indo além dos planos básicos de saúde, oferecendo aos trabalhadores estáveis programas para perda de peso, antitabagismo, alcoolismo, entre outros. Também possibilitam, a inclusão de familiares como dependentes dos planos de assistência médica e odontológica.

No caso dos Programas e Políticas da Springer Carrier, quanto aos critérios para a Qualidade de Vida do Trabalhador (Walton, 1973), destaca-se *Compensação Justa e Adequada*, associado em praticamente todos os Programas e Políticas de Benefícios, assim

como *Relevância Social da Vida no Trabalho* em um dos Programas (Seguro de Vida). Cabe salientar novamente que o UTCPrev (Plano de Previdência Privada) não foi analisado, pois conforme as informações já mencionadas na descrição do Programa, os trabalhadores estáveis afirmaram, em sua maioria, desconhecer o benefício.

Os Programas e Políticas de Comunicação e Integração – Jornal Notícias no Ar, Assessoria de Comunicação, Eventos de Integração, Associação dos Funcionários Springer e Visitas de Familiares – tiveram suas avaliações variadas entre importante, muito importante, indiferente/neutro e pouco importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhadores. Foram identificados os critérios (Walton, 1973) Trabalho e Espaço Total de Vida, Relevância Social da Vida no Trabalho e Crescimento e Segurança.

Cabe salientar que a Associação dos Funcionários da Springer foi o item mais criticado em toda a pesquisa relacionada aos Programas e Políticas. Sabendo-se que a Associação é um dos espaços favoráveis para o lazer, ligando-se ao critério *Trabalho e Espaço Total de Vida*, pressupõe-se a existência de uma necessidade premente de desenvolver algumas atividades que contemplem um melhor aproveitamento do próprio espaço físico da Associação. Identifica-se também a necessidade de maiores esclarecimentos quanto aos objetivos e atividades desenvolvidos pela Assessoria de Comunicação, visto que os trabalhadores estáveis afirmam não terem condições de avaliar a importância de tal Programa por não o conhecerem.

Os Programas Comunitários – Projeto Pescar, Parceiros Voluntários, Grupo Solidariedade, Doações, Intercâmbio Social, Investimentos Culturais – foram considerados, por todos os trabalhadores estáveis entrevistados, como muito importante para a Qualidade de Vida, sendo associados ao critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973). Chama atenção por ser identificado, através do depoimento dos trabalhadores estáveis, uma preocupação em colaborar com a comunidade e nos cuidados com o meio ambiente, percebendo-se que para eles, esse envolvimento colabora na sua Qualidade de Vida e na de outras pessoas.

Tomando como base na opinião dos trabalhadores estáveis entrevistados acerca dos Programas e Políticas da Springer Carrier e tratando-se especificamente dos critérios para a Qualidade de Vida do Trabalhador estabelecidos por Walton (1973), destaca-se o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* pelo maior número de associações estabelecidas - 12 associações (vide Quadro 10).

Como já fora comentado anteriormente, o critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* identifica: (1) Imagem da Empresa, referindo-se ao orgulho do trabalhador de

pertencer a tal organização, levando em conta o envolvimento e as ações em pró da comunidade; (2) Responsabilidade Social da Empresa, sendo associada principalmente aos assuntos relacionados aos investimentos e cuidados com a comunidade e ao meio ambiente; (3) Responsabilidade Social pelos Serviços, referindo-se à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Empresa e na responsabilidade quanto à qualidade e atendimento aos clientes; e (4) Responsabilidade Social pelo Empregado, no tocante ao papel de apoio da Empresa em relação ao trabalhador, através do reconhecimento e criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

A fim de identificar a opinião/percepção dos trabalhadores estáveis acerca do critério *Relevância Social da Vida no Trabalho*, solicitou-se que os entrevistados atribuíssem valores de um (1) a dez (10) para a Springer Carrier, justificando-os, quanto: imagem externa; imagem interna; responsabilidade com a comunidade; responsabilidade com os seus empregados; responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos e; orgulho de pertencer à Empresa. Para fins de análise, calculou-se a média dos valores atribuídos pelos trabalhadores estáveis entrevistados.

A imagem externa da Springer Carrier obteve média 9,55, tendo como justificativa a própria imagem positiva da Empresa no mercado, sendo associada a uma das melhores empresas para se trabalhar, tendo a fábrica iluminada e climatizada, causando o interesse de outras em pertencer ao quadro de trabalhadores estáveis. Destacam-se os seguintes depoimentos:

“Porque somos uma Empresa vencedora” (Trabalhador Estável 4).

“...as pessoas vêem notícias na televisão, vêem no jornal; têm a imagem da fábrica do futuro...” (Trabalhador Estável 9).

A imagem interna da Empresa teve a média de 8,8. As justificativas foram variadas, avaliando positivamente o ambiente, colegas e chefias bem integrados e com relações saudáveis; mas negativamente o salário e os reflexos da flexibilização do trabalho.

“Tem muito para melhorar, a nossa qualidade tem muito para melhorar. Tá muito terceirizado o serviço [...] Eles têm que repensar a terceirização. Tu imaginas que tem gente que trabalhava numa empresa de alimentação e vem trabalhar aqui dentro numa firma terceirizada e tá ganhando duzentos e poucos reais por mês [...]. Outra é porque tu não sabes fazer aquilo ali...Acho que não dão treinamento, porque se dessem ...ou eles dão treinamento e as pessoas não estão nem aí porque ganham muito pouco. Se saírem dali vão ganhar

aqueles 200 reais em qualquer lugar. Eles ganham um real a hora. Duzentos e vinte reais por mês. Então eu acho que além deles não terem treinamento, não saberem da importância que é um trabalho que eles tão fazendo que é super importante. [...] Tu tens que fazer teu serviço sempre 100%. Errar se erra, porque todo mundo é humano, mas tem que fazer teu trabalho da maneira mais certa possível. Eu acredito que nisso aí é a imagem interna da empresa e todo mundo sabe disso. Tem que melhorar” (Trabalhador Estável 1)

“É minha segunda casa, eu tô aqui todo esse tempo. Eu me sinto bem” (Trabalhador Estável 3).

“Porque têm vários benefícios bons, têm várias oportunidades e vários cursinhos que tu podes fazer. É um ambiente bom de trabalhar. Tu tem um relacionamento bom com os chefes, tu podes conversar eles te dão atenção. Acho que isso é bem importante...” (Trabalhador Estável 9).

“Eu acho que o salário dos funcionários poderia ser melhor” (Trabalhador Estável 10).

A responsabilidade da Springer com a comunidade obteve a média de 9,55. As justificativas foram voltadas para a preocupação da Empresa com o meio ambiente. Destacase que os seguintes depoimentos:

“O tratamento de água e esgoto que nós temos lá embaixo, eu acredito que não seja jogado nada de poluição. O óleo que se trabalha é natural, antes era um óleo evaporativo que afetava a camada de ozônio e hoje em dia não existe mais. Acho que até podem pecar em uma coisa ou outra, mas tá melhorando e muito.” (Trabalhador Estável 1)

“Porque a Empresa ajuda sempre que possível, só não ajuda mais porque não tem” (Trabalhador Estável 3).

“Porque a Springer faz várias coisas para ajudar as pessoas, faz campanhas” (Trabalhador Estável 9)

“Acho que para o meio ambiente eles fazem um monte de coisas” (Trabalhador Estável 10).

Quanto à responsabilidade da Springer pelos produtos e serviços oferecidos para a comunidade, a média obtida foi de 9,7. Os trabalhadores estáveis entrevistados atribuíram as notas destacando a preocupação da Empresa com a qualidade dos seus produtos.

“Quem trabalha na fábrica vê que zelam pelo cliente” (Trabalhador Estável 8).

“Porque a qualidade aqui é muito boa” (Trabalhador Estável 10).

A crítica existente vai ao encontro do que fora comentado anteriormente por um trabalhador estável quanto aos efeitos da flexibilização do trabalho, mais especificamente quanto ao trabalho dos terceirizados. Nesse caso está relacionada com a qualidade dos produtos:

“...a imagem cinco da Empresa [nota atribuída quanto à imagem interna da Springer] é relacionada com o oito [nota atribuída à responsabilidade da Springer quanto aos produtos e serviços] porque tem que melhorar muito na qualidade em relação aos terceirizados” (Trabalhador Estável 1).

Quanto à responsabilidade da Springer com os seus empregados, a média ficou em 9,6. Nos discursos dos trabalhadores estáveis entrevistados percebe-se a satisfação quanto aos aspectos relacionados à segurança no trabalho, ambiente, saúde e educação:

“Porque eles se preocupam bastante com educação, meio ambiente, saúde...” (Trabalhador Estável 2).

“Porque tudo o que é possível a Empresa sempre procura fazer pela gente” (Trabalhador Estável 4)

“Porque eles se preocupam, tanto que mantém um plano de saúde, enquanto muitas Empresas não têm e não fazem da maneira que eles têm. Dá estudo, mantém o pessoal bem informado” (Trabalhador Estável 5)”

“Porque eles tão sempre procurando alguma coisa que tu possa trabalhar melhor, te sentir num ambiente melhor. Então eles não trabalham só no lado crítico. Eles te incentivam também” (Trabalhador Estável 9)

“Porque eles se preocupam. Tu trabalha num lugar seguro sempre, não tem perigo nenhum” (Trabalhador Estável 10).

Após as considerações e avaliações feitas pelos trabalhador estáveis sobre os aspectos relatados acima, solicitou-se que atribuíssem uma nota relativa ao orgulho de pertencerem a Springer Carrier, também com a respectiva justificativa. As notas obtiveram média de 9,75. Os motivos identificados foram diversos, mas predominantemente relacionados com o ambiente, os incentivos e benefícios. Apresenta-se alguns relatos dos entrevistados:

“Eu gosto de trabalhar [na Springer]. Para mim tá bom. Para ser dez (10) o salário teria que ser um pouquinho maior” (Trabalhador Estável 10).

“Eu tenho prazer em trabalhar aqui, porque a faculdade da minha filha sai daqui. Se eu não trabalhasse, com certeza ela não estaria fazendo e eu, poder levar meus filhos para passear, ir para a

praia no final de semana, é porque eu trabalho. E se só o meu marido trabalhasse não daria e eu ganho um salário que eu acredito que é bom. Não tô dizendo que eu não queria ganhar mais, mas eu acredito que é um dos melhores do mercado, principalmente para as mulheres que não são muito reconhecidas” (Trabalhador Estável 1).

“Eu me sinto orgulhosa, é minha primeira empresa e aqui eu fiquei. Me sinto orgulhosa. Não posso nem falar de outra empresa, porque eu conheci e fiquei”(Trabalhador Estável 3)

“Porque eu me sinto em casa” (Trabalhador Estável 4)

“Porque em primeiro lugar eles dão estudo para nós. Tudo de graça. Tu faz faculdade cem por cento e não paga nada e tu ainda tem ônibus de graça até o colégio. Tu tem tempo de tomar banho, faz lanche aqui. Pode até pegar um café no refeitório ou um pão que tu não paga. Depois tu pode ir para a escola. Se tu vai te sustentar e pagar colégio, não dá” (Trabalhador Estável 9).

Através dos relatos dos trabalhadores estáveis acerca dos programas acredita-se que os Programas e Políticas da Springer Carrier são considerados como fatores bastante consideráveis na Qualidade de Vida do Trabalhador. Dessa forma, reforça-se a idéia de que as Empresas estão desenvolvendo ações através de projetos e programas em favor de seus trabalhador e da própria comunidade. A importância do critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973), que contempla a imagem da empresa, sua responsabilidade social, a responsabilidade social pelos seus serviços e a responsabilidade social pelos trabalhadores é bastante considerada, valorizando assim a Qualidade de Vida do Trabalhador.

Apresenta-se a seguir a opinião dos trabalhadores terceirizados - isto é, os trabalhadores de empresas terceirizadas que realizam atividades relacionadas com a fábrica e a área administrativa - quanto à influência dos Programas e Políticas da Springer Carrier na sua Qualidade de Vida.

4.5.2. Percepções dos Trabalhadores Terceirizados quanto aos Programas da Springer Carrier

Como comentado acima, apresenta-se aqui, de forma sintética, as opiniões e percepções de alguns trabalhadores terceirizados pela Springer Carrier. A finalidade é identificar se algum dos Programas e Políticas oferecidos pela Empresa influenciam, de alguma forma, a Qualidade de Vida dos Trabalhador com contratos flexíveis de trabalho.

Cabe salientar novamente que esta pesquisa tem como foco principal identificar e analisar os Programas direcionados para a Qualidade de Vida dos Trabalhador da Springer Carrier, tendo a flexibilização do trabalho como uma proposta secundária deste estudo.

Como os objetivos dos programas da Empresa – (1) Programas Corporativos, (2) Qualidade, (3) Formação e Desenvolvimento, (4) Benefícios, (5) Comunicação e Integração, (6) Comunidade - já foram apresentados e comentados na seção anterior, as associações, opiniões e percepções dos terceirizados serão relatadas de forma mais direta.

Programas Corporativos

A maioria dos Programas Corporativos - Política de Ética, Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (MASS), Fábrica do Futuro, Pesquisa de Satisfação do Funcionário, Programa Diálogo e Programa de Participação nos Resultados (PAR) – são conhecidos pelos terceirizados entrevistados.

A Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (MASS) destacou-se entre os Programas Corporativos, sendo considerada como muito importante para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Foi considerada como uma grande preocupação da Springer Carrier com seus trabalhadores estáveis e terceirizados:

“O pessoal se preocupa muito até com a cadeira em que tu estás sentado, se não vai te prejudicar a coluna” (Trabalhador Terceirizado 1).

“Com certeza a gente conhece bastante. Os terceiros podem participar e nós temos a CIPA. Terceiros e a Springer têm que viver em conjunto, porque a segurança é para todos e o meio ambiente também” (Trabalhador Terceirizado 4)

“Acho importante a preocupação com o aproveitamento de água da Springer, mas o que eu acho mais importante aqui, é a segurança dos equipamentos. Eles trabalham duro em cima disso. Se não tiver sensor de segurança por todos os lados, que ninguém possa chegar perto, não trabalha, fica tudo interditado...” (Trabalhador Terceirizado 5).

A Fábrica do Futuro, ao contrário do que se esperava, embora tenha sido considerada como importante para a Qualidade de Vida do Trabalhador, também foi criticada por alguns terceirizados:

“Ela já foi melhor. Quando inaugurada estava com tudo no lugar e tudo mais. A área de climatização foi muito importante. Antes existia um calor insuportável aqui dentro da fábrica. Claro que a gente tem que dar um desconto. Eles estão terminando a área do piso, então tem muito pó. É temporário. Hoje eu considero importante [por causa das obras], mas antes eu consideraria muito importante. Nós que trabalhamos dentro da fábrica o barulho é o dobro. São transtornos para melhorar, mas causa transtornos” (Trabalhador Terceirizado 4).

“Colabora porque foi a partir daí os trabalhos de climatização e ergonomia. Eu só acho que ela podia ser levada mais a sério.... As vezes é muita propaganda” (Trabalhador Terceirizado 5).

Cabe salientar que o Trabalhador Terceirizado 4 está a aproximadamente 3 anos na empresa terceirizada e o Trabalhador Terceirizado 5 a cerca de 2 anos. No entanto, o Trabalhador Terceirizado 4 já trabalhou anteriormente na Springer Carrier. Foi demitido num momento de reestruturação e indicado para ser contratado pela terceirizada. Com exceção das diferenças oferecidas aos trabalhadores da Springer Carrier quanto ao pagamento de estudos, não foram evidenciados indícios de descontentamento na troca pela empresa terceirizada. Chama-se atenção, no entanto, que tal terceirizado ocupa um cargo voltado para as atividades administrativas e afirma inclusive sentir-se mais à vontade com os demais trabalhadores estáveis da Springer inclusive por já ter sido contratado pela Empresa.

Os critérios de Walton(1973) associados nos caso acima são *Condições de Trabalho e Relevância Social da Vida no Trabalho*, principalmente pelos cuidados com a saúde, segurança e meio ambiente, principalmente na Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança. A Fábrica do Futuro também pode ser relacionada aos mesmos critérios, na medida em que existe por parte destes trabalhadores terceirizados o reconhecimento das intenções de melhoria adicionais as já existentes, como o clima e a própria segurança das máquinas.

Dentre os demais Programas Corporativos destaca-se o Programa Diálogo, que foi considerado pelos terceirizados entrevistados como forma de participação aberta a todos os integrantes da Springer. Cabe salientar, no entanto, que nenhum afirmou participar de tal Programa. Seu reconhecimento e valorização refere-se ao espaço aberto aos trabalhadores, independente de serem terceirizados ou não; as respostas publicadas em jornais e nos próprios murais da Empresa; e o sigilo oferecido a quem elabora a crítica ou o questionamento à Empresa. Pode-se associar aqui os critérios *Integração Social na Organização e Constitucionalismo*.

Quanto aos demais Programas Corporativos – Pesquisa de Satisfação dos Resultados e Programa de Participação nos Resultados (PAR) – não são desenvolvidos outros comentários visto que a maioria dos terceirizados entrevistados desconhecem estes programas. Porém, os que conhecem os programas, elogiam as iniciativas da Springer.

