

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NA TERCEIRIZAÇÃO - UM ESTUDO**  
**DE CASO NO SETOR DA MANUTENÇÃO**  
**DE TELECOMUNICAÇÕES**

**Dissertação de Mestrado**

**MAURO LUIZ CAMPOS PEREIRA**

**FLORIANÓPOLIS - SC**  
**2003.**

## FICHA CATALOGRÁFICA

**CAMPOS PEREIRA, Mauro Luiz.**

**Qualidade de Vida na terceirização – Um Estudo de Caso no Setor da manutenção de telecomunicações. 2003.**

152 f.

Dissertação (mestrado) Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão de Negócios) UFSC, Florianópolis.

Orientador: Prof. Pedro Felipe de Abreu, PhD.

Bibliografia f. 137-139.

1 - Qualidade de vida no trabalho; 2 - manutenção classe mundial; 3 - Gestão administrativa.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título.

**QUALIDADE DE VIDA NA TERCEIRIZAÇÃO - UM ESTUDO  
DE CASO NO SETOR DA MANUTENÇÃO  
DE TELECOMUNICAÇÕES**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NA TERCEIRIZAÇÃO - UM ESTUDO**  
**DE CASO NO SETOR DA MANUTENÇÃO**  
**DE TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, com requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**MAURO LUIZ CAMPOS PEREIRA**

**FLORIANÓPOLIS - SC**  
**2003**

**MAURO LUIZ CAMPOS PEREIRA**

**QUALIDADE DE VIDA NA TERCEIRIZAÇÃO - UM ESTUDO  
DE CASO NO SETOR DA MANUTENÇÃO  
DE TELECOMUNICAÇÕES**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de  
Pós Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, dezembro de 2003.

Prof., **Edson Pacheco Paladini, Dr.**

Coordenador do Curso

Banca Examinadora

---

Prof., **Pedro Felipe de Abreu, PhD.**

Orientador

---

Prof<sup>a</sup>., **Aline França de Abreu, PhD.**

Co - Orientadora

---

Prof., **Gláycion Michels, Dr.**

Examinador

---

Prof<sup>a</sup>., **Ana Elisabeth Moiseichyk, Dr<sup>a</sup>.**

Examinadora

## ***Agradecimentos***

A Deus, por tudo que tem me proporcionado. A meus pais, pelos ensinamentos. A Minha esposa e filha, Manira e Jamilly, pela compreensão, amor e incentivo. Aos Professores PhDs. Pedro Felipe de Abreu e Aline França de Abreu, pela orientação, compreensão, competência, e dedicação na realização desta dissertação e nos estudos realizados.

### ***Epígrafe***

Existem coisas em nossas vidas que, em determinado momento, se tornam mais importantes que todo o resto. Disse Jesus: qual o pastor que tendo perdido uma ovelha, não deixa seu rebanho e sai buscando aquela que se perdeu? Muitas vezes por semana precisamos fazer esta escolha. Pegar o telefone e dizer a palavra de carinho que adiamos.

Abrir a porta e deixar entrar quem precisa de nossa ajuda. Aceitar um emprego. Abandonar um emprego. Tomar a decisão que estamos deixando para depois. Pedir perdão por um erro que cometemos e que não nos deixa em paz. Se uma ovelha importante se perdeu, vamos agir como o bom pastor: caminhar por montanhas e riachos, planícies de deserto até encontrá-la e trazê-la de volta.