Qualidade

Os Programas de Qualidade – Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), Atingindo a Excelência Competitiva (ACE), Dia da Qualidade – são conhecidos superficialmente pelos terceirizados. O CCQ, como já fora comentado anteriormente pelos dirigentes, é aberto a eles, mas poucos participam. O ACE, assim como fora comentado pelos trabalhadores estáveis da Springer, ainda não é muito compreendido:

“É uma coisa complicada. Digamos que toda empresa conhece, mas ainda não tá bem implantado aqui dentro” (Trabalhador Terceirizado 1).

Quanto ao Dia da Qualidade, identificou-se que os terceirizados que estão compondo a área administrativa participam, mas os que compõem as atividades mais relacionadas à fábrica não são incluídos no Programa. Segundo depoimento de um deles, recebem cerca de dois convites e quem participa são os terceirizados responsáveis pela parte administrativa e/ou o gerente.

“Já participei... Claro que não são todos que participam, até porque os convites são limitados. Fica difícil tu convidar todo mundo. Sempre fui convidada e quando posso participo” (Trabalhador Terceirizado 5).

Não foi possível estabelecer associações com os critérios de Walton (1973) para Qualidade de Vida do Trabalhador, com base nos relatos dos entrevistados, visto que estes eram predominantemente associados como indiferente/neutro.

Formação e Desenvolvimento

Os Programas relacionados à Formação e Desenvolvimento – Programa Educação, Programa Treinamento e Desenvolvimento, Programa Trainees, Programa de Estágio,

Programa de Recrutamento Interno, Intercâmbio com Exterior – são em sua maioria desconhecidos pelos terceirizados.

O Programa Treinamento e Desenvolvimento foi o único destacado pelos terceirizados. Os alocados na fábrica consideraram apenas os treinamentos relacionados à segurança como muito importante. Os terceirizados da área administrativa citaram os treinamentos das próprias rotinas administrativas da Springer, como importante. Alguns entrevistados disseram não saber como avaliar tais Programas de Treinamento e Desenvolvimento. Pode-se inferir em tal Programa a existência dos critérios de Walton (1973) *Condições de Trabalho e Uso e Desenvolvimento de Capacidades*, pela preocupação com a segurança e com a informação do processo de trabalho.

Cabe ressaltar que o Programa Educação, oferecido pelas Springer aos seus trabalhadores estáveis, foi elogiado pelos terceirizados, que demonstraram sinais de interesse em poder trabalhar numa empresa que lhes ofereça tal incentivo.

Benefícios

Como mencionado anteriormente, os Programas de Benefícios contemplados na pesquisa são: Assistência Saúde, Alimentação, Previdência Privada, Seguro de Vida e Transporte. Os benefícios relacionados à Alimentação e Transporte foram os mais destacados, visto que são contemplados pelos terceirizados.

O Alimentação foi considerado pelo terceirizados como muito importante (maioria dos entrevistados) e importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhador, com destaque para o Cardápio *Light*:

“Muito bom nessa parte. É difícil a empresa que tem o atendimento que eles têm. Podemos participar da Dietoterapia com ordem médica, fazendo consulta médica” (Trabalhador Terceirizado 3).

“Nós utilizamos o refeitório. É muito importante porque por exemplo, eu que preciso emagrecer, nós temos o prato *light*... Eles fazem o controle de peso. É a dietoterapia” (Trabalhador Terceirizado 4)

“É importante, só que tu não sai da fábrica o dia todo. Mas a comida é boa, o ambiente é bom, o pessoal te atende bem” (Trabalhador Terceirizado 5).

Quanto ao Transporte, foi considerado como muito importante (maioria dos entrevistados) e importante para a Qualidade de Vida dos Trabalhador, sendo associado a conforto e valorização. É importante esclarecer que o transporte da Springer Carrier é utilizado pelos seus trabalhador estáveis e terceirizados.

“É excelente. Usamos a mesma frota. Eu moro em Porto Alegre; imagina eu pegar um ônibus, depois pegar um trem e depois caminhar da Estação São Luis até a Springer. Eu tenho comodidade porque o ônibus passa na frente da minha casa, tanto na ida, como na volta. Tu chegas sempre no horário, pode tomar teu café descansada” (Trabalhador Terceirizado 4).

“Acho importante...por exemplo, um dia de chuva, o ônibus me pega em casa e me deixa dentro da fábrica. Se eu viesse com outro meio de transporte, ou de trem, ou ônibus coletivo, eu teria que caminhar algumas quadras, passaria frio ou calor... Não teria a mesma comodidade” (Trabalhador Terceirizado 5)

Com base na discussão teórica e conceitual apresentada anteriormente - que relaciona, entre as formas de remuneração indireta oferecidas pelas organizações, a alimentação e o transporte (Marras,2000; Milkovich & Boudreau, 2000) - e os depoimentos dos terceirizados, comparados com os relatos dos trabalhadores estáveis da Springer, poderia-se indicar a presença do critério *Remuneração Adequada* (Walton, 1973). No entanto, a percepção da pesquisadora faz incidir também a possível associação aos critérios *Integração Social na Organização* e *Relevância Social da Vida no Trabalho* devido as formas de expressão utilizadas pelos entrevistados. Entenda-se aqui os tons de voz e postura física no momento da argumentação.

Comunicação e Integração

Possui, dentro dos Programas de Comunicação e Integração, o Jornal Notícias no Ar, Assessoria de Comunicação, Eventos de Integração, Associação dos Funcionários e Visitas de Familiares. A maioria destes programas são conhecidos pelos terceirizados.

O Jornal Notícias no Ar geralmente não possui artigos e informações sobre os terceirizados, com raras exceções. É bem valorizado por ter informações gerais da Springer, mas considerado indiferente para a sua Qualidade de Vida.

Os Eventos de Integração possuem opiniões opostas, por parte dos terceirizados. Seguem alguns relatos:

“Na Páscoa, por exemplo, todos os funcionários que saem pela portaria ganham uma caixa de bom-bom, independente de serem

funcionários [trabalhador estável da Springer] ou não. A parte de Festas de Final de Ano, nós somos convidados. Eu participo sempre, mas o pessoal aqui [seus colegas, também terceirizados] não participam muito. Tem aquela diferença de tu ser convidado e não ir. Eu acho que é importante...É importante pela integração. Alguns não participam porque na festa de final de ano a Springer entrega cesta de Natal, assim como a X [empresa dos terceirizados] também entrega cestas de Natal. Aí tu ouve comentários do tipo: eu vou na festa aí chega na hora de ganhar a cesta eu não vou ganhar. Eu acho que não tem nada a ver. Tu vai lá pra festa e quem tem que dar a cesta é a X [empresa dos terceirizados], como sempre dá. As pessoas não entendem muito isso” (Trabalhador Terceirizado 4).

“Eu nunca fui numa festa da integração da Springer, mas não sei porque também. Acho que não me chama atenção. Meu relacionamento forte são com as 24 pessoas que eu tô mais em contato [colegas terceirizados]. Nas festinhas da X [empresa dos terceirizados] eu participo sempre. Com a Springer é uma coisa mais distante. Só do contato com o ônibus e aqui dentro. O que eu escuto é que o pessoal não se sente bem porque o pessoal da Springer recebe prêmios, brindes e a gente não recebe. A gente recebe praticamente sempre o mesmos benefícios, mas então não teria porque. Mas eles não se sentem à vontade. Eu acho que isso é uma visão distorcida da coisa, é mais porque no dia das festas a gente é dispensado e pode ir para casa. A gente aproveita a folga! Para mim são indiferentes” (Trabalhador Terceirizado 5).

Destaca-se aqui novamente uma possível tendência à diferença de opinião/percepção entre os terceirizados da fábrica e do administrativo, sendo que os últimos participam das Festas de Integração e consideram-nas importante para a sua Qualidade de Vida.

Quanto à Associação dos Funcionários da Springer Carrier, os terceirizados afirmam que conhecem e até podem participar em alguns momentos. Também afirmam que não são barrados e que em determinado momento até tiveram interesse em tornarem-se sócios da Associação a fim de resguardarem-se de qualquer comentário ou problema que possa surgir devido as suas participações:

“A gente até já tentou pagar uma parte de mensalidade, como os funcionários fazem, mas a Springer teria que mudar o estatuto dela.... Não tem discriminação, a gente vai. A gente aqui da X já teve vontade de ser sócio...até para evitar que as pessoas falassem que a gente é terceiro e não pode comprar pão aqui” (Trabalhador Terceirizado 4).

Os Programas Comunicação e Integração podem ser associados aos critérios *Integração Social na Organização e Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973), por aparecerem como uma forma de integração e valorização dos terceirizados com a Springer.

Comunidade

Os principais programas direcionados para comunidade são o Projeto Pescar, Parceiros Voluntários, Grupo Solidariedade, Doações, Intercâmbios Sociais e Investimentos Culturais. Os terceirizados têm conhecimento sobre os programas comunitários nos quais a Springer se envolve, mas participam apenas doando roupas e alimentos, com exceção de um dos terceirizados que ocupa um cargo administrativo na empresa terceirizada, que fica situada na fábrica. Segue seu relato:

“O Projeto Pescar a gente conhece muito, as vezes têm meninos que vêm estagiar com a gente aqui. É uma maneira de aprenderem não só a teoria como a prática. Tem uns que são efetivados pela Springer. Eles chegam de manhã, ganham café, ganham uniforme. Na parte da manhã eles têm matemática, inglês, aula de refrigeração, tudo. Depois eles almoçam no refeitório e depois de um tempo eles começam estágio da 13h. às 16h. Eu posso me candidatar a ser madrinha de um deles. Então eu vou orientar, almoçar com ele, ele vai me dizer as dificuldades que ele está tendo. Como eu sou a madrinha eu vou dizer que quero que ele estagie na minha área e aí eles vêm para a área...Depois eles ficam de três em três meses em cada área. Depois no final tem a formatura para os padrinhos e familiares, tem o coquetel...[Quando termina o estágio tem uma orientadora que vem fazer uma avaliação]. Alguns são efetivados... Eles têm uma bolsa, um dinheirinho que eles recebem no final do mês” (Trabalhador Terceirizado 4).

O entrevistado destacou a iniciativa da Springer no Projeto Pescar, assim como o citou como um dos Programas que influenciam na sua Qualidade de Vida.

Os Programas e Políticas da Springer Carrier mais destacados pelos terceirizados, por influenciarem positivamente na sua Qualidade de Vida foram: Meio Ambiente, Saúde e Segurança (MASS), que está inserido no grupo dos Programas Corporativos; Alimentação e Transporte, pertencente ao grupo dos Benefícios. Seguem alguns depoimentos”

“Seria a parte do refeitório, por ter acesso ao prato *light* e o transporte, que é um benefício excelente. A parte do meio ambiente é bem batalhado na Springer” (Trabalhador Terceirizado 4).

“Acho que o MASS porque mais ou menos garante que a gente trabalhe em segurança e com uma qualidade melhor em termos de contato com produtos químicos e óleo. Na área que eu trabalho é bastante comum. A parte de alimentação e transporte dá conforto e comodidade” (Trabalhador Terceirizado 5).

Dentre os critérios estabelecidos por Walton (1973) voltados à Qualidade de Vida do Trabalhador destacam-se, com base nos relatos dos terceirizados entrevistados: *Relevância*

Social da Vida no Trabalho, Integração Social na Organização, Condições de Trabalho e Constitucionalismo, respectivamente. O critério *Compensação Justa e Adequada* possui as ressalvas comentadas acima.

A maioria dos Programas e Políticas da Springer Carrier, tomando como base a comparação entre as opiniões e percepções dos trabalhadores estáveis e terceirizados da Springer Carrier, foram associados ao critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (12 associações no caso dos trabalhadores estáveis e 7 associações no caso dos trabalhadores terceirizados). Este critério, como comentado anteriormente, refere-se à imagem da empresa, sua responsabilidade social, a responsabilidade social pelos seus serviços e a responsabilidade social pelos trabalhadores.

Ainda quanto à percepção e opinião dos terceirizados sobre os Programas da Springer, é importante salientar também o critério *Integração Social na Organização*, como o segundo mais associado (6 associações). Como já fora comentado, os terceirizados das áreas administrativas e do chão de fábrica envolvem-se bastante em rotinas da Springer. Além disso, participam dos mesmos ambientes diariamente, compartilham do transporte, refeitório e por vezes do mesmo espaço recreativo, como no caso da Associação dos Funcionários da Springer Carrier.

Certamente existem alguns problemas nos relacionamentos entre trabalhador estáveis e terceirizados, inclusive quanto às rotinas e execução das próprias tarefas, conforme comentado na análise dos trabalhadores estáveis da Springer Carrier. Contudo, não percebe-se a existência de maiores discriminações. Segue o depoimento de um dos terceirizados com a finalidade de melhor evidenciar tal conclusão da pesquisadora:

“Eu até ressalto que na Springer, eu não vejo ela tratar terceirizado diferenciado. Acho que ela trata a gente como se fosse funcionário. Na minha situação, eu era funcionária da Engenharia de Produto, fiquei 7 anos lá. Minha área foi extinta e logo em seguida surgiu a X [empresa do entrevistado]. Aí em seguida eu fui convidada pelo RH da Springer a trabalhar na X [empresa do entrevistado]. Para mim foi excelente, inclusive, hoje eu sinto que a gente mudou de empresa no nome, mas por exemplo, o setor assim, a fábrica, refeitório, ambulatório, os amigos, para mim não mudou muita coisa” (Trabalhador Terceirizado 4).

A principal diferenciação comentada com pesar por parte dos terceirizados relaciona-se ao Programa Educação, no qual a Springer paga todos os custos referentes aos estudos dos seus funcionários, incluindo graduação e pós-graduação, uma realidade ainda distante dos terceirizados. Destaca-se os seguintes relatos:

“Claro que a X [empresa do entrevistado] é uma grande empresa, mas uma das coisas que chama muito a atenção na Springer é o Programa Educação. Isso é um ponto super positivo. Não que eu esteja descontente com a X [empresa do entrevistado], mas se eu tivesse que escolher entre uma e outra, uma das razões que me faria escolher a Springer é a educação” (Trabalhador Terceirizado 4).

“Ser terceirizado da Springer influencia assim: o Programa Educação é um programa maravilhoso. Aí tu tá tão perto...desmotiva um pouco” (Trabalhador Terceirizado 5).

Para Fontanella, Tavares & Leiria (1994), a convivência entre terceirizados, tem despertado, uma constante comparação no que diz respeito a salário, benefício e *status* perante a comunidade.

Vive-se num contexto em que a qualificação é muito exigida pelas próprias organizações. Torna-se compreensível portanto, que exista um forte interesse por parte dos trabalhador, independentes de serem terceirizados ou não, em pertencerem formalmente a uma empresa que lhe proporcione incentivos à educação. No caso da Springer Carrier, como comentado anteriormente, os programas que oferecem a possibilidade de qualificação, como o Programa Educação, são vistos como uma das formas de alcançar uma melhor Qualidade de Vida. Contudo, pode-se e deve-se ir mais longe nas considerações. Estas seriam relacionadas com o surgimento de um novo perfil de trabalhador, mais consciente de suas necessidades, mas principalmente a procura de uma empresa com responsabilidades sociais que envolvam não apenas o próprio trabalhador e sua família, como também o meio ambiente, a sociedade e a comunidade, colaborando assim na Qualidade de Vida do Trabalhador.

A seguir apresenta-se as percepções acerca da Flexibilização do Trabalho e sua influência na Qualidade de Vida do Trabalhador.

4.6. Influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador

Dentro do surgimento de um contexto voltado para humanização das organizações e sua responsabilidade com a sociedade e o meio ambiente, apresenta-se algumas percepções acerca da influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador. É importante salientar que houve consenso entre os dirigentes entrevistados e os próprios trabalhadores que a Flexibilização das Relações de Trabalho é uma tendência mundial e que está presente também na Springer:

“São práticas basicamente normais, necessárias e inerentes ao nosso negócio.” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

Apresenta-se a seguir as percepções/opiniões dos dirigentes de Recursos Humanos. Qualidade e Produção quanto à influência da Flexibilização do trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

4.6.1. Percepções dos Dirigentes da Springer Carrier

Para os dirigentes, algumas formas de Relações Flexíveis de Trabalho ainda não são bem aceitas pelos trabalhador e pelos sindicatos. Ao questionar-se a percepção dos dirigentes quanto à aceitação destas formas de flexibilização do trabalho pelos trabalhadores, obteve-se os seguintes depoimentos:

“...às vezes, quando tu mexes com a zona de conforto das pessoas, obtém-se o choque...Algumas vezes a Springer volta atrás nas decisões, nas implantações. Quando os trabalhadores são terceirizados, por mais que tu ofereças algumas vantagens, eles ficam chateados e gostariam de trabalhar como funcionários da Empresa...O ponto positivo é que as lideranças são bem preparadas para verificar os descontentamentos” (Gerente da Qualidade).

“...ainda têm muitos entraves legais e muitas desconfianças. Digamos que se alguém falar para fazer jornada flexível, ou banco de horas, já existe uma preocupação: aonde vão me lograr? É a percepção que eu tenho, e as vezes é uma condição, quem sabe, de sobrevivência da empresa...Os nossos concorrentes, se o cara lá conseguir fazer...nós já perdemos uma vantagem competitiva em relação a eles” (Gerente Industrial).

O Gerente Industrial acrescenta ainda que:

“... às vezes é preciso ter uma visão maior dessas pessoas [os trabalhadores da fábrica] para ver a necessidade de se fazer o banco de horas e até hora-extra. Aliás, também se subdivide, os que gostam de fazer porque é um adicional no salário e têm muitos que não gostam porque têm que ficar mais tempo, mas muitas vezes não pode escolher só os que gostam e os que não gostam; mas é tudo negociável, não é nada forçado. Hoje não existe mais isso, como há algum tempo atrás. Mas ainda se tem dificuldade de aceitação principalmente pelos trabalhadores” (Gerente Industrial).

O Gerente de Recursos Humanos percebe a aceitação da flexibilização das relações de trabalho por parte dos trabalhadores como um problema maior no caso dos funcionários que deixam de ser contratados pela Springer e passam a ser contratados pela terceirizada.

“...a gente tem um nível de comprometimento bastante diferenciado nesse pessoal (trabalhadores estáveis) com a Empresa. As pessoas valorizam muito a Springer, por tudo que ela proporciona e mais do que isso, é motivo de uma elevada auto-estima das pessoas poder dizer, até no seu bairro, na sua vizinhança que trabalha na Springer. No momento em que ela tem que se desvincular formalmente isso não é uma coisa muito simples...É claro que a gente vive numa sociedade de trabalho bastante competitivo, em que as pessoas também pensam o seguinte: por mais que eu tenha esse tipo de perda, não pertencer mais efetivamente a Springer, mas permanecer em contato e mais do que isso, continuar tendo um trabalho, esse é meu ponto principal” (Gerente de Recursos Humanos).

Outro ponto analisado refere-se à relação entre o funcionário terceirizado e o funcionário da Springer. Os dirigentes não descartam a existência de conflitos, mais especificamente no casos dos terceirizados e dos que realizam trabalho temporário. Isso pelo fato de que estes, em alguns casos, já foram funcionários contratados da Springer e gostariam de ter continuado como tal.

“No geral eu diria que é boa, mas é lógico que para quem era funcionário e se tornou terceirizado, não é uma situação das mais ideais, das mais confortáveis [...]. Mas no geral é um ambiente saudável, é boa” (Gerente de Recursos Humanos).

“O terceirizado gostaria de ser Springer”... O funcionário que passa a ser terceirizado sofre bastante” (Gerência da Qualidade Total)

“As vezes existem alguns conflitos. Quando a gente terceiriza a gente tem que terceirizar o processo e eu não posso interferir nessa outra tua empresa dizendo: tu bota essa pessoa ou aquela se não, não tem sentido eu terceirizar. Eu tenho que cobrar dessa empresa os resultados. As vezes existe o conflito até entre funcionários. Aquele cara daquela empresa não sabe nada, ou as vezes os níveis dos benefícios também são diferentes. Aqui eles têm educação e as vezes o contratado não tem... Não tivemos nenhum conflito grave de duas pessoas brigarem ou faltarem ao respeito um com o outro, não teve necessidade de intervenção minha. Eu digo, não pode falar de tal pessoas da empresa, tem que falar da empresa. Nós contratamos a empresa. A idéia de não vincular ao pessoal” (Gerente Industrial).

Segundo informações dos dirigentes, não existem conflitos diretos e discriminações. Os terceirizados costumam participar dos Programas de CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), recebendo as mesmas premiações nos casos de projetos aprovados e implantados pela Springer. Os treinamentos, segundo os dirigentes, também são iguais, tanto para os trabalhador estáveis da Empresa, como para os terceirizados, incluindo sala, material, horários, café etc.

Quanto à percepção dos dirigentes das áreas de Recursos Humanos e Produção sobre a possibilidade das Relações Flexíveis de Trabalho influenciarem na Qualidade de Vida do Trabalhador, destaca-se os seguintes discursos dos dirigentes:

“Eu te confesso que eu nunca parei, assim a fundo, para avaliar essa questão, para te dizer se é positivo ou negativo, porque por exemplo, quando a empresa abre a possibilidade, abre a oportunidade de trabalho temporário, são novas frentes de trabalho, são novas posições que se abrem. Talvez se a gente não tivesse esse recurso [de estabelecer contratos flexíveis de trabalho] a gente não pudesse estar abrindo essas novas frentes...a gente tem um trabalho bem claro, bem definido, para atender uma demanda sazonal... Na questão do Banco de Horas, ele as vezes ajuda bastante, porque pelo fato da pessoa ter feito algumas horas adicionais ela consegue tirar isso depois em folga. Consegue ter um tempo livre, até em carga horária normal dentro da semana, fazer uma série de coisas e fazer uma real utilidade desse tempo para ela. Então, assim como as vezes tu tens uma situação em que, por algum motivo, tu tens num mês um elevado número de horas extras para uma determinada área da Empresa, um setor; se por um lado tu podes ter um ganho financeiro positivo para as pessoas, por outro tu podes ter uma situação de *stress*, estafa e cansaço por parte das pessoas. É muito variável essa consideração, essa ponderação” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

“Eu acho que não [influencia].Se nós olhássemos o que nós adotamos [de tipos flexibilização] eu acho que nenhuma ...Poderia dizer: fazer hora extra influenciou porque eles têm mais dinheiro. Eu acho que às vezes piora, porque tem que ficar mais tempo dentro da empresa, mas poderia estar com a família. Então influencia, quem sabe, de forma negativa. Do lado positivo tem talvez uma receita maior, mas na balança eu não sei...Acho que poderia dizer então que tenha influenciado [na Qualidade de Vida do Trabalhador] é o horário flexível pra quem tá estudando. Foi uma necessidade de se fazer..” (Gerente Industrial).

Identifica-se nos dois discursos que a percepção dos dirigentes sobre a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador não é consensual e solidamente definida, não existindo uma opinião formada sobre esse ponto. Comentam que ao terem possibilidade de instituir Relações Flexíveis de Trabalho, colaboram com a comunidade à medida que abrem novas oportunidades, como no caso dos Contratos Temporários.

Quanto à adoção do Banco de Horas ou Horas Extras, parte-se do princípio do que já fora comentado anteriormente, sobre o fato de que as pessoas são diferentes e, portanto, possuem preferências/necessidades diferenciadas (Cohen 1993). Isso vai ao encontro da percepção exposta no discurso dos dirigentes, ou seja, para alguns funcionários, a adoção do Banco de Horas é vista como algo muito positivo, pois em determinados dias poderão

descontar suas horas trabalhadas. No entanto, para outros, o dinheiro pago pelas Horas Extras é visto como uma alternativa para adquirir ou investir em outras necessidades e/ou realizações. O importante é a consciência de que, primeiramente, deve haver uma preocupação quanto ao risco de excesso de trabalho nesses dois tipos de flexibilização e o risco de estresse, estafa e até mesmo o risco de acidentes de trabalho.

A seguir apresenta-se as percepções dos Trabalhadores e Terceirizados da Empresa.

4.6.2. Percepções dos Trabalhadores Estáveis e Terceirizados da Springer Carrier

Apresentou-se para os gerentes os tipos de flexibilização conceituados conforme o Quadro 5 – Principais Tipos de Flexibilização do Trabalho e seus Conceitos. Segundo as informações coletadas, foram identificados sete tipos de Relações Flexíveis adotadas pela Empresa: Trabalho Temporário, Horas Extras, Horário Flexível, Terceirização, Quarteirização, Estágio e Multifuncionalidade, sendo essa última adotada ainda informalmente dentro da organização. Faz-se também nessa análise, comentários referentes ao Banco de Horas, pelo fato desse tipo de flexibilização já ter sido instituído na unidade de Manaus e por existir a possibilidade da sua implantação na unidade de Canoas.

- Trabalho Temporário

Entende-se por Trabalho Temporário os contratos de trabalho estabelecidos entre a organização e trabalhador, com prazo de início e fim das atividades. Nesse caso, os benefícios para os trabalhadores, se existirem, são pré-determinados nos contratos de trabalho³⁸.

O Trabalho Temporário é adotado pela Springer Carrier na área de produção, pois a fabricação de condicionadores de ar se dá principalmente no verão, sendo um produto sazonal. Os contratos temporários se estabelecem geralmente a partir do mês de setembro e tendem a se estender até março, ou no máximo até abril. Essa forma de Flexibilização do Trabalho ocorre há aproximadamente quatro anos.

Segundo informações do Gerente Industrial, existem casos em que alguns trabalhadores temporários se tornam trabalhadores estáveis da Springer. Em geral, isso ocorre se a Empresa percebe uma tendência ao aumento de produção durante o ano ou nos casos de substituição de trabalhadores demitidos.

³⁸ Conceito estabelecido pela pesquisadora e utilizado na pesquisa de campo.

Embora alguns trabalhadores considerem que o Trabalho Temporário não afeta na sua Qualidade de Vida do Trabalhador, a maioria dos entrevistados, considera que esse tipo de flexibilização das relações de trabalho interfere na Qualidade de Vida. Seguem alguns depoimentos enfatizando os pontos positivos e negativos desse tipo de flexibilização do trabalho:

“Porque as vezes contratam pessoas de outras empresas que nunca trabalharam montando um aparelho e largam na linha de montagem e elas têm que sair montando e assim é aparelho por hora, e causa um estresse na pessoa. Eu fui ajudar o pessoal no ano passado e era o primeiro dia deles e eles tavam super estressados. Deviam pegar todo o ano as mesmas pessoas porque já teriam maior experiência” (Trabalhador Estável 1).

“É um meio de ajudar o desempregado” (Trabalhador Estável 7).

“Interfere porque a pessoa nunca tem tranqüilidade de que vai se manter no emprego e a pessoa entra com aquela preocupação: só três meses, só seis meses e depois eu vou ficar desempregado. Será que eu vou conseguir algo de novo...”(Trabalhador Estável 5)

“Eu acredito que interfere positivamente porque muitas vezes nós não damos conta de cumprir as metas e esses [trabalhador temporários], de repente futuros colegas, vêm nos auxiliar. Acredito que é bem positivo. Quem sabe no futuro venham ser colegas efetivados”(Trabalhador Estável 8).

“Interfere no sentido de quem tá como temporário. Eu já fui temporária e fui para a rua e depois tive a sorte de ficar efetiva. Só que o funcionário que é temporário ele tá sempre em cima do muro. Mas quando ele já vem ele já sabe que é por três meses, seis meses ou pode ficar, depende da produção [...]. Influencia bastante porque tu fica com medo, tu fica naquela, com aquele medo de ir pra a rua, de não ficar [...]. aí eles falaram que iam chamar nós de novo e eu achei que não, que não iam mais e aí eles chamaram...O tratamento [entre temporário e efetivo] é o mesmo mas tu te sente diferente” (Trabalhador Estável 9).

“Interfere. Pode ser bom para a pessoa, mas a pessoa quer mesmo é ficar trabalhando como efetivo. É melhor do que ficar desempregado...” (Trabalhador Estável 10).

Os depoimentos dos terceirizados não são diferentes dos estáveis. Os pontos positivos destacados nos relatos foram:

“Eu acho que é uma opção. Não que seja bom, mas é uma opção. Numa época como a nossa é melhor tu ficar 6 meses

trabalhando [em contrato temporário] do que ficar seis meses em casa” (Trabalhador Terceirizado 1)

“Acho positivo, pois mesmo a pessoa não sendo efetiva ela tem um tempo que tá trabalhando. Nessa empresa que ela tá trabalhando pode aprender muita coisa. Mesmo que temporariamente, ela tá tendo acesso a emprego. É um aprendizado” (Trabalhador Terceirizado 2)

“Se a pessoa não tem emprego, o Trabalho Temporário é uma grande ajuda, nem que seja por três ou quatro meses. Também vai trabalhando em mais de um lugar adquirindo experiência diferente” (Trabalhador Terceirizado 5)

Quanto aos pontos negativos, destaca-se os seguintes argumentos dos terceirizados:

“O que pode ter de negativo no Trabalho Temporário é que tu acaba não tendo direito algum, direitos trabalhistas. Acaba não tendo os teus direitos, mas é uma opção” (Trabalhador Terceirizado 1)

“A pessoa perde a estabilidade e não consegue evoluir. Falta a segurança do emprego” (Trabalhador Terceirizado 3)

“As pessoas vão porque precisam, mas sempre têm aquela esperança de serem efetivadas. Até mesmo o próprio trabalho já diz que é uma coisa para não se alongar muito. Isso gera preocupação por ele [trabalhador temporário] não ter aquela estabilidade necessária. Pode se desmotivar [por ser trabalhador temporário e não ficar muito tempo]”(Trabalhador Terceirizado 4).

As opiniões dos trabalhador estáveis e terceirizados portanto, são complementares. Alguns comentam sobre a influência positiva na Qualidade de Vida, sendo vista como uma oportunidade de incluir, nem que seja temporariamente, trabalhadores desempregados. No entanto, aparece no discurso preocupações e sentimentos relacionados à insegurança, em não poder contar com a certeza da carteira de trabalho assinada, assegurando-lhes alguns direito legais.

- Horas Extras

No caso do Brasil, entende-se por Horas Extras as horas trabalhadas além do que fora estabelecido no contrato de trabalho. Pela legislação, essas horas devem ser pagas em dinheiro aos funcionários e também devem ser limitadas. Geralmente as Horas Extras são adotadas pela Empresa no caso de existir aumento no volume de produção ou se algum fornecedor teve atraso de entrega de material. Também existem casos de adoção de Horas Extras em outras áreas da Empresa, conforme a necessidade.

Foram feitas ressalvas quanto ao desgaste físico e mental, perda do convívio familiar e lazer causado pela necessidade de trabalhar além do período diário estabelecido em contrato. No entanto, os trabalhadores estáveis e terceirizados, em sua maioria, consideram que as horas extras interferem positivamente na Qualidade de Vida do Trabalhador.

“É a chance de eu comprar alguma coisa diferente, alguma coisa a mais” (Trabalhador Estável1).

“Não interfere [negativamente] porque tu tá dentro da empresa e tu tá precisando também e tu podes ajudar ela como tu tá te ajudando. Assim como ela precisa, tu também precisa” (Trabalhador Estável 2)

“Cansa, mas é bom pro lado financeiro” (Trabalhador Estável 6).

“Até certo ponto é positivo, porque a pessoa consegue aumentar o salário, que não é muito elevado” (Trabalhador Terceirizado 3).

Evidencia-se aqui o interesse por parte dos trabalhadores nas Horas Extras como forma de aumentar seus rendimentos salariais, pois a ligação estabelecida parte do princípio, nesse caso que, se ele realizar horas extras, irá aumentar o valor mensal recebido. Poderá aplicar de alguma forma essa remuneração adicional, colaborando assim, positivamente em algum aspecto que favoreça a sua Qualidade de Vida. Daí o fato de ser considerada consensualmente como positiva para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Em contrapartida também origina-se daqui, um dos fatores mais críticos para a não concordância na implantação do Banco de Horas por parte das organizações.

- Horário Flexível

Essa resposta não contempla exatamente a mesma definição de Horário Flexível, conforme a Tabela de Conceitos dos Principais Tipos de Flexibilização do Trabalho, apresentada no momento da entrevista. Em tal instrumento o conceito associado propunha que o trabalhador determinaria seus horários, tanto de chegada, como de saída, devendo apenas cumprir suas tarefas e o número de horas, que poderia ser por dia ou por mês, dependendo do contrato estabelecido.

Considera-se portanto, para fins de análise do grupo de trabalhador estáveis contratados da Springer Carrier, o fato da Empresa apresentar alguma forma de flexibilização no horário de trabalho que beneficie o desenvolvimento de seus trabalhadores. Conforme informações dos dirigentes, o Horário Flexível é adotado predominantemente em função da

Educação. Pode ser incluída aqui a disponibilização de até três horas semanais de estudo para os funcionários, em comum acordo com suas chefias.

“Nós até temos [horário flexível] por causa da educação, nós pagamos a faculdade e tem faculdades que têm horários só diurnos ou só noturnos, então trocam [o horário] para alguns funcionários. Não existe uma norma dentro da empresa, mas as chefias têm autonomia para fazer” (Gerente Industrial).

Na opinião dos trabalhador estáveis e terceirizados, o Horário Flexível influencia positivamente na Qualidade de Vida do Trabalhador:

“...tu trabalhas das 7h30 até as 17h e às vezes a gente tem como vir no outro dia. Eu tenho como falar com meu supervisor e se preciso sair, posso vir tal dia. Não tem problema” (Trabalhador Estável 1).

“A gente tem horas para estudar e isso influencia positivamente” (Trabalhador Estável 9).

“Acho bem legal se nós pudéssemos escolher o horário. Lógico que se eu chegar atrasada e ficar até mais tarde eu não vou ser demitida. Não é regra, mas não vou ser condenada por isso...”(Trabalhador Terceirizado 2).

“Eu acho positivo. Acho que deveria ser adotado pelas empresas. Eu tenho aquela opinião de que se tu faz teu trabalho, não interessa se tu chega às 8 horas. Se o horário é das 7h30 até 16h58, mas se tu chegou às 8h30, faz aquele acréscimo no final do expediente e se torna um horário flexível. Não vai atrapalhar em nada. Claro que muitas vezes pode se tornar bagunçada a coisa, mas eu falo assim esporadicamente... Fazer um horário flexível e chega mais tarde ou fica até mais tarde. (Trabalhador Terceirizado 4).

Para Milkovich & Boudreau (2000), “... a versão mais comum do flexível é aquela em que são determinadas algumas horas (período essencial) em que todos os empregados deverão estar no trabalho, e o restante do tempo será completado por eles de diferentes formas, dentro de um determinado período” (p. 479). É importante salientar que a Springer Carrier, assim como a maioria das demais empresas brasileiras ainda não se enquadra dentro desse conceito. No entanto, talvez essa seja mais uma das tendências no mundo do trabalho, contemplando assim o critério *Trabalho e Espaço Total de Vida* (Walton, 1973).