Paulo Coelho

# SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	xxvi
LISTA DE QUADROS .....	xxviii
LISTA DE TABELAS .....	xxix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xxx
RESUMO.....	xxxí
ABSTRACT .....	xxxii
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Tema e problema.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>24</b>
1.3.1 Globalização .....	25
<b>1.4 Estrutura do estudo .....</b>	<b>26</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Processo de Terceirização .....</b>	<b>28</b>
2.1.1 Tipos de serviços terceirizados.....	32
2.1.2 Vantagens da Terceirização .....	33
2.1.3 Desvantagens da Terceirização .....	34
2.1.4 Empreiteirização x Terceirização.....	34
2.1.5 Regime de Empreitada por Preço Unitário - REPU .....	36
2.1.6 Check-List para Contratar uma Terceirizada .....	37
<b>2.2 Qualidade através dos tempos .....</b>	<b>40</b>
2.2.1 Prêmios de Qualidade no Mundo .....	46
2.2.2 Premio Nacional da Qualidade .....	47
2.2.3 Conceitos de Qualidade de Vida .....	50
2.2.4 Historia da Qualidade de Vida no trabalho. ....	51
2.2.5 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho .....	53
2.2.6 Escolas de Pensamentos em Qualidade de Vida no Trabalho.....	55
2.2.6.1 Escola Socioeconômica.....	55
2.2.6.2 Escola Organizacional .....	56
2.2.6.3 Escola Condição Humana no trabalho.....	56
2.2.6.4 Formulário SF 36. Pesquisa em Saúde. ....	61
2.2.6.5 Modelo de Walton .....	61
<b>2.3 Construto conceitual.....</b>	<b>62</b>
2.3.1 Eqüidade salarial .....	63
2.3.2 Benefícios .....	66
2.3.3 Segurança no trabalho.....	67

2.3.4 Identificação com a empresa .....	70
2.3.6 Visão Humanista da empresa .....	73
2.3.7 Maturidade .....	75
<b>2.4 Investigação da qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>76</b>
<b>2.5 Dimensões de qualidade de vida no trabalho segundo Westley .....</b>	<b>78</b>
<b>2.6 Considerações Gerais.....</b>	<b>79</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>81</b>
<b>3.1 Problema de Pesquisa .....</b>	<b>81</b>
3.1.1 A natureza da Pesquisa .....	82
3.1.2 Limitações da pesquisa .....	83
<b>3.2 Cálculo amostral .....</b>	<b>84</b>
3.2.1 Confiabilidade .....	85
3.2.2 População pesquisada.....	85
<b>3.3 Elaboração do questionário .....</b>	<b>89</b>
3.3.1 O Questionário foi dividido em sete domínios.....	89
<b>3.3 Procedimentos da pesquisa de campo .....</b>	<b>90</b>
3.3.1 Análise e coleta de dados.....	90
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>93</b>
4.1 Caracterização das empresas .....	93
4.1.1 Análise e interpretação dos dados.....	95
<b>4.2 Domínio - Equidade Salarial.....</b>	<b>95</b>
4.2.1 Salário e atividades funcionais .....	96
4.2.2 Vantagens oferecidas pela sua empresa.....	97
<b>4.3 Domínio Benefícios .....</b>	<b>98</b>
4.3.1 Benefícios oferecidos pela sua empresa .....	98
4.3.2 Comparação dos Planos de Benefícios .....	99
<b>4.4 Domínio Segurança no Trabalho .....</b>	<b>100</b>
4.4.1 Condições de trabalho oferecidas.....	100
4.4.2 Nível de Segurança Patrimonial .....	101
4.4.3 Medicina e Segurança do Trabalho .....	102
<b>4.5 Domínio Identificação com a Empresa.....</b>	<b>104</b>
4.5.1 Motivos de permanência .....	104
4.5.2 Missão .....	105
4.5.3 Organização de sua empresa .....	106
4.5.4 Planejamento Estratégico .....	108
4.5.5 Formas de Planejamento.....	109
4.5.6 Definição de Objetivos .....	110
4.5.7 Conhecimento dos negócios.....	111
4.5.8 Conhecimento e decisões, diretrizes e procedimentos.....	112
4.5.9 Informações fornecidas pela Empresa.....	112
4.5.10 Interferências na produtividade.....	113

4.5.11 Oportunidades .....	114
4.5.12 Qualidade e Produtividade.....	115
<b>4.6 Domínio Capacitação .....</b>	<b>116</b>
4.6.1 Influência e crescimento .....	116
4.6.2 Satisfação .....	117
<b>4.7 Domínio Visão Humanista da Empresa .....</b>	<b>118</b>
4.7.1 Relação e cooperação .....	118
4.7.2 Grupo de trabalho .....	119
4.7.3 Condições de convivência .....	120
4.7.4 Identificação e relação empresa .....	122
<b>4.8 Domínio Maturidade .....</b>	<b>123</b>
4.8.1 Faixa etária .....	123
4.8.2 Grau de instrução .....	125
4.8.3 Nível funcional .....	125
4.8.4 Tempo de Serviço.....	126
<b>4.9 Considerações Gerais.....</b>	<b>127</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>131</b>
<b>5.1 Conclusões .....</b>	<b>131</b>
5.1.1 Terceirização .....	131
5.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho .....	134
<b>5.2 Recomendações .....</b>	<b>137</b>
5.2.1 Terceirização .....	137
5.2.2 Qualidade de vida no trabalho .....	137
<b>6 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>139</b>
ANEXO 01.....	142
ANEXO 02.....	148
APÊNDICE 01 .....	150