- Terceirização

A Terceirização é utilizada pela Springer Carrier, principalmente dentro dos processos internos da produção. O almoxarifado e a manutenção, por exemplo, atualmente são

terceirizados. Nesse caso, os trabalhadores que eram contratados pela Springer foram recontratados em sua maioria, pela empresa contratada para a terceirização. Segundo informações dos dirigentes, nos caso de desligamento dos funcionários, existe uma preocupação da Springer em encaminhá-los para uma outra empresa a fim de que estes não fiquem desempregados. Daí o fato de muitos tornarem-se trabalhadores contratados por empresas que terceirizam atividades da Springer.

Segue uma parte da entrevista com o Gerente da Qualidade e o Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos, onde apresenta-se os relatos do que fora comentado acima:

“Existe uma preocupação da empresa quanto aos terceirizados. As empresas contratadas empregam as pessoas que são demitidas quando ocorre a terceirização e devem manter alguns padrões correspondentes aos existentes dentro da Springer. Existe um cuidado na recolocação dos demitidos em outras empresas, seja nos casos de flexibilização ou não” (Gerente da Qualidade).

“Eu acrescentaria ainda que o processo de terceirização é extremamente estratégico; ele não pode ser só pela visão de custo. Ter uma oportunidade de redução de custo, mas também ser estratégico e manter o mesmo padrão de qualidade, o mesmo padrão de mão-de-obra, tem uma série de questões aí envolvidas. Então uma das coisas positivas que eu te diria é que a gente também procura terceirizar os processos com empresas efetivamente, digamos, com um certo porte, consistentes para manter as pessoas, ... a gente terceirizou alguns processos de distribuição física ou de recebimento e a gente procura manter quase os mesmos benefícios que a pessoa tinha na Empresa. Certamente não é o padrão da empresa lá, mas a gente procura, graças até pelo fato dessas empresas estarem aqui dentro, querendo servir melhor a Empresa [Springer], que tem um padrão alto, eles procuram manter, dentro do possível, os mesmos benefícios. Claro que existe uma certa dificuldade, mas em geral eles tentam manter o padrão que as pessoas já tinham aqui. Isso é interessante até pro meio social ...” (Gerente de Recursos Humanos).

A visão dos trabalhadores com relação à influência da Terceirização na Qualidade de Vida foi bastante heterogênea, prevalecendo a opinião de que este tipo de Relação de Trabalho influencia na Qualidade de Vida do Trabalhador, mas em alguns casos, de forma bastante negativa.

“Não que a terceirização não seja boa, mas tem que ser mais conscientizada, mais treinada. Influencia negativamente” (Trabalhador Estável 1)

“Eu acredito que a terceirização reduz gastos com a indústria [...]. Eles podem, com essa economia, até reinvestir aqui dentro da Empresa” (Trabalhador Estável 8)

“Um pouco interfere, pois as vezes falta comunicação entre os terceiros e o pessoal da empresa” (Trabalhador Estável 2).

“Depende, as vezes influencia negativamente, as vezes positivamente. Positivamente é bom porque as vezes muitas coisas tu pode assim dizer que vem terceirizado, vem prontinho, então tem menos mão-de-obra. A coisa que tu tinha que fazer duas vezes agora já vem pronta. E negativamente é que a gente era acostumado a fazer de um jeito e as vezes vem de fora e vem diferente, o pessoal já não faz do mesmo jeito que a gente fazia” (Trabalhador Estável 4)

“...dá mais emprego, mas aumenta a margem de erro” (Trabalhador Estável 7)

Percebe-se uma disparidade nos comentários dos dirigentes e dos trabalhadores estáveis. No caso dos dirigentes, referem-se à preocupação com a qualidade dos serviços realizados pelos terceirizados e que pelo fato dessa mão-de-obra, em alguns casos já ter feito parte da Springer; acreditam que o padrão dos serviços tenderá a ser o mesmo. No entanto, nos depoimentos dos trabalhadores estáveis, há indícios de insatisfação na qualidade de execução do trabalho dos terceirizados. Cabe salientar que já havia sido exposta a opinião dos trabalhador estáveis quanto à influência negativa da terceirização na sua Qualidade de Vida, comprometendo a imagem interna da Empresa e correndo o risco de comprometer a responsabilidade pelos produtos e serviços – pontos complementares ao *critério Relevância Social da Vida no Trabalho*.

Para os terceirizados, a Terceirização surge como uma forma de redução de custos, carga de trabalho e de algumas responsabilidades trabalhistas, que são transferidas para a empresa terceirizada contratada. Seus depoimentos vão ao encontro do conceito adotado pela pesquisadora:

“Contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades meio em qualquer organização” (Silva & Almeida, 1997).

A Terceirização, na visão dos terceirizados, também é percebida como uma alternativa de emprego seguindo a mesma opinião dos trabalhadores estáveis da Springer Carrier. Chama atenção, no entanto, o relato de terceirizados que vêem na Terceirização, uma oportunidade de pertencer indiretamente a uma empresa que lhes ofereça boas condições de trabalho. Seguem os relatos dos terceirizados quanto aos pontos positivos da Terceirização:

“Acho que é positivo em certas áreas, porque tem certas áreas que não têm como ser direcionadas pela empresa. Há muito tempo atrás o restaurante da Springer era dos funcionários da Springer. É um negócio que não tem nada a ver com o negócio da Companhia, então não tem porque. Tem que ser direcionada [dirigido] por uma empresa que tenha essa função” (Trabalhador Terceirizado 1).

“Acho positivo porque eu não trabalhava na Springer e com a terceirização pude ter a chance de um emprego” (Trabalhador Terceirizado 3).

“Hoje em dia é um assunto muito forte. É positivo pelo lado da empresa, por exemplo, a empresa que terceiriza seus serviços reduz parte das leis trabalhistas. Para o funcionário eu não vejo muita diferença de tu ser terceirizado. Quando a Springer terceiriza claro que muitas vezes tu é encaixado para trabalhar, mas muitas vezes tu é dispensado também. Mas diminuir os direitos não. Facilita para a empresa que terceiriza [Springer], mas à medida que tu é desligado daquela empresa, a Springer não tem nada a ver com isso” (Trabalhador Terceirizado 4).

Os pontos negativos apontados nos depoimentos dos terceirizados foram relacionados à desigualdades de remuneração, benefícios, riscos de desemprego, entre outros:

“É que o flexível não tem os mesmos benefícios que o efetivo” (Trabalhador Terceirizado 2).

“É negativo porque baixa o salário. Quem é da Springer e troca não tem diferença salarial, mas quem entra, ganha menos” (Trabalhador Terceirizado 4)

“Eu vejo que as vezes a empresa terceirizada escolhe seus funcionários e as vezes acaba sobrando funcionários da empresa que terceirizou. Exemplo, ele era funcionário da Springer e a terceirizada não se acertou com ele e vai dispensar, isso é negativo”(Trabalhador Terceirizado 4).

“O ponto negativo é que tu não tem o mesmo controle de que aquela coisa tá andando. Tu não tem o mesmo controle do serviço. Tu não enxerga a coisa de perto. Não é a mesma coisa do que tu mesmo estar fazendo” (Trabalhador Terceirizado5).

Para Goussevskaia *et al.* (1999), diante das mudanças na estrutura das empresas, observa-se o fenômeno da terceirização, que dá uma dinâmica particular aos novos processos organizacionais. Com vistas aos resultados finais, a iniciativa dos empregados é colocada em evidência em todo o processo, ou seja, tanto na empresa geradora do processo como naquelas que se responsabilizam pelas etapas terceirizadas do mesmo. Segundo os autores, com a necessidade de novas habilidades para os trabalhadores, independente da relação de trabalho

estabelecida, é natural que se demandem também modificações nos processos de trabalho da área de recursos humanos das organizações.

- Quarteirização

Entende-se por Quarteirização o “Processo gerencial no qual a gestão de rede de contratação é atribuída pela empresa mãe a outra, terceirizada, que passa a exercer a função de gerenciamento dos serviços que serão por ela administrados”. (Silva & Almeida, 1997).

Segundo o depoimento dos dirigentes, a Empresa utiliza, desde de 1999, a Quarteirização. São exemplos relatados na parte de infra-estrutura, mais especificamente a manutenção predial. No entanto, visto que os trabalhadores estáveis e terceirizados desconheciam os processos de Quarteirização, afirmando isso em seus próprios depoimentos, foi abandonada a análise deste item.

- Estágio

A Springer possui estagiários trabalhando em diversas áreas, mas, conforme informações do Gerente Industrial, não existem estagiários desenvolvendo trabalho no chão de fábrica.

Na opinião dos trabalhadores estáveis, o Estágio é visto como uma oportunidade para que os estudantes se desenvolvam e aperfeiçoem os conhecimentos profissionais. Para os entrevistados, o estágio não influencia na Qualidade de Vida deles, mas influencia positivamente aqueles contratados como estagiários, uma vez que prioriza a política de recrutamento interno.

“É importante para quem faz” (Trabalhador Estável 10).

Proporciona aos estagiários uma alternativa de colocação no mercado de trabalho, até porque, no caso da Springer Carrier, como já fora comentado, alguns executivos começaram na Empresa como estagiários. Para os terceirizados, o estágio também é percebido como uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho, contudo seus relatos são mais críticos:

“Positivo quando colocado na forma correta.... Na verdade o objetivo do estágio é tu dar oportunidade para o estagiário crescer profissionalmente. Existem alguns casos que os estagiários acabam fazendo operacional e que não têm a oportunidade de crescer e de criar dentro da empresa” (Trabalhador Terceirizado 1).

“Positivo até seis meses, aí tu vê se quer ficar ou se não quer. Em seis meses tu aprendeu o que fazer....tu não tem estabilidade, não

tem benefícios, teu salário não é o mesmo” (Trabalhador Terceirizado 5).

O Estágio, conforme conceito adotado pela pesquisadora, é uma das formas de integração entre estudante, escola e comunidade, e deverá servir como forma de aquisição de experiência e aprendizagem. A Empresa estudada desenvolve o Programa Estágio, que em análise realizada anteriormente, seria essa uma forma de incentivar a inserção de novos profissionais no mercado de trabalho. É uma iniciativa bastante elogiada pelos trabalhadores estáveis da Springer Carrier. Contudo, o depoimento dos terceirizados demonstra uma preocupação quanto ao fato de algumas empresas utilizarem o Estágio como forma de burlar determinados direitos trabalhistas, reduzindo custos que estariam inclusos nos contratos de trabalho com carteira assinada, subutilizando a capacidade de trabalho.

- Multifuncionalidade

Para Salerno (1994), a Multifuncionalidade é associada a idéia de trabalhar em mais de uma máquina com similaridade nas características. Segundo informações do Gerente Industrial, a Multifuncionalidade existe informalmente, mas há uma tendência de que esta seja instituída de fato.

Na opinião da maioria dos trabalhadores estáveis e terceirizados entrevistados, a Multifuncionalidade é considerada favorável a Qualidade de Vida do Trabalhador, sendo associada como mais uma forma de aprendizagem e desenvolvimento.

“É positivo. É sempre bom a gente ter contato com novas funções, aprender novas tarefas, acho isso importante. Não se concentrar e fixar só naquilo que a gente faz” (Trabalhador Estável 8)

“É positivo porque eu aprendo um pouco de cada coisa e isso é importante, a não ser que tu acumule muita coisa, acumule funções” (Trabalhador Terceirizado 2)

“É positivo porque não é tão cansativo e repetitivo” (Trabalhador Terceirizado3)

Conforme abordado anteriormente, portanto, as ações, programas e políticas que de alguma forma criem oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento para os trabalhadores da Springer Carrier são consideradas como influência positiva para a Qualidade de Vida, na opinião dos próprios trabalhadores. Quanto aos terceirizados, a idéia associada a

Multifuncionalidade também é associada a aprendizagem e experiência, mais alertam para os riscos de um acúmulo de funções, sobrecarregando o trabalhador.

- Banco de Horas

Atualmente, a Springer Carrier, em Canoas, não adota essa forma de flexibilização nas relações de trabalho, mas em Manaus o Banco de Horas já é adotado. Os conflitos sempre surgem quando é lançado esse assunto ou proposta:

“... esse [banco de horas] já entra algum conflito, as vezes por negociação com o sindicato, ou existe na legislação alguma coisa. Nós ainda não usamos pois não conseguimos fazer um acordo com o sindicato, mas teríamos interesse, justamente por causa dessa sazonalidade, os períodos que têm um período maior. Tem estados no Brasil que já houve, Manaus nós temos uma fábrica e lá nós usamos, agora aqui em Canoas ainda não usamos.” (Gerente Industrial).

Para a maioria dos trabalhadores entrevistados, o Banco de Horas interfere na Qualidade de Vida dos Trabalhador. Em alguns poucos depoimentos o Banco de Horas é considerado positivo, porém, em geral, é visto como uma influência negativa para a Qualidade de Vida.

“Interfere positivamente, porque eu acho que no mercado, quem olha a notícia sabe como tá, tu tens que ser flexível hoje em dia; e eu, para mim, agora esses 15 dias que eu vou ficar em casa são excelentes porque meu filho tá de férias no colégio. Eu vou poder curtir ele um pouquinho mais, fazer outras coisas. Eu vou pagar uma hora por dia e nem vou sentir. Então eu acho que influencia positivamente” (Trabalhador Estável 1)

“Sim, mas negativamente, porque tu nunca tem como saber. Fica um dia de semana em casa e depois tem que trabalhar sábado, domingo e feriado. Acho que nesse sentido, para a Qualidade de Vida seria ruim. A gente aproveitaria agora, mas depois não, então isso já tomaria um pouco da liberdade que a gente tem” (Trabalhador Estável 4).

“É bom para a Empresa, mas as pessoas não podem se programar” (Trabalhador Estável 5).

“Eu acho que é a tendência de mercado até mundial. Eu não tenho nenhuma restrição ao banco de horas, pois como eu te falo, é uma tendência de mercado. Isso é o futuro” (Trabalhador Estável 8).

“Influencia, mas acho que negativamente. Acho que a única maneira de ganhar um pouco mais é fazendo horas extras e aí cortam

hora extra. Vamos supor que tu quer uma folga tal dia e não dê para tu tirar aquela folga? Então eu acho que não sou muito a favor” (Trabalhador Estável 9).

Para os terceirizados entrevistados, a opinião não é muito diferente:

“Isso é uma polêmica. Eu não considero positivo porque na verdade não traz nada de positivo para o funcionário...A gente ficou 10 dias parados e agora, a partir de setembro, vai ter que trabalhar uma hora a mais por dia para recuperar esse horário. Claro que nesse caso foi até bom, porque como a Empresa [Springer] passou por uma certa dificuldade, então foi uma saída para não ocasionar coisas piores. Nesse caso até foi positivo, mas eu não considero positivo [para a Qualidade de Vida] o Banco de Horas” (Trabalhador Terceirizado1).

“Beneficia só o lado patronal, mas não o Trabalhador Estável” (Trabalhador Terceirizado 3)

“A partir do momento que terminarem as horas extras o banco de horas é um forte candidato a ficar no lugar. Existem muitas vezes, as pessoas não conseguem, depois que têm tantos dias, nunca conseguem tirar aquilo ali [as horas trabalhadas a mais]. Tu não vai chamar teu chefe e dizer que tem trinta dias para tirar. Tu vai tirando aos poucos, mas não é sempre que consegue, principalmente na manutenção. Na verdade as pessoas nunca conseguem tirar” (Trabalhador Terceirizado 4)

Com o Banco de Horas, o trabalhador (independente de ser terceirizados ou não) fica mais tempo dentro da organização nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente (oito horas diárias) e desconta o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que a organização tem um volume menor de produção. Também não recebe valores em dinheiro, equivalentes a horas extras. Como comentado anteriormente, o Banco de Horas representa uma redução de chances de aumentar o valor de ganhos financeiros quando surge a necessidade de aumentar o número de horas trabalhadas.

Embora sendo considerado negativo para a Qualidade de Vida do Trabalhador, chama atenção no entanto, a tendência a adaptabilidade para instituir tal acordo, caso se torne necessário. Em todos os discursos expressa-se uma conscientização de que o Banco de Horas é uma das alternativas a serem adotadas pelas organizações dentro do contexto existente. O exemplo mais citado pelos entrevistados é a própria realidade econômica quanto aos efeitos da racionalização de energia do País.

É importante salientar que no momento em que concluía-se a pesquisa de campo com os trabalhadores, a Empresa enfrentava sérios problemas relativos a racionalização de energia.

No final da semana em que se concluiu as entrevistas a Empresa daria férias coletivas de aproximadamente 15 dias para os trabalhadores da fábrica por não haver necessidade de produção. Chama-se atenção também para o depoimento informal do Gerente de Desenvolvimento de RH, nas vésperas do processo de férias coletivas, em que mencionava que não era pretensão da Empresa demitir seus trabalhadores e que as férias coletivas eram mais uma das alternativas consideradas para evitar as demissões dentro do contexto existente. Segundo informações do Sindicato dos Trabalhadores, coletadas após as férias coletivas, a empresa não havia demitido trabalhadores devido a queda na produção.

Apresenta-se a seguir um quadro comparativo entre as percepções dos Trabalhadores Estáveis e Terceirizados quanto a influência dos tipos de flexibilização do trabalho adotadas na Springer Carrier, na Qualidade de Vida do Trabalhador. Cabe salientar que o quadro foi elaborado tomando como base os relatos dos trabalhadores da Empresa pesquisada.

Quadro 10: Percepções dos Trabalhadores Estáveis e Terceirizados da Springer Carrier quanto a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida dos Trabalhadores:

TIPO DE FLEXIBILIZAÇÃO	TRABALHADORES ESTÁVEIS	TRABALHADORES TERCEIRIZADOS
Trabalho Temporário	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternativa frente ao desemprego; - Redução da carga de trabalho. <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento na atividade; - Insegurança para o trabalhador, pois sabe que trabalhará apenas por um prazo determinado. 	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternativa frente ao desemprego; - Ajuda no aprendizado de alguma atividade, aumento de experiência. <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução e/ou perda de direitos trabalhistas; - Perda da estabilidade / falta de segurança no emprego; - Falta de conhecimento na atividade; - Criação de expectativas frustradas de contrato de trabalho com vínculo empregatício.
Horas Extras	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos rendimentos salariais . <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desgaste físico e mental; - Perda do convívio familiar; - Redução dos momentos de lazer. 	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos rendimentos salariais. <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desgaste físico e mental; - Perda do convívio familiar; - Redução dos momentos de lazer.
Horário Flexível	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilita horários para estudos; - Possibilita sair da Empresa, caso seja necessário, e recuperar os períodos em horários alternativos 	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilita sair da Empresa, caso seja necessário, e recuperar os períodos em horários alternativos.

Terceirização	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporciona oportunidades de reinvestimentos, partindo da redução de custos feita pela Empresa através da terceirização. <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de qualidade em alguns produtos/serviços realizados pelos terceirizados – necessidade de treinamentos; - Falta de comunicação entre trabalhadores estáveis e terceirizados. 	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternativa de emprego; - Oportunidade de pertencer indiretamente a uma empresa que ofereça boas condições de trabalho; <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ocasiona demissão de trabalhadores; - Desigualdades de remuneração e benefícios; - Riscos de desemprego.
Quarteirização	<ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores estáveis informaram desconhecer este tipo de flexibilização do trabalho na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores estáveis informaram desconhecer este tipo de flexibilização do trabalho na empresa
Estágio	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporciona oportunidades para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos conhecimentos educacionais adquiridos; - Oferece oportunidades de contratação estável para os estagiários / inserção no mercado de trabalho. 	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Algumas empresas adotam o estágio como forma de redução de custos com direitos trabalhistas; - Subutilização da capacidade de trabalho.
Multifuncionalidade	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional. 	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional; - Cria oportunidade para o trabalhador variar o tipo de atividade/função. <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Risco de sobrecarga de atividades e funções para o trabalhador.
Banco de Horas	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternativa para não perder o emprego. <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores sentem dificuldades em poder programar seus momentos de lazer. - Reduzem ou acabam com as horas extras, consideradas como uma forma de aumentar os ganhos salariais. 	<p><u>Pontos Positivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alternativa para não perder o emprego. <p><u>Pontos Negativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores sentem dificuldades em poder programar seus momentos de lazer. - Reduzem ou acabam com as horas extras, consideradas como uma forma de aumentar os ganhos salariais

Com base nas afirmações e relatos dos dirigentes e trabalhadores estáveis e terceirizados, evidencia-se, como já fora esperado, que as Relações Flexíveis de Trabalho influenciam na Qualidade de Vida do Trabalhador. No entanto, a opinião dos trabalhadores estáveis e terceirizados entrevistados ainda é dividida. Cita-se nesse caso o exemplo das Horas Extras, sendo percebida principalmente como uma forma de melhorar ganhos para compensar salários baixos; e o Banco de Horas, como alternativa perante o risco de desemprego, perda ou redução dos momentos de lazer e dos ganhos salariais. No entanto, há evidências de que o trabalhador está perdendo em Qualidade de Vida.

Sob alguns aspectos, a flexibilização do trabalho tem sido percebida pelos trabalhadores como positiva para a Qualidade de Vida, citando-se as Horas Extras, já comentadas acima, Horário Flexível, Estágio e Multifuncionalidade.

Nos demais tipos de flexibilização do trabalho abordadas a opinião dos trabalhadores é variada, como no caso do Trabalho Temporário, Terceirização e Banco de Horas. Nestes casos, as percepções quanto à influência positiva na Qualidade de Vida se dá principalmente quando associada como alternativas de emprego, assim como de manutenção do mesmo. Como influência negativa na Qualidade de Vida do Trabalhador, refere-se aos riscos de perda de qualidade nos produtos e principalmente quanto ao fato de terem que adaptar-se, no caso dos bancos de hora, ao período de trabalho instituído pela Empresa, sem saberem se poderão ter feriados ou férias normalmente estabelecidas ou de comum acordo.

As percepções dos dirigentes, comparadas as dos trabalhadores estáveis e terceirizados entrevistados, são complementares quando referem-se ao fato de que a flexibilização das relações de trabalho é uma tendência atual, com pontos positivos e negativos. No entanto, ambos divergem quanto à influência de alguns tipos de flexibilização do trabalho na qualidade dos produtos e serviços. Talvez seja o caso de rever alguns procedimentos internos com base nos alertas relatados nos discursos dos entrevistados. Destaca-se aqui que em nenhum momento percebeu-se que o objetivo dos trabalhadores estáveis e terceirizados foi de criticar negativamente a empresa, mas sim de colaborar no desenvolvimento daquela que lhe é mantenedora, tendo a consciência de que trabalhar contratado por ela e poder contar com o leque oferecido de Programas e Benefícios colabora muito na sua Qualidade de Vida.

Apresenta-se a seguir a percepção do Sindicato dos Trabalhador nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico quanto à influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

4.6.3. Percepções do Sindicato dos Trabalhadores

Como mencionado anteriormente, para o Sindicato dos Trabalhador, Qualidade de Vida do Trabalhador relaciona-se com estrutura, instrução, educação, saúde e lazer para próprio trabalhador e sua família. Dessa forma, é responsabilidade do sindicato, nas palavras de seu representante, colaborar com os trabalhadores nesse sentido, principalmente através da fiscalização.

“Se resume na fiscalização. Fazer com que sejam cumpridas as metas mínimas de trabalho, de local de trabalho, de horário de trabalho. Enfim, que não seja desregrada a vida do Trabalhador” (Representante Sindical).

Dentro do atual cenário de Flexibilização das Relações de Trabalho, imagina-se que tal responsabilidade seja cada vez maior por parte daqueles que representam os trabalhadores. Para o Representante Sindical, os trabalhadores esperam que o Sindicato, tratando-se da Qualidade de Vida do Trabalhador e das Relações Flexíveis de Trabalho, critique, lute, fiscalize e faça com que as leis sejam cumpridas.

“...[o Sindicato] faz com que seja respeitado os seus direitos [dos trabalhadores] que na verdade já são bem menos do que era há tempos atrás, quando foi consolidada a CLT. Hoje a gente observa que o governo e o Ministério do Trabalho vêm tirando dia-a-dia o direito dos trabalhadores. O sindicato faz isso, é manter e reivindicar para que menos direitos sejam tirados dos trabalhadores” (Representante Sindical)

Contudo, tratando-se da opinião dos dirigentes e trabalhadores (incluindo os terceirizados) quanto à colaboração do Sindicato na Qualidade de Vida do Trabalhador, a diversidade nos depoimentos, com relação ao depoimento do Sindicato, é facilmente percebida em alguns casos:

Para os dirigentes, a relação entre a Empresa e o Sindicato dos Trabalhadores é boa. Comentam porém que o Sindicato, por vezes, deixa de reconhecer os benefícios e vantagens oferecidos pela Springer aos trabalhadores:

“Eu diria que no geral a nossa relação com o Sindicato é boa...uma Empresa que oferece o que a gente oferece, o Sindicato acaba tendo que dar o braço a torcer com relação ao foco da Empresa com relação aos seus profissionais...muitas vezes o Sindicato acaba perdendo oportunidades de ser mais efetivo, de ser mais contributivo, participativo e até de dar um melhor exemplo para os clientes principais deles, que são os próprios trabalhadores e funcionários” (Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

Em entrevista, o Representante Sindical comentou da existência de alguns benefícios favoráveis à Qualidade de Vida do Trabalhador Estável oferecidos pelas empresas, inclusive comentando sobre o caso da Springer Carrier. Em seu depoimento chamou a atenção para o novo papel de responsabilidade social assumido pelas empresas, criando um relato contrário ao exposto pelo dirigente da área de Recursos Humanos da Empresa pesquisada:

“Não dá pra generalizar. As empresas mais organizadas até tentam colaborar e até colaboram em alguns momentos. A gente tem observado que na última década por exemplo, algumas empresas grande têm feito algum esforço para que isso seja concreto para a melhoria na Qualidade de Vida dos Trabalhadores. Mas nós ainda temos muitas dificuldades. Em empresas médias e pequenas a dificuldade é muito grande... A própria SPRINGER tem trabalhos muito interessantes para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Claro que tá muito aquém daquilo que a gente almeja chegar um dia, mas tá nesse caminho correto. É só continuar tentando...”³⁹ (Representante Sindical)

Os trabalhadores estáveis da Springer possuem opiniões diferenciadas quanto à atuação do sindicato no sentido de colaborar e/ou afetar a Qualidade de Vida do Trabalhador. Destaca-se porém, o depoimento de dois trabalhadores estáveis que comentam sobre pontos positivos e negativos referentes a atuação Sindical.

“Eu penso assim, sem o Sindicato a gente não teria força nenhuma e o que o patrão dissesse a gente teria que fazer, obrigado ou não. Então o Sindicato é importante, só que as vezes torna-se muito radical. Claro que a empresa vai querer sempre o lado a empresa e o sindicato vai querer sempre o lado do sindicato e o melhor também. Só que tem situações que dá para se contornar, conversar...Como a empresa tem o sindicato dela, a gente também tem que ter o nosso” (Trabalhador Estável 4)

“Acho que colabora em alguns pontos. Mais colabora do que atrapalha, porque tenta defender os direitos do trabalhador. Acho que em algumas partes eles têm razão” (Trabalhador Estável 10).

Os terceirizados da Springer também possuem, entre eles, opiniões diversas. Alguns deles afirmam, como no caso dos trabalhadores estáveis, que o Sindicato não afeta e/ou colabora em nada que se refira à sua Qualidade de Vida. No entanto aparecem relatos que reconhecem a colaboração do Sindicato na Qualidade de Vida do Trabalhador. Neste sentido, apresenta-se primeiramente a posição crítica ao Sindicato e a seguir os pontos favoráveis comentados pelos entrevistados:

“Eu particularmente não gosto de sindicato. Acho que eles impõem as coisas, por exemplo, muitas vezes não te deixam entrar na empresa, barram na frente. Acho que teria de ter direito de escolha. Se tu quer ficar lá assistindo a palestra deles, tudo bem. Se não quiser pode entrar, tomar teu café, vir para o teu trabalho. Acho que eles forçam muito a barra... No fim das contas eles acabam sempre concordando com o que a empresa quer, então para mim o Sindicato é muita gritaria e nada mais” (Trabalhador Terceirizado .5)

³⁹ Neste comentário o Representante Sindical incluiu outras empresa, no entanto, optou-se por não citar as demais empresas relatadas.

“O Sindicato ajuda na parte financeira, quando é para fazer uma correção de salários. E tem a estrutura do Sindicato para a deficiência dos planos que não têm odontologia” (Trabalhador Terceirizado3)

“Acho que afeta porque se a Springer quiser exigir que tu só trabalhe mais porque eles não têm produção o sindicato intervém. Fazem pesquisa com o pessoal e intervêm com a Springer; fazem o meio de campo. Vejo como positivo” (Trabalhador Terceirizado 5)

Percebe-se no último relato um reconhecimento para com o Sindicato, por parte do Terceirizado, referente à negociação realizada com a Springer Carrier, quanto ao acordo de férias coletivas devido aos efeitos causados pela racionalização de energia.

“Na Springer mesmo, há poucos dias, aconteceu que as pessoas, por falta de produção pelo apagão, ficaram alguns dias em casa. Foram consultados os trabalhadores e eles aceitaram e agora vão compensar, na época do pico de produção de ar condicionado eles vão compensar essas horas. Mas através de um acordo, comum acordo entre os trabalhadores, sindicato, empresa...” (Representante Sindical).

Conforme informações do Representante, o Sindicato dos Trabalhadores foi chamado para negociar com a Empresa:

“O Sindicato foi chamado para mediar, fomos, negociamos, botamos em votação e 87% dos trabalhadores aprovaram [a parada]. A nossa cláusula diz que 70% dos trabalhadores envolvidos têm que concordar. Se 69% concordar, os 31% ganham a proposta. É uma boa margem e fica bem na mão dos trabalhadores. O sindicato mostra o que é favorável e desfavorável” (Representante Sindical).

Para o Representante Sindical, essa é uma das funções do Sindicato dos Trabalhadores, contribuindo dessa forma para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Além de intermediar as negociações, deve também fazer valer os direitos dos trabalhadores, que segundo sua opinião, estão cada vez mais reduzidos, dentro de um ambiente de Relações Flexíveis de Trabalho.

Na opinião do sindicalista, flexibilização do trabalho é sinônimo de perda de regulamentação e também deixa a vida do trabalhador à cargo da empresa:

“...é tu não ter regulamentação...Tu estás sempre à disposição da empresa. Na hora que ela precisa te chama, na hora que ela não precisa tu ficas em casa, independente da tua vida particular. Isso é flexibilização do trabalho” (Representante Sindical).

Segundo o Representante Sindical, as empresas têm adotado alguns tipos de flexibilização do trabalho como forma de redução de custos referentes ao pagamento de salários e horas adicionais de trabalho:

“Porque é mais cômodo pra elas do que ter que pagar, por exemplo, um adicional de horas de trabalho. Eles alegam muito que têm que reduzir custos, enfim, que fica mais fácil pra eles. Se precisarem que tu fiques lá no teu setor de trabalho duas, três, quatro horas excepcionais; que tu fiques amanhã ou na semana que vem. Se tiver fraca a produção tu também fica em casa, numa segunda, numa Quarta, pra compensar os dias a mais. Eles podem querer que tu vá trabalhar num Domingo e depois folgue numa segunda-feira...aqui e Canoas nós não concordamos com isso. Não temos acordo assinado pra flexibilização de jornada [de trabalho]” (Representante Sindical).

Cabe salientar que o Sindicalista comenta ainda que a terceirização e o banco de horas, tipos de flexibilização do trabalho já relatadas anteriormente, estão sendo adotadas pela maioria das empresa e que o Sindicato dos Trabalhadores ainda consegue resistir, pois tem o respaldo dos Trabalhadores. No caso do Banco de Horas, comenta que o trabalhador perde a própria programação de sua vida, de lazer e de estar com a família, reduzindo assim, seu nível de Qualidade de Vida.

Na percepção do Representante Sindical, as Relações Flexíveis de Trabalho influenciam negativamente na Qualidade de Vida do Trabalhador. O que vai ao encontro das entrevistas analisadas anteriormente, contemplando as percepções de trabalhadores estáveis e terceirizados da Springer Carrier. Estes entrevistados consideram que alguns tipos de flexibilização do trabalho, como por exemplo o trabalho temporário e principalmente o banco de horas, influenciam negativamente a Qualidade de Vida do Trabalhador. Os argumentos são relacionados também à perda de liberdade na sua programação pessoal, envolvendo convívio familiar, lazer, passeios, entre outros.

Para o Sindicalista, destaca-se aqui o papel do estado na Qualidade Vida do Trabalhador:

“...abrir mais oportunidades nas áreas de trabalho, ...fazer cumprir mais a lei e incentivar mais as empresas que têm programas de melhoria [na Qualidade de Vida do Trabalhador]” (Representante Sindical).

Sabe-se que a flexibilização do trabalho é uma tendência mundial e por que não dizer, uma realidade mundial? Contudo, junto com esse cenário surge um novo fenômeno social sendo discutido, no qual “...as empresa não se posicionam mais como simples negócios

comerciais ou industriais, elas regulam hoje, em seu próprio interior, novas maneiras de viver e de trabalhar” (Pimenta, 1999, p. 130).

Arrisca-se ir além de tal comentário citado, afirmando-se que as empresas não se restringem apenas ao seu próprio interior. Envolvem-se com questões diversas relacionadas ao meio ambiente, sociedade, comunidade, cidadania; assumem uma nova responsabilidade social. Dessa forma, o conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador também tem evoluído. Hoje vem sendo considerado como responsabilidade do Estado, Empresa, Trabalhadores e Sindicato que compartilham o compromisso com o ambiente e a sociedade em geral. No entanto, algumas questões ainda ficam sem resposta, entre elas uma das mais complexas e difíceis de serem respondidas: Qual a forma ideal de superar a influência negativa das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas vêm se tornando um dos atores mais importantes no desenvolvimento econômico, tecnológico e social. Algumas delas já têm adotado comportamentos socialmente responsáveis, e contribuindo com as prerrogativas legais que deveriam ser oferecidas pelo estado. Verifica-se com isso, uma evolução dos conceitos de Qualidade de Vida do Trabalhador. Se em meados da década de 60, eram mais voltados à reação do indivíduo ao trabalho e o desenvolvimento de melhorias para os trabalhadores no ambiente organizacional, na década de 90 apresentam a Qualidade de Vida invadindo todos os espaços e dividindo a responsabilidade na sua aquisição. Hoje, a Qualidade de Vida do Trabalhador começa a ser vista como responsabilidade do estado, da empresa, do trabalhador e do sindicato. Expressa a preocupação conjunta e o compromisso com o ambiente e a sociedade em geral, num contexto terceirizado em decorrência das constantes mudanças e da busca pela competitividade.