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Evolução do setor de telecomunicações Brasileiro .....	19
Figura 02: Plano geral de Metas de qualidade .....	22
Figura 03: Novos Mega-grupos .....	25
Figura 04: Ciclo Motivacional .....	58
Figura 05: Teoria da Expectação de Lawler III .....	66
Figura 06: Distribuição do Universo pesquisado. Mão de Obra Direta.....	86
Figura 07: Distribuição do Universo Pesquisado a Nível Gerencial .....	87
Figura 08: Tempo de Trabalho 0 a 15 anos .....	88
Figura 09: Eqüidade Salarial .....	96
Figura 10: Salário em relação as suas atividades funcionais .....	97
Figura 11: Vantagens oferecidas pela sua empresa .....	98
Figura 12: Benefícios oferecidos pela sua empresa.....	99
Figura 13: Comparação dos Planos de Benefícios .....	100
Figura 14: Condições de trabalho oferecidas .....	101
Figura 15: Nível de Segurança Patrimonial.....	102
Figura 16: Medicina e Segurança do Trabalho.....	103
Figura 17: Motivos de permanência .....	105
Figura 18: Missão.....	106
Figura 19: Organização de sua empresa .....	107
Figura 20: Planejamento Estratégico .....	108
Figura 21: Formas de Planejamento .....	109
Figura 22: Objetivos definidos .....	110
Figura 23: Conhecimento dos negócios .....	111
Figura 24: Conhecimento e decisões, diretrizes e procedimentos. ....	112
Figura 25: Informações fornecidas pela Empresa.....	113
Figura 26: Interferências na produtividade .....	114
Figura 27: Oportunidades.....	115
Figura 28: Qualidade e Produtividade .....	116
Figura 29: Influência e crescimento.....	117
Figura 30: Satisfação .....	118
Figura 31: Relação e cooperação .....	119
Figura 32: Grupo de trabalho .....	120

Figura 33: Condições de convivência.....	122
Figura 34: Identificação e relação empresa .....	123
Figura 35: Faixa etária .....	124
Figura 36: Grau de instrução.....	125
Figura 37: Nível funcional.....	126
Figura 38: Tempo de Serviço .....	127

## LISTA DE QUADROS

F Quadro 01: Conceitos de Qualidade .....	45
Quadro 02: Principais Prêmios de Qualidade no Mundo.....	46
Quadro 03: elementos organizacionais, ambientais e comportamentais. ....	77
Quadro 04: Universo pesquisado .....	85
Quadro 05: Construto dos domínios.....	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Ranking das Empresas Premiadas no PNQ.....	50
Tabela 02: Vantagens dos Benefícios para a organização e para o empregado .....	67
Tabela 03: Freqüência relativa aos Domínios de Qualidade de Vida no trabalho ...	129
Tabela 03 A: Freqüência relativa aos Domínios de Qualidade de Vida no trabalho	130