Emergem, diante dessa realidade, novas formas de gestão, principalmente na Administração de Recursos Humanos. Criam-se novos programas e políticas organizacionais, levando em conta seus trabalhadores, ambiente e comunidade. Os Programas e Políticas Organizacionais estão sendo cada vez mais variados, envolvendo benefícios, educação e desenvolvimento, comunicação, qualidade em produtos e serviços, comunidade, ambiente, ética, bem estar social etc. colaborando dessa forma, com a qualidade de vida não só dos seus trabalhadores, como dos cidadãos em geral.

Contudo, junto com os Programas e Políticas voltadas à responsabilidade social, chegam estratégias manipulativas por parte de algumas empresas que oferecem tais benefícios como forma de redução de conflitos e como instrumentos manipulativos. Desvinculam os trabalhadores de sua representação política, inibindo suas manifestações e porque não dizer,

suas opiniões e sentimentos por medo de perderem o emprego, o vínculo, a carteira assinada e consequentemente o direito a usufruir de tais programas e políticas que colaboram para uma melhor Qualidade de Vida.

O estudo realizado na Empresa Springer Carrier, localizada no Rio Grande do Sul, teve o propósito principal de identificar e analisar os programas direcionados à Qualidade de Vida dos Trabalhadores, tendo uma proposta secundária de captar as percepções dos dirigentes, trabalhadores (estáveis e terceirizados), e seu sindicato, sobre a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

Lembra-se que a Springer Carrier não possui um Programa de Qualidade de Vida do Trabalhador instituído formalmente. No entanto, desenvolve vários programas e políticas que têm, entre outros propósitos, aumentar e/ou melhorar a Qualidade de Vida do Trabalhador. Pode-se dizer que a Empresa contempla quatro grandes grupos de ações em seus Programas e Políticas Organizacionais - Programas Corporativos, Qualidade, Formação e Desenvolvimento, Benefícios e Comunidade - direcionados para desenvolver seus Propósitos e Valores, já mencionados anteriormente.

Com base na pesquisa realizada, chegou-se as seguintes considerações relacionadas abaixo.

- **Quanto ao conceito de Qualidade de Vida para os dirigentes das áreas de Recursos Humanos, Produção e Qualidade Total, trabalhadores e sindicato dos trabalhadores da Springer Carrier:**

Nos depoimentos dos dirigentes, o conceito de Qualidade de Vida aparece associado à educação, saúde, ambiente saudável e sem riscos e lazer, mas principalmente no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Para os trabalhadores estáveis da Springer e os terceirizados, o conceito de Qualidade de Vida está relacionado a bom emprego, estabilidade, tranquilidade, boa alimentação, ambiente de trabalho seguro agradável, boa remuneração, lazer, saúde e educação. No entanto, predominantemente no caso dos trabalhadores estáveis, relaciona-se também com sentimentos como realização, paz, tranquilidade, felicidade, cooperação, bons relacionamentos, entre outros.

Para o Sindicato dos Trabalhadores, Qualidade de Vida do Trabalhador não tem um significado diferente do que fora mencionado anteriormente nos depoimentos dos trabalhadores estáveis e terceirizados, e dirigentes da Springer Carrier. É associado à educação, estrutura, lazer e condições de viver de forma saudável.

De modo geral, o conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador, na opinião dos diferentes participantes da pesquisa, aparece como um compromisso social, com responsabilidades divididas entre diversos atores (empresa, trabalhadores, sindicato, estado, entre outros), voltado à obtenção de educação, saúde, lazer, emprego, boa alimentação, ambiente de trabalho seguro agradável, remuneração razoável, bons relacionamentos, paz, felicidade, cooperação e tranquilidade para a comunidade em geral.

- **Quanto à comparação entre as opiniões dos dirigentes, trabalhadores e sindicato dos trabalhadores no que tange ao conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador na Empresa:**

A percepção dos dirigentes sobre a Qualidade de Vida do Trabalhador condiz com a opinião dos trabalhadores (contratados e terceirizados) e do Sindicato, quando envolvem questões relacionadas à saúde, segurança, lazer, educação e desenvolvimento. Fica oculto porém, nos relatos dos dirigentes da Springer e do Sindicato dos Trabalhadores, considerações acerca de emoções e sentimentos, como tranquilidade, felicidade, paz, cooperação etc. Como já fora comentado anteriormente, essa é uma das novas tendências ao se tratar de Qualidade de Vida do Trabalhador (Bom Sucesso, 1998), assim como as ações organizações favoráveis à comunidade e ao meio ambiente.

Nos relatos dos dirigentes percebe-se carências de momentos de lazer com a família e amigos. Tal situação pode ter como origem a sobrecarga de trabalho relacionada ao cargo ocupado. Independente da forma com que esta sobrecarga esteja sendo repassada ao nível gerencial (seja por cobranças da própria organização, aumento nos rendimentos, crise no setor, auto-motivação etc.), o critério *Trabalho e Espaço Total de Vida* (Walton, 1973) pode estar deixando de ser atendido.

No caso dos trabalhadores identifica-se a preocupação com relação à estabilidade no emprego - *Oportunidade de Crescimento e Segurança* - (Walton, 1973) e a empregabilidade. É como se a forma de alcançar a Qualidade de Vida estivesse vinculada ao aperfeiçoamento profissional. Tal inferência tem como base as entrevistas realizadas, principalmente no caso dos trabalhadores estáveis. Ao serem questionados sobre as formas de colaborar na obtenção da sua qualidade de vida, afirmam considerar importante os cuidados com a saúde, com o ambiente de trabalho, com os relacionamentos, mas destacam os programas e políticas voltados à qualificação e educação, como forma de obter e melhorar sua Qualidade de Vida. Tanto os

trabalhadores estáveis como os terceirizados traçaram elogios para o Programa Educação da Springer Carrier.

Acredita-se que as próprias condições do mercado de trabalho, mais competitivo, instável e conseqüentemente mais terceirizado, tem influenciado nas percepções/opiniões dos trabalhadores quanto à Qualidade de Vida, suas carências, preocupações, vantagens e perspectivas nesse sentido. Kanter (1997) resumiria tal situação no seguinte comentário: “...a crença nos empregadores em geral está decaindo. Se uma pessoa não pode confiar no empregador, o único local para a confiança é a própria pessoa, suas habilidades e suas metas” (p. 348).

- **Quanto à percepção dos trabalhadores acerca dos programas oferecidos pela Springer Carrier, voltados para a Qualidade de Vida:**

Os Programas e Políticas da Springer foram avaliados como muito importante e importante para a Qualidade de Vida do Trabalhador. Neste sentido, apresenta-se primeiramente os programas/políticas destacados pelos trabalhadores estáveis e a seguir pelos trabalhadores terceirizados:

Trabalhadores Estáveis:

- Programas Corporativos - Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança-MASS, Fábrica do Futuro, Pesquisa de Satisfação dos Funcionários e Programa de Participação nos Resultados-PAR;
- Qualidade – CCQ e Dia da Qualidade;
- Formação e Desenvolvimento – Programa Educação, Programa Treinamento e Desenvolvimento e Programa de Recrutamento Interno;
- Benefícios – Assistência Saúde; Alimentação; Seguro de Vida e Transporte.
- Comunicação e Integração – Jornal Notícias no Ar e Visitas de Familiares; Eventos de Integração e Visitas de Familiares.
- Comunidade – Programas Comunitários – Projeto Pescar, Parceiros Voluntários e Grupo Solidariedade.

Trabalhadores Terceirizados

- Programas Corporativos – Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança-MASS e Programa Diálogo;
- Benefícios – Alimentação e Transporte.

As opiniões/percepções dos trabalhadores estáveis e terceirizados com relação à influência dos Programas e Políticas da Springer Carrier na Qualidade de Vida dos Trabalhadores foram associadas, predominantemente, ao critério *Relevância Social da Vida no Trabalho* (Walton, 1973)⁴⁰ - 12 associações no caso dos trabalhadores estáveis, 7 associações no caso de trabalhadores terceirizados.

Outros critérios de Walton (1973) associados aos Programas e Políticas da Springer foram: *Compensação Justa e Adequada*; *Condições de Trabalho*; *Trabalho e Espaço Total de Vida* e *Oportunidade de Crescimento e Segurança*. Tratando-se do critério *Compensação Justa e Adequada*, algumas ressalvas deverão ser feitas. Embora nos dias de hoje, este critério esteja sendo revisto e inclua na sua avaliação as remunerações indiretas, também denominadas de benefícios espontâneos (Marras, 2000), como por exemplo: seguro de vida, assistência médica e odontológica, festas para empregados, transporte, cesta básica, seguro de acidentes pessoais, clube para empregados, auxílio educação etc., nos relatos dos trabalhadores estáveis e terceirizados percebe-se uma insuficiência quanto à remuneração direta recebida. Tal percepção também é comprovada com base na comparação da própria pesquisa realizada pela Revista Exame/Melhores Empresas para Você Trabalhar nos anos de 1999 e 2000 (ver Quadro 8).

Ainda quanto à percepção e opinião dos terceirizados sobre à influência dos Programas e Políticas da Springer Carrier na Qualidade de Vida dos Trabalhadores, é importante salientar também o critério *Integração Social na Organização*, como o segundo mais associado - 6 associações. Considera-se que isso se deva ao fato dos terceirizados das áreas administrativas envolverem-se bastante em rotinas da Springer. Outro fator seria a convivência diária nos mesmos ambientes, como o refeitório, e por vezes do mesmo espaço recreativo, como no caso da Associação dos Funcionários da Springer Carrier, além do transporte.

Certamente existem alguns problemas nos relacionamentos entre trabalhadores estáveis e terceirizados, que comprometem ou podem vir a comprometer a Qualidade de Vida dos Trabalhadores. No entanto, foram destacados aqueles que se referem às rotinas e à execução das próprias tarefas da Empresa. Tal indício foi percebido através de comentários dos trabalhadores estáveis. Para resolução de tal situação, acredita-se que a Springer Carrier deveria incentivar e desenvolver instrumentos de socialização aos indivíduos, principalmente estabelecendo políticas e programas de treinamento de maior

⁴⁰ Ver comentários p. 20.

inclusão dos terceirizados nas rotinas de produção. Colaboraria assim com a melhora na Qualidade de Vida não só dos trabalhadores estáveis como dos terceirizados.

A principal diferenciação comentada com pesar por parte dos terceirizados relaciona-se ao Programa Educação, no qual a Springer paga todos os custos referentes aos estudos dos seus funcionários, incluindo graduação e pós-graduação. As empresas com as quais mantêm o vínculo empregatício não possuem este tipo de Programa.

A comparação entre os próprios trabalhadores estáveis e terceirizados pode ser explicada pela posição de *status* elevado da Empresa perante a comunidade. Somando-se a isso tem-se as diferenças salariais e de benefícios, incluindo o Programa Educação comentado acima. Tal situação pode se tornar mais crítica no caso dos trabalhadores que tenham sido demitidos pela Springer Carrier e contratados pelas empresas terceirizadas. Ou seja, convivem com os mesmos colegas, no mesmo ambiente, mas com políticas e programas organizacionais diferenciados.

No caso das empresas terceirizadas da Springer Carrier, considera-se que os conflitos e os sentimentos de inferioridade por parte dos terceirizados sejam pouco evidenciados, pois tais empresas também oferecem alguns programas e políticas de benefícios semelhantes aos da Empresa estudada. Contudo, certamente, quando um programa e/ou política deixa de ser contemplado, a insatisfação se torna presente.

Tratando-se da responsabilidade social das empresas, convém deixar claro que tal responsabilidade deve ir além da contribuição social. Entenda-se, nesse caso, sobrepor-se as ações desenvolvidas através dos programas e políticas organizacionais que colaboram na alimentação, saúde, educação, meio ambiente, desenvolvimento comunitário, entre outros. Deve voltar-se para uma postura empresarial ética, com uma gestão de qualidade e desenvolvimento de valores e inter-relações saudáveis e coerentes entre trabalhadores, empresa, sindicatos, estado, meio ambiente, comunidade etc.

Com base nos dados coletados e analisados, acredita-se que os Programas e Políticas instituídos na Springer Carrier contribuem, em sua maioria, positivamente na Qualidade de Vida dos Trabalhadores. Considera-se também que a Empresa encaminha-se para o desenvolvimento de uma gestão voltada à responsabilidade social.

- **Quanto à percepção/opinião dos dirigentes das áreas de Recursos Humanos, Produção e Qualidade Total, trabalhadores e do Sindicato dos Trabalhadores, sobre os efeitos das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador:**

Através da pesquisa foram identificados sete tipos de Relações Flexíveis de Trabalho adotadas pela Springer Carrier: Trabalho Temporário, Horas Extras, Horário Flexível, Terceirização, Quarteirização, Estágio e Multifuncionalidade, sendo essa última adotada ainda informalmente dentro da organização. O Banco de Horas foi incluído na pesquisa por já ter sido instituído na unidade de Manaus e por existir a possibilidade da sua implantação na unidade de Canoas.

A percepção dos dirigentes sobre a influência das Relações Flexíveis de Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador não é consensual e solidamente definida. Comentam que ao terem possibilidade de instituir Relações Flexíveis de Trabalho, colaboram com a comunidade à medida que abrem novas oportunidades, como no caso dos Contratos Temporários.

A percepção/opinião dos trabalhadores estáveis e terceirizados entrevistados varia de acordo com os tipos de flexibilização. Consideram que as Horas Extras, já comentadas acima, Horário Flexível, Estágio e Multifuncionalidade influenciam positivamente a Qualidade de Vida do Trabalhador. Nos demais tipos de flexibilização do trabalho abordadas, a opinião dos trabalhadores estáveis e terceirizados é variada, como no caso do Trabalho Temporário, Terceirização e Banco de Horas. Nestes casos, as percepções quanto à influência positiva na Qualidade de Vida se dá principalmente quando associada como alternativas de emprego, manutenção do mesmo, mas principalmente como forma de aumentar a remuneração salarial, confirmando a percepção da pesquisadora quanto a insuficiência do salário direto. Como influência negativa na Qualidade de Vida do Trabalhador, refere-se às preocupações e sentimentos relacionados à insegurança em manter-se no emprego, na redução dos vínculos empregatícios, entre eles o da carteira de trabalho assinada, que assegura alguns direitos legais. Também referem-se aos riscos de perda de qualidade nos produtos e principalmente quanto ao fato de terem que adaptar-se, no caso dos bancos de hora, ao período de trabalho instituído pela Empresa, sem saberem se poderão ter feriados ou férias normalmente estabelecidas ou de comum acordo.

A percepção/opinião do Representante Sindical é de que a flexibilização do trabalho é sinônimo de perda de regulamentação e também deixa a vida do trabalhador à disposição da empresa, principalmente no caso do Banco de Horas. Considera dessa forma, como uma influência negativa para a Qualidade de Vida do Trabalhador.

A busca da qualidade de vida é uma constante para todos, independente de classe social, gênero, idade, estado civil, formação educacional, tipo de contrato de trabalho, cargo ocupado, entre outros. As empresas atualmente têm ocupado um papel muito importante

como colaboradoras nesse processo, através de Programas e Políticas organizacionais que desenvolvem ações voltadas para a responsabilidade social.

Muitas são as discussões acerca das intenções existentes por parte das empresas no envolvimento de tais benefícios oferecidos aos trabalhadores e a comunidade em geral. Tais Programas e Políticas são considerados como formas de redução de conflitos, manipulação da classe trabalhadora, desvinculação dos trabalhadores com a classe representativa, entre outros. Não é o objetivo dessa pesquisadora descartar ou desconsiderar a existência de tais estratégias no meio empresarial. No entanto, buscou-se desenvolver aqui, um trabalho de pesquisa que demonstrasse os aspectos relatados pelos participantes do estudo sobre a contribuição de Programas e Políticas Organizacionais na Qualidade de Vida dos Trabalhadores, além de tentar incentivar a prática da gestão de responsabilidade social pelas empresas.

Com base no estudo realizado, sugere-se como pesquisas futuras:

- Analisar as formas de gestão da Administração Recursos Humanos nas 100 melhores Empresas para se Trabalhar (edição especial da Revista Exame e Você s.a.);
- Identificar ações desenvolvidas pela área de RH, voltadas à redução dos efeitos negativos da flexibilização, avaliando suas repercussões na Qualidade de Vida dos Trabalhadores de organizações que adotam Relações Flexíveis de Trabalho;
- Realizar estudos de casos em empresas voltadas para gestão da responsabilidade social, identificando possíveis vantagens adquiridas por tais organizações ao adotarem tal forma de atuação;
- Investigar e desenvolver estudos voltados para o novo critério *Qualidade de Vida do Trabalhador Fora da Organização*, que contempla pontos relacionados à moradia, alimentação, saúde e educação;
- Pesquisar a opinião de trabalhadores que migram para o mercado secundário de trabalho, sendo contratados por empresas terceiras, mas que continuam a exercer atividades produtivas nas antigas empresas; e
- Analisar os programas direcionados à Qualidade de Vida dos Trabalhadores da Springer Carrier, sob a ótica dos trabalhadores desligados da Empresa.

Enfim, acredita-se no surgimento e incremento de organizações humanizadas e socialmente responsáveis. Considera-se ainda que um dos grandes desafios empresariais é o desenvolvimento e a implementação de Programas e Políticas que minimizem os efeitos negativos de determinados tipos de Flexibilização do Trabalho na Qualidade de Vida do Trabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, E. D., PICCININI, V. C. & SILVA, L. V. Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de RH: O Caso de uma Empresa Calçadista do Estado do Rio Grande do Sul Analisado à Luz do Modelo de Ulrich. *REAd-Revista Eletrônica da Administração*, Porto Alegre, Edição Especial 16, v. 6, no. 4, outubro 2000. p. 91-124.
- _____, E. D. *Atitudes Gerenciais quanto à Participação dos Trabalhadores na gestão da Qualidade*. Porto Alegre, 1994. 272p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1994.
- ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Rio de Janeiro, Edições 70, Lda. 1977.
- BATITUCCI, M. D. Recursos Humanos 100%: A função do RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2000.
- BECKER, F., FARINA, S., SCHEID, U. *Apresentação de trabalhos escolares*. 10^a.ed. Porto Alegre : PRODIL, 1989.
- BOM SUCESSO, E. P. *Trabalho e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.
- BOYER, R.. *Flexibilité du travail: des formes contrastées des effets mal connus*. Les Cahiers Économiques de Bruxelles, n. 113, p. 207-245, 1^o trimestre 1987.
- BRAYER, T. C. *Qualidade de Vida no Trabalho na Fábrica de Radiadores Zago Ltda*. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- BRESCIANI, L. P.. Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada. *São Paulo em Perspectiva*, V. 11, no. 1, Jan-Mar., p. 88-97, 1997.
- BÚRIGO, C.C. D. *Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas*. Florianópolis : Insular, 1997.
- CAMARGO, J. M. Flexibilidade e produtividade do mercado de trabalho brasileiro p. 11-45 In. CAMARGO, J. M (org.). *Flexibilidade do Mercado de Trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro : Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1996.

- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- COHEN, G.A. Equality of What? On Welfare, Goods, and Capabilities p. 9-29 In. NUSSBAUM, M., SEN, A. (orgs.) *Quality of Life*. Oxford, 1993.
- Constituição : República Federativa do Brasil : Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- DELLA GIUSTINA, O. *A Revolução do Terceiro Milênio: humanização da sociedade*. Rio de Janeiro : Litteris Ed., 2000.
- DESSLER, G. *Conquistando o comprometimento*. São Paulo : Makron Books, 1996.
- Diagnóstico do Complexo Metal-Mecânico Brasileiro / DIEESE e CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS (CNN/CUT). São Paulo : DIEESE e CNM/CUT, 1998.
- DUARTE, G. D. & DIAS, J. M. A. M. *Responsabilidade Social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro; São Paulo : LTC – Livros Técnicos e Científicos: Fundação Assistencial Brahma, 1986.
- ERIKSON, R. Descriptions of Inequality: The Swedish Approach to Welfare Research. p. 67-83 In. NUSSBAUM, M., SEN, A. (orgs.) *Quality of Life*. Oxford, 1993.
- EVANS, P. C. Sucesso e Qualidade de Vida. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, no. 3, jul./ago/set. 1996. P. 14-22.
- Revista Amanhã Economia & Negócios, Ano XVI, no. 168 – 500 Maiores do Sul – julho, 2001.
- Revista EXAME. As 100 melhores empresas para você trabalhar [S.l.: s.n.], n. 721, 2000.
- Revista EXAME. As 100 melhores empresas para você trabalhar [S.l.: s.n.], n. 749, 2001.
- Revista EXAME. Melhores e Maiores, [S.l.: s.n.], n 744, 2001.
- Revista Exame, Ano 34, no. 710, 22/3/200 2000, p. 180-182.
- Revista EXAME. Ano 35, no. 734, 21/fev/2001, p. 36-54.
- Revista Você. As 100 melhores empresas para você trabalhar [S.l.: s.n.], n. 26, 2000.
- Revista Você. As 100 melhores empresas para você trabalhar [S.l.: s.n.], n. 39, 2001.
- Revista Suma Econômica, no. 280, agosto, 2001.
- FERNANDES, E. C. *Qualidade de Vida no Trabalho*. 2. Ed. Salvador : Casa da Qualidade, 1996.
- FISCHER, R. M. “Pondo os pingos nos IS..” in: FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. *Processos e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985. p.19-50
- FLANNERY, T. P. *Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo : Futura, 1997.

- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo : Atlas, 1995, p. 147-158.
- FONTANELLA, D., TAVARES, E. & LEIRIA, J. O lado (des)humano da terceirização . Salvador : Casa da Qualidade, 1994.
- GADREY, J. N. (org.) La notion de flexibilité. In: *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce*. Paris: L'Harmattan, 1991. p. 9-33 – Tradução Profa. Dra. Valmiria Piccinini
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- GOMES, V. M. A. & GOMES, R. C. R. A tecnologia de informação, a empresa e o emprego virtual – uma abordagem sobre as conseqüências nas relações formais e informais de trabalho. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea –Recursos Humanos*. Rio de Janeiro : ANPAD, vol. 1, no. 9, 1995. P.190-205.
- GOUSSEVSKAIA, A., FRANCO, J. F. M., OLIVEIRA, R. F. *et all*. A Empresa Moderna e o Processo de Gestão de Recursos Humanos. In: PIMENTA, S. M. (org.). *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*. . Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 41-52.
- HENDRY, J. O custo oculto da terceirização. *HSM Management*, maio/junho 1997. p. 82-90.
- JUCÁ, Francisco Pedro. *Renovação do Direito do Trabalho: uma abordagem alternativa à flexibilização*. São Paulo : LTr, 2000.
- KANTER. R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. . 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- LEITE, M. P. (org). *O Trabalho em Movimento: Reestruturação Produtiva e Sindicatos no Brasil*. Campinas : Papirus, 1997.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3^a ed. São Paulo : Futura, 2000.
- MELLO, A. *Teletrabalho (Telework): o Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora...* Rio de Janeiro : Qualitymark : ABRH-Nacional, 1999.
- MELO, M. C. O. L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos in: FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. *Processos e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985. p.161-178.
- MILKOVICH, G. T. & BOUDREAU J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo : Atlas, 2000.
- MONACO, F. de F., GUIMARÃES, V. N. Implicações de um Programa de Qualidade Total sobre a Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da Gerência de Administração da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. *Anais da XXIII Reunião Anual da ANPAD*, (Recursos Humanos), Foz do Iguaçu, P.R., 1999. (CD-ROM)

- MURPHI, E. *Flexible Work*. London : Director Books, 1996.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo : Pioneira, 1997.
- ORSTMAN, O. *Mudar o Trabalho: experiência, métodos, condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.
- PASTORE, J. *Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva*. São Paulo : LTr, 1994.
- PIMENTA, S. M. (Org.) *Recursos Humanos: uma Dimensão Estratégica*. Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 15-21.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo : Atlas, 1999.
- TOLFO, S. R. & PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v.5, no. 1, jan./abr. 2001. p .165-193.
- PICCININI, V. C., FARIAS, C. Capacitação tecnológica e competitividade empresarial no setor de mecânica de precisão do RS. *Anais da XXII Reunião Anual da ANPAD*, (Administração de Ciência e Tecnologia), Foz do Iguaçu, P.R., 1998. (CD-ROM)
- _____, V. C.. *O trabalho flexível na indústria calçadista*. II Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia, 01 a 05 de dezembro de 1996.
- REZENDE, A. L. M., ROCHA, D. R. A., & SOARES, R. G. Subjetividade, Trabalho e Gestão de Recursos Humanos. In: PIMENTA, S. M. (org.). *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*. . Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. p. 91-103.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo : Atlas, 1996.
- RUAS, R. Notas acerca das relações entre trabalho a domicílio, redes de subcontratação e as condições de competição. In: GITAHY, L. (org.). *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*. Campinas: IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED CID-CENEP, 1994.
- SALERNO, M. S. Flexibilidade e Organização Produtiva. In: CASTRO, N.A. (org.) *Op.Cit.*, 1995.
- SEN, A. Capability and Well-Being. p. 30-53 In. NUSSBAUM, M., SEN, A. (orgs.) *Quality of Life*. Oxford, 1993.
- SILVA, R. A. R. e ALMEIDA, M. C. Terceirização e Quarteirização: Indicativos Estratégicos para Implementação. *Anais da XXI Reunião Anual da ANPAD*, (Recursos Humanos), Rio da Pedras, RJ, 1997. (CD-ROM)

- STUMF, I., *Dissertação de Mestrado: Normas para Elaboração, Apresentação e Defesa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação. Porto Alegre, 1999.
- TACHIZAWA, T., SCAICO, O. *Organização Flexível: qualidade na gestão por processo*. São Paulo : Atlas, 1997.
- TOLEDO, E. G. La flexibilidad del trabajo en América Latina, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. São Paulo: ano 3, no. 5, 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.
- ULRICH, D. Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter melhores resultados. São Paulo : Futura, 1998.
- VERGARA, S. C. & BRANCO, P.D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, no. 2, Abr./Jun. 2001. p. 20-30.
- VIEIRA, A A *Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total*: um estudo de caso na empresa Weg Motors em Jaraguá do Sul/SC. Florianópolis: 1996. 224p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo : Saraiva, 1999.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is this? *Sloan Management Review*, Cambridge: v.15, n.1, 1975.
- WOOD Jr., T. & PICARELLI FILHO, V. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo : Atlas, 1996.
- YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. 2 ed., London : Sage, 1994.

ANEXOS

ANEXO I: Roteiro de Entrevistas com os Dirigentes

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA – Dirigente de RH

Data:/...../..... Hora de início:h.....min

Empresa:

Nome:.....

- 1) Há quanto tempo trabalha com RH?
 - 2) Há quanto tempo trabalha na empresa? E na área?
 - 3) Qual a sua formação?
 - 4) Na sua opinião, o que é Qualidade de Vida?
 - 5) O que achas que seja Qualidade de Vida para os trabalhadores?
 - 6) Considera que a sua organização se preocupa com a Qualidade de Vida dos Trabalhadores?
 - 7) A área de RH preocupa-se com a Qualidade de Vida dos Trabalhadores? De que forma?
 - 8) A empresa adota algum tipo de flexibilização do trabalho, conforme as apresentadas abaixo? (vide tabela de conceitos)

<input type="checkbox"/> trabalho a domicílio	<input type="checkbox"/> contrato por horas anuais (<i>annual hours</i>)
<input type="checkbox"/> teletrabalho	<input type="checkbox"/> terceirização
<input type="checkbox"/> trabalho temporário	<input type="checkbox"/> quarteirização
<input type="checkbox"/> trabalho de “tempo compartilhado”	<input type="checkbox"/> subcontratação
<input type="checkbox"/> horas extras	<input type="checkbox"/> estágio
<input type="checkbox"/> banco de horas	<input type="checkbox"/> multifuncionalidade
<input type="checkbox"/> <i>Part time</i>	<input type="checkbox"/> polivalência
<input type="checkbox"/> trabalho por turno (<i>shiftworking</i>)	<input type="checkbox"/> outros _____
<input type="checkbox"/> horário flexível	
 - 9) Por que a empresa adotou essas formas de flexibilização do trabalho?
 - 10) Quando começaram a ser adotadas?
 - 11) As outras áreas costumam discutir com a área de Recursos Humanos, algum tipo de mudança que será estabelecida?
 - 12) Qual a sua percepção quanto a aceitação destas formas de flexibilização por parte dos trabalhadores? (especificar quais as mais aceitas e as menos aceitas)
 - 13) Considera que o salário recebido pelos trabalhadores supre as suas necessidades pessoais, sociais e econômicas?
 - 14) Ocorreram mudanças quanto ao salário com a adoção das relações flexíveis de trabalho?
 - 15) Qual a jornada de trabalho adotada pela empresa? Essa jornada sofre alguma alteração? Por que?
 - 16) O trabalhador possui algum tipo de autonomia para desenvolver seu trabalho? Pode exemplificar?
 - 17) A empresa oferece algum tipo de segurança em relação ao emprego do trabalhador?
 - 18) A empresa investe em algum tipo de atividade que proporcione o desenvolvimento pessoal do indivíduo, assim como o desenvolvimento profissional?
 - 19) Como percebe a relação entre chefias e subordinados?
 - 20) Os trabalhadores costumam participar de algum tipo de planejamento na área de RH? Quais? Como é essa participação?
 - 21) Os trabalhadores costumam participar das decisões da empresa? Quais?
 - 22) Os trabalhadores têm espaço para oferecer suas sugestões ou comentar quando alguma não está bem?
 - 23) Como percebes a relação entre os funcionários contratados pela empresa e os contratados por formas flexíveis de trabalho (terceirizados, quarteirizados, subcontratados, etc.)
- Obs.: Enquadram-se aqui as questões de preconceitos, igualitarismo, relacionamentos, etc
- 24) E a relação entre os colegas da própria empresa?
 - 25) A adoção de formas flexíveis de trabalho influenciou na Qualidade de Vida dos Trabalhadores? Como?
 - 26) Quais as ações desenvolvidas pela área de RH, visando colaborar para uma melhor Qualidade de Vida para os trabalhadores, levando em conta as relações flexíveis de trabalho adotadas pela empresa?
 - 27) A empresa costuma preocupar-se com a Qualidade de Vida do Trabalhador fora da empresa?
 - 28) A empresa propõe algum programa direcionado para a Qualidade de Vida fora da empresa?
 - 29) A área de RH tem algum conhecimento sobre as particularidades da vida dos trabalhadores, do tipo: no. de filhos, moradia, alimentação, lazer, saúde, etc...
 - 30) Como você percebe a relação entre empresa e sindicato?
 - 31) Como você percebe a relação entre trabalhadores e sindicato?
 - 32) Como você acha que o governo poderia ajudar na questão das relações flexíveis de trabalho? E na Questão da Qualidade de Vida do Trabalhador?

Hora de conclusão:h.....min

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA – Dirigente da Qualidade Total

Data:/...../..... Hora de início:h.....min

Empresa:

Nome:.....

- 1) Há quanto tempo participa do Programa de Qualidade Total?
 - 2) Há quanto tempo trabalha na empresa? E na área?
 - 3) Qual a sua formação?
 - 4) Na sua opinião, o que é Qualidade de Vida?
 - 5) O que achas que seja Qualidade de Vida para os trabalhadores?
 - 6) Considera que a sua organização se preocupa com a Qualidade de Vida dos Trabalhadores?
 - 7) O PQT da empresa preocupa-se com a Qualidade de Vida dos Trabalhadores? De que forma?
 - 8) A empresa adota algum tipo de flexibilização do trabalho, conforme as apresentadas abaixo? (vide tabela de conceitos)

<input type="checkbox"/> trabalho a domicílio	<input type="checkbox"/> contrato por horas anuais (<i>annual hours</i>)
<input type="checkbox"/> teletrabalho	<input type="checkbox"/> terceirização
<input type="checkbox"/> trabalho temporário	<input type="checkbox"/> quarteirização
<input type="checkbox"/> trabalho de “tempo compartilhado”	<input type="checkbox"/> subcontratação
<input type="checkbox"/> horas extras	<input type="checkbox"/> estágio
<input type="checkbox"/> banco de horas	<input type="checkbox"/> multifuncionalidade
<input type="checkbox"/> <i>Part time</i>	<input type="checkbox"/> polivalência
<input type="checkbox"/> trabalho por turno (<i>shiftworking</i>)	<input type="checkbox"/> outros_____
<input type="checkbox"/> horário flexível	
 - 9) Por que a empresa adotou essas formas de flexibilização do trabalho?
 - 10) Como é a relação entre o PQT e a área de RH? E com as outras áreas?
 - 11) Qual a sua percepção quanto a aceitação destas formas de flexibilização por parte dos trabalhadores? (especificar quais as mais aceitas e as menos aceitas)
 - 12) Considera que o salário recebido pelos trabalhadores supre as suas necessidades pessoais, sociais e econômicas?
 - 13) Ocorreram mudanças quanto ao salário com a adoção das relações flexíveis de trabalho?
 - 14) Qual a jornada de trabalho adotada pela empresa? Essa jornada sofre alguma alteração? Por que?
 - 15) O trabalhador possui algum tipo de autonomia para desenvolver seu trabalho? Pode exemplificar?
 - 16) A empresa oferece algum tipo de segurança em relação ao emprego do trabalhador?
 - 17) A empresa investe em algum tipo de atividade que proporcione o desenvolvimento pessoal do indivíduo, assim como o desenvolvimento profissional?
 - 18) Como percebe a relação entre chefias e subordinados?
 - 19) Como os trabalhadores participam do PQT?
 - 20) Os trabalhadores costumam participar das decisões da empresa? Quais?
 - 21) Os trabalhadores têm espaço para oferecer suas sugestões ou comentar quando alguma não está bem?
 - 22) Como percebes a relação entre os funcionários contratados pela empresa e os contratados por formas flexíveis de trabalho (terceirizados, quarteirizados, subcontratados, etc.)
- Obs.: Enquadram-se aqui as questões de preconceitos, igualitarismo, relacionamentos, etc
- 23) E a relação entre os colegas da própria empresa?
 - 24) A adoção de formas flexíveis de trabalho influenciou na Qualidade de Vida dos Trabalhadores? Como?
 - 25) Quais as ações desenvolvidas pelo PQT, visando colaborar para uma melhor Qualidade de Vida para os trabalhadores, levando em conta as relações flexíveis de trabalho adotadas pela empresa?
 - 26) A empresa costuma preocupar-se com a Qualidade de Vida do Trabalhador fora da empresa?
 - 27) A empresa propõe algum programa direcionado para a Qualidade de Vida fora da empresa?
 - 28) Os responsáveis pelo PQT da empresa têm algum conhecimento sobre as particularidades da vida dos trabalhadores, do tipo: no. de filhos, moradia, alimentação, lazer, saúde, etc...
 - 29) Como você percebe a relação entre empresa e sindicato?
 - 30) Como você percebe a relação entre trabalhadores e sindicato?
 - 31) Como você acha que o governo poderia ajudar na questão das relações flexíveis de trabalho? E na Questão da Qualidade de Vida do Trabalhador?