## LISTA DE ABREVIATURAS

**ABQV** = Associação Brasileira de Qualidade de Vida,

**CEP** = Controle Estatísticos de Processos.

**CQ** = Controle da Qualidade

**CQAE.** = Controle da Qualidade Amplo Empresarial

**CQT.** = Controle da Qualidade total

**FPNQ** = Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade,

**FTGT** = Fundo de Garantia por tempo de serviço

**GEQ** = Gerencia Estratégia da Qualidade

**GEQ** = Gerenciamento Estratégico da Qualidade

**GQ.** = Garantia da Qualidade

**GQT** = Gestão da Qualidade Total

**NR`s** = Normas do Ministério do Trabalho,

**PNQ** = Prêmio Nacional da Qualidade

## RESUMO

**CAMPOS PEREIRA**, Mauro Luiz. Qualidade de Vida na terceirização – **Um Estudo de Caso no Setor da manutenção de telecomunicações**. 2003. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta pesquisa tem por objetivo demonstrar na percepção dos empregados das empresas terceirizadas de manutenção em telecomunicações no estado de Espírito Santo a questão da qualidade de vida no trabalho. A Qualidade de vida, nos tempos atuais, é para as organizações uma questão estratégica, cujo resultando implica em produtividade e satisfação física e mental dos trabalhadores. Estudo realizado através de pesquisa exploratória, onde se contempla o aspecto objetivo e subjetivo das relações de trabalho. A forma de investigar baseia-se em um estudo de caso, onde o universo pesquisado é formado por quatro empresas terceirizadas, tendo como público alvo o corpo técnico nos seguimentos de infra-estrutura. Tem-se como técnica de coleta de dados o questionário estruturado, que aplicados dentro dos sete domínios busca constatar a real situação da qualidade de vida no trabalho de técnicos e supervisores. Os resultados obtidos indicam que a maturidade tem sido um dos pontos relevantes para o desenvolvimento do trabalho, enquanto a qualidade de vida requer melhor atenção, pois, observasse a necessidade dos trabalhadores serem engajados nos propósitos da empresa visando a integração e reconhecimento profissional. A questão da segurança no trabalho e tratada no terceiro momento, a questão da capacitação e discutida no quarto momento. Em quinto, os benefícios, que seria a recompensa para o seu desequilíbrio financeiro; em sexto, equidade salarial, com objetivo de satisfazer às suas necessidades básicas, e todo profissional competente devem ser remunerado de acordo com seu talento. E em sétimo a visão humanista da empresa, onde o relacionamento interno e a integração social têm como fator de melhoria da qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-Chave:** Qualidade de vida no trabalho, manutenção classe mundial.

## **ABSTRACT**

**CAMPOS PEREIRA**, Mauro Luiz. Quality of de Life in the work of the outsourcing of the maintenance of telecommunications in the competitive profile of the global competition – Maintenance World-wide classroom 2003 152 f. Dissertation (Production Engineering Master's Degree) - Post - graduation on Production Engineering, UFSC – Florianópolis.

The goal of this research is to show the point for view from outsourcing companies in telecommunication maintenance in Espírito Santo, the Quality of Life at Work. Nowadays, this quality has been very important to the organizations, having better productivity and mental-physical satisfaction of employees as a result. This study was done through an exploratory, descriptive and qualitative research, where objective and subjective aspects were checked. It is such a simultaneous study when the quality of life was checked in an instant of time, not in a time running. It was investigated through a case study, and was researched into four outsourcing companies where the target public was the technician work inside the facilities, climatic, commutation and transmission segments. As data gathering technique, closed questionnaires and data analysis were used. The results of this research showed that inside seven domains are the situation of the technically and supervisors quality of life from such companies. In the researchers opinion, maturity has been one of the relevant points to the work development, but it requires a better attention to the quality of life at work. Secondly, comes the company's identification, therefore, employees feel the necessity to make part of the objectives of the company, so that they may reach their career fulfillment. In third, the safety at work, offering protection and warranty conditions, Fourth, qualification, in order to reach the salary goals and stability. In fifth comes the advantages which would be the reward to the financial lack of equilibrium. In the sixth position, salary equity, to supply their basic necessities, needless to say that, all professionals should be remunerated according to their talent. Finally, the humanistic view of the company, where the relationships and social integration improve the quality of life at work.