Hora de conclusão:h.....min

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA – Dirigente de Produção

Data:/...../..... Hora de início:h.....min

Empresa:

Nome:.....

- 1) Há quanto tempo trabalha com a parte de Produção?
 - 2) Há quanto tempo trabalha na empresa? E na área?
 - 3) Qual a sua formação?
 - 4) Na sua opinião, o que é Qualidade de Vida?
 - 5) O que achas que seja Qualidade de Vida para os trabalhadores?
 - 6) Considera que a sua organização se preocupa com a Qualidade de Vida dos Trabalhadores?
 - 7) A área de Produção preocupa-se com a Qualidade de Vida dos Trabalhadores? De que forma?
 - 8) A empresa adota algum tipo de flexibilização do trabalho, conforme as apresentadas abaixo? (vide tabela de conceitos)

<input type="checkbox"/> trabalho a domicílio	<input type="checkbox"/> contrato por horas anuais (<i>annual hours</i>)
<input type="checkbox"/> teletrabalho	<input type="checkbox"/> terceirização
<input type="checkbox"/> trabalho temporário	<input type="checkbox"/> quarteirização
<input type="checkbox"/> trabalho de “tempo compartilhado”	<input type="checkbox"/> subcontratação
<input type="checkbox"/> horas extras	<input type="checkbox"/> estágio
<input type="checkbox"/> banco de horas	<input type="checkbox"/> multifuncionalidade
<input type="checkbox"/> <i>Part time</i>	<input type="checkbox"/> polivalência
<input type="checkbox"/> trabalho por turno (<i>shiftworking</i>)	<input type="checkbox"/> outros _____
<input type="checkbox"/> horário flexível	
 - 9) Pretende adotar em breve alguma outra forma de flexibilização do trabalho? Qual?
 - 10) Por que a empresa adotou essas formas de flexibilização do trabalho?
 - 11) Quando começaram a ser adotadas?
 - 12) Qual a sua percepção quanto a aceitação destas formas de flexibilização por parte dos trabalhadores?
 - 13) Considera que o salário recebido pelos trabalhadores supre as suas necessidades pessoais, sociais e econômicas?
 - 14) Costuma discutir com a área de Recursos Humanos, algum tipo de mudança que será estabelecida?
 - 15) Qual a jornada de trabalho adotada pela empresa? Essa jornada sofre alguma alteração? Por que?
 - 16) O trabalhador possui algum tipo de autonomia para desenvolver seu trabalho? Pode exemplificar?
 - 17) A empresa oferece algum tipo de segurança em relação ao emprego do trabalhador?
 - 18) A empresa investe em algum tipo de atividade que proporcione o desenvolvimento pessoal do indivíduo, assim como o desenvolvimento profissional?
 - 19) Como percebe a relação entre chefias e subordinados?
 - 20) Os trabalhadores costumam participar de algum tipo de planejamento na área de produção? Quais? Como é essa participação?
 - 21) Os trabalhadores costumam participar das decisões da empresa? Quais?
 - 22) Os trabalhadores têm espaço para oferecer suas sugestões ou comentar quando alguma não está bem?
 - 23) Como percebes a relação entre os funcionários contratados pela empresa e os contratados por formas flexíveis de trabalho (terceirizados, quarteirizados, subcontratados, etc.)
- Obs.: Enquadram-se aqui as questões de preconceitos, igualitarismo, relacionamentos, etc
- 24) E a relação entre os colegas da própria empresa?
 - 25) A adoção de formas flexíveis de trabalho influenciou na Qualidade de Vida dos Trabalhadores? Como?
 - 26) Quais as ações desenvolvidas pela área de Produção, visando colaborar para uma melhor Qualidade de Vida para os trabalhadores, levando em conta as relações flexíveis de trabalho adotadas pela empresa?
 - 27) A empresa costuma preocupar-se com a Qualidade de Vida do Trabalhador fora da empresa?
 - 28) A empresa propõe algum programa direcionado para a Qualidade de Vida fora da empresa?
 - 29) A área de Produção tem algum conhecimento sobre as particularidades da vida dos trabalhadores, do tipo: no. de filhos, moradia, alimentação, lazer, saúde, etc...
 - 30) Como você percebe a relação entre empresa e sindicato?
 - 31) Como você percebe a relação entre trabalhadores e sindicato?
 - 32) Como você acha que o governo poderia ajudar na questão das relações flexíveis de trabalho? E na Questão da Qualidade de Vida do Trabalhador?

Hora de conclusão:h.....min

ANEXO II: Roteiro de Entrevistas com Trabalhadores Estáveis

CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHADOR

1. Cargo/Função: _____ 2. Área: _____
 3. Tempo de trabalho na empresa: _____ 4. Tempo de serviço no cargo/função: _____
 5. Idade: _____
 6. Estado civil:
 solteiro casado/concubinato separado/desquitado viúvo
 7. Número de filhos: _____
 8. Instrução:
 não alfabetizado 2º grau incompleto graduação completo curso técnico
 1º grau incompleto 2º grau completo pós-graduação curso idiomas
 1º grau completo graduação incompleto

ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTAS

1ª Parte:

- Na sua opinião, o que é Qualidade de Vida?
- Como a Empresa colabora na tua Qualidade de Vida?
- O que poderia melhorar quanto a Qualidade de Vida?
- Você considera que o sindicato colabora/afeta na tua Qualidade de Vida?
- Você considera que o estado colabora/afeta na tua Qualidade de Vida?
- Qual a sua maior preocupação atualmente, tratando-se de despesa suas e de sua família? Numere por ordem de importância (de 01 até 06):
 moradia alimentação saúde educação divertimentos e passeios outros-----

2ª Parte:

Marcar a expressão correspondente a opinião do funcionário e identificar suas percepções quanto a pergunta: (utilizar tabela em anexo)							
Como você avalia a importância dos seguintes Programas/Políticas na sua Qualidade de Vida?							
PROGRAMAS CORPORATIVOS							Observações
1.	Política de Ética	1	2	3	4	5	
2.	Política de MASS (Meio Ambiente Saúde e Segurança)	1	2	3	4	5	
3.	Fábrica do Futuro	1	2	3	4	5	
4.	Pesquisa de Satisfação dos Funcionários	1	2	3	4	5	
5.	Programa Diálogo	1	2	3	4	5	
6.	Programa de Participação nos Resultados (PAR)	1	2	3	4	5	
QUALIDADE							Observações
7.	CCQ	1	2	3	4	5	
8.	ACE	1	2	3	4	5	
9.	Dia da Qualidade	1	2	3	4	5	

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO							6
10.	Programa Educação	1	2	3	4	5	
11.	Programa de Treinamento e Desenvolvimento	1	2	3	4	5	
12.	Programas de Trainees	1	2	3	4	5	
13.	Programas de Estágio	1	2	3	4	5	
14.	Programa de Recrutamento Interno	1	2	3	4	5	
15.	Intercâmbio com Exterior	1	2	3	4	5	
16.	Programa de Reconhecimento	1	2	3	4	5	
BENEFÍCIOS							Observações
17.	Assistência Saúde (Médico/Odontológica)	1	2	3	4	5	
18.	Alimentação	1	2	3	4	5	
19.	Previdência Privada (UTC Prev)	1	2	3	4	5	
20.	Seguro de Vida	1	2	3	4	5	
21.	Transporte	1	2	3	4	5	
COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO							Observações
22.	Jornal Notícias no Ar	1	2	3	4	5	
23.	Assessoria de Comunicação	1	2	3	4	5	
24.	Eventos de Integração (Festas Final de Ano, Páscoa,...)	1	2	3	4	5	
25.	Associação dos Funcionários Springer	1	2	3	4	5	
26.	Visitas de Familiares	1	2	3	4	5	
COMUNIDADE							Observações
27.	Programas Comunitários (Projeto Pescar, Parceiros Voluntários, Grupo Solidariedade, Doações, Intercâmbio Social, Investimentos Culturais etc.)	1	2	3	4	5	

3 Parte: Dê a nota de 1 a 10 e justifique (por que?):

- Imagem externa da Springer.....Por que?
- Imagem interna da Springer.....Por que?
- Responsabilidade da Springer com a comunidade (danos, problemas ambientais).....Por que?
- Responsabilidade da Springer com os seus Empregados.....Por que?
- Responsabilidade da Springer pelos serviços e produtos oferecidos.....Por que?

f) Orgulho de pertencer a Springer.....Por que?

4ª Parte:

1. Você considera que..... interfere na QVT? (conceitos dos tipos de flexibilização em anexo)		
Tipos de Flexibilização	Percepção	Observações
a) Trabalho Temporário	() Sim () Não	
b) Horas Extras	() Sim () Não	
c) Horário Flexível	() Sim () Não	
d) Terceirização	() Sim () Não	
e) Quarteirização	() Sim () Não	
f) Estágio	() Sim () Não	
g) Multifuncionalidade	() Sim () Não	
h) Banco de Horas	() Sim () Não	

ANEXO III: Roteiro de Entrevistas com Trabalhadores Terceirizados

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QVT – Trabalhadores Terceirizados

Data:/...../.....

1. Cargo/Função: _____ 2. Área: _____
 3. Idade: _____
 4. Estado civil:
 solteiro casado/concubinato separado/desquitado viúvo
 5. Número de filhos: _____
 6. Instrução:
 não alfabetizado 2º grau incompleto graduação completo curso técnico
 1º grau incompleto 2º grau completo pós-graduação curso idiomas
 1º grau completo graduação incompleto

7. Em qual(is) tipo(s) de flexibilização do trabalho você se enquadraria?

<input type="checkbox"/> Trabalho Temporário	<input type="checkbox"/> Terceirização	<input type="checkbox"/> Multifuncionalidade
<input type="checkbox"/> Horas Extras	<input type="checkbox"/> Quarteirização	<input type="checkbox"/> Banco de Horas
<input type="checkbox"/> Horário Flexível	<input type="checkbox"/> Estágio	

8. Na sua opinião, o que é Qualidade de Vida?

9. Como a Springer colabora na tua Qualidade de Vida?
 10. Você considera que o sindicato colabora/afeta na tua Qualidade de Vida?
 11. Você considera que o Estado colabora/afeta na tua Qualidade de Vida?
 12. Marque um x nos Programas da Springer que colaboram na tua Qualidade de Vida:

Programas Corporativos

- Política de Ética Pesquisa de Satisfação dos Funcionários
 Política de MASS (Meio Ambiente Saúde e Segurança) Programa Diálogo
 Fábrica do Futuro Programa de Participação nos Resultados (PAR)

Qualidade

- CCQ ACE Dia da Qualidade

Formação e Desenvolvimento

- Programa Educação Programa de Recrutamento Interno
 Programa de Treinamento e Desenvolvimento Intercâmbio com Exterior
 Programas de Trainees Programa de Reconhecimento
 Programas de Estágio

Benefícios

- Assistência Saúde (Médico/Odontológica) Seguro de Vida
 Alimentação Transporte
 Previdência Privada (UTC Prev)

Comunicação e Integração

- Jornal Notícias no Ar Associação dos Funcionários Springer
 Assessoria de Comunicação Visitas de Familiares
 Eventos de Integração (Festas Final de Ano, Páscoa,...)

Comunidade

- Programas Comunitários do tipo Projeto Pescar, Parceiros Voluntários, Grupo Solidarietà, Doações, Intercâmbio Social, Investimentos Culturais

13. Quais os Programas e Políticas da Springer que você considera como mais importantes para a sua Qualidade de Vida?

14. Marque com um x os tipos de flexibilização do trabalho que, na sua opinião, interferem de forma **positiva** na Qualidade de Vida dos Trabalhadores e justifique.

<input type="checkbox"/> Trabalho Temporário	
<input type="checkbox"/> Horas Extras	
<input type="checkbox"/> Horário Flexível	
<input type="checkbox"/> Terceirização	
<input type="checkbox"/> Quarteirização	
<input type="checkbox"/> Estágio	
<input type="checkbox"/> Multifuncionalidade	
<input type="checkbox"/> Banco de Horas	
<input type="checkbox"/> Nenhuma flexibilização interfere positivamente na Qualidade de Vida do Trabalhador	

15. Marque com um x os tipos de flexibilização do trabalho que, na sua opinião, interferem de forma **negativa** na Qualidade de Vida dos Trabalhadores e justifique.

<input type="checkbox"/> Trabalho Temporário	
<input type="checkbox"/> Horas Extras	
<input type="checkbox"/> Horário Flexível	
<input type="checkbox"/> Terceirização	
<input type="checkbox"/> Quarteirização	
<input type="checkbox"/> Estágio	
<input type="checkbox"/> Multifuncionalidade	
<input type="checkbox"/> Banco de Horas	
<input type="checkbox"/> Nenhuma flexibilização interfere positivamente na Qualidade de Vida do Trabalhador	

ANEXO IV: Roteiro de Entrevistas com Representante Sindical

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE QUALIDADE DE VIDA -Sindicato dos Trabalhadores

Data:/...../.....

Sindicato:

1ª Parte – Caracterização

1. Nome do respondente:
2. Cargo/Função: Secretário Geral do Sindicato
3. Tempo de Cargo: 7 anos
4. Grau de Instrução: 2º Grau

2ª Parte

5. Na sua opinião, o que é Qualidade de Vida?
6. Você considera que o sindicato colabora/afeta na Qualidade de Vida do Trabalhador? Como?
7. Qual a responsabilidade do sindicato na Qualidade de Vida do Trabalhador?
8. O que você acha que os trabalhadores esperam dos sindicatos, tratando-se de QVT?
9. Você considera que as empresas colaboram/afetam na Qualidade de Vida do Trabalhador? Como? Conhece alguma?
10. E a Springer Carrier? Colabora na QVT? Como?
11. Você acha que os Programas e Políticas oferecidos pelas empresas aos trabalhadores colaboram na Qualidade de Vida deles?
12. E os programas da Springer? Tem conhecimento? Acha que colaboram?
13. Você considera que o estado colabora/afeta na QVT? Como?
14. Na sua opinião, o que é flexibilização do trabalho? (mostrar quadro)
15. Por que você acha que as empresas têm adotado formas de flexibilização do trabalho?
16. Sabe alguma coisa sobre os tipos de flexibilização do trabalho adotados na Springer?
17. Percebe alguma influência das relações flexíveis de trabalho na QVT?
18. O sindicato desenvolve ações para proporcionar uma melhor QVT, levando em conta as relações flexíveis de trabalho?
19. O sindicato tem alguma proposta para melhorar a QVT?
20. Como você acha que o estado poderia ajudar na questão das relações flexíveis de trabalho? E na questão da QVT?
21. Qual a sua opinião quanto à participação das empresas em programas comunitários, assumindo responsabilidades sociais?






Significado adotado em cada Nível (2ª Parte)				
				
Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente/ Neutro	Importante	Muito Importante

Tabela de Conceitos - Principais Tipos de Flexibilização do Trabalho ⁴¹ (3ª Parte)	
a) Trabalho temporário	Contratos de trabalho estabelecidos entre a organização e trabalhadores, com prazo de início e fim das atividades. Nesse caso, os benefícios para os trabalhadores, se existirem, são pré-determinados nos contratos de trabalho.
b) Horas extras	Tem definições bastante variáveis, dependendo de setores, países, etc. No caso do Brasil, entende-se pelas horas trabalhadas além do que fora estabelecido no contrato de trabalho. Pela legislação, essas horas devem ser pagas em dinheiro aos funcionários e também devem ser limitadas.
c) Banco de horas	O trabalhador fica mais tempo dentro da organização nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente (oito horas diárias) e desconta o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que a organização tem um volume menor de produção. O trabalhador não recebe valores em dinheiro, equivalentes a horas extras.
d) Horário flexível	O trabalhador determina seus horários, tanto de chegada, como de saída. Deve apenas cumprir suas tarefas e o número de horas, que pode ser por dia ou por mês, dependendo do contrato estabelecido.
e) Terceirização	“Contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades meio em qualquer organização”. (Silva & Almeida, 1997)
f) Quarteirização	“Processo gerencial no qual a gestão de rede de contratação é atribuída pela empresa mãe a outra, terceirizada, que passa a exercer a função de gerenciamento dos serviços que serão por ela administrados”. (Silva & Almeida, 1997)
g) Estágio	Forma de integração entre estudante, escola e comunidade, servindo como forma de aquisição de experiência e aprendizagem. ⁴²
h) Multifuncionalidade	Trabalhar em mais de uma máquina com similaridade nas características. (Salerno, 1995)

⁴¹ Os tipos de flexibilização citados no quadro foram pesquisados em vários textos, dos mais diversos autores, visto que não foi localizado nenhum texto que possua denominação e descrição completa de todos os tipos de flexibilização do trabalho. Alguns conceitos expostos no quadro foram elaborados pela autora.

⁴² Conceito fornecido pelo Centro de Integração Empresa Escola-CIEE, de Porto Alegre-RS.