**Key words:** Quality of life in the work, maintenance worldwide classroom.

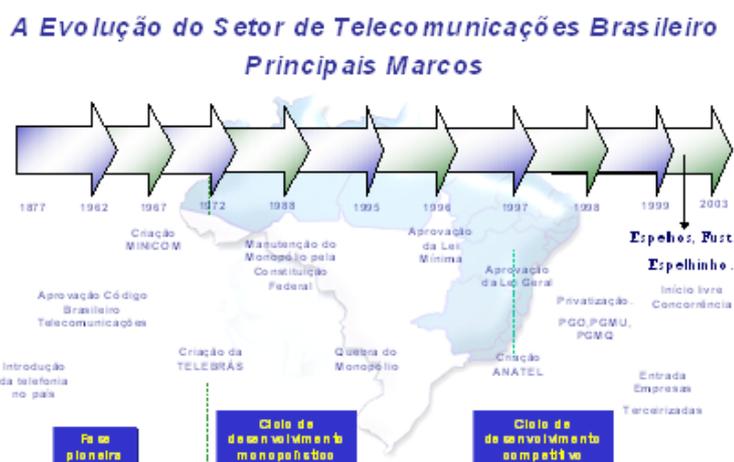
# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema, o problema de pesquisa, a estrutura do estudo, o objetivo geral e específico, além da descrição e organização dos capítulos.

## 1.1 Tema e problema

Com a evolução do setor de Telecomunicações Brasileiro, desde 1987, com a introdução da Telefonia no país e com as constantes regulamentações, (LEI n.º 9.472, de 16/07/1997), Lei Geral de Telecomunicações, nos termos da Emenda Constitucional nº. 8 (Quebra de Monopólio) criações de órgãos reguladores, a Empresa Estatal detinha o monopólio por força de instrumento constitucional, obteve-se em 1998 a derrubada de um dos seus principais marcos; o monopólio estatal; devido à privatização, ocorrida há 29 de junho de 1998.

O mercado apresentou-se mais competitivo, tendo como principal componente à globalização da economia, que abrange uma competição acirrada em todo o território nacional.



Fonte: Adaptada Sociedade da Informação no Brasil - Livro Verde (2000) - anexo III – p. 121 a 123.

**Figura 01: Evolução do setor de telecomunicações Brasileiro**

Dentro de uma competição globalizada, a ocupação laboral, ocupa grande parte da vida das pessoas, que é passada dentro das organizações. Um grande indicador de que o trabalho possui importante valor na sociedade e na vida das pessoas é o fato de que ao serem apresentadas, geralmente se perguntam os que fazem e onde trabalham (RODRIGUES, 1994).

A industrialização levou o trabalhador a ser mero recurso nas organizações, tendo sua condição humana ignorada, passando pelo único indicador, que é o seu rendimento produtivo. A administração científica levou o trabalho, com todas suas tarefas especializadas, a racionalizações, aumento de produtividade e eliminação dos desperdícios.

Segundo João Chinelato Filho (1999, p, 34),

existem vários fatores que geram desperdício, ou seja, de tempo, de esforço ou até mesmo de matérias. Todos acabam acarretando uma perda financeira e, muitas vezes, o desaparecimento do organismo.

Pode-se, claramente entender, que o organismo empresarial, existe com a participação de coexistência do elemento humano, onde o resguardo à qualidade de vida no trabalho, é fator preponderante para manutenção do organismo empresarial.

Em um cenário, onde as inovações tecnológicas têm se mostrado, no mundo globalizado, e hoje, onde a tecnologia é fundamental, principalmente, com o advento da terceirização no Brasil, a tecnologia só, não basta, deve-se ter também qualidade de vida.

Pesquisas recentes,

[...] demonstram que, para alcançar a qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua

contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender ao cliente externo, não se deve esquecer do cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da Qualidade Total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. Isto depende de quão bem se sentem às pessoas trabalhando dentro da organização (SADGROVE, 1995).

Segundo Idalberto Chiavenato (2000) as necessidades humanas variam de acordo com a cultura e a organização. A qualidade de vida no trabalho é determinada pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistema de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

A Rede de estudos em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, que teve seu nascimento após o Encontro Internacional, em 1998, em suas reuniões temáticas (15 edição) 94% dos participantes, entende que inovação tecnológica e Qualidade de Vida Caminham juntas (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

De um lado, o acirramento da competição e a competitividade a qualquer custo impõem a necessidade de se refletir sobre suas influências nas organizações e na sociedade; de outro, a maior conscientização do trabalhador, do consumidor e do cidadão a respeito do *stress* e da importância crescente da qualidade de vida no trabalho, das novas condições do mercado de trabalho e, sobretudo, quanto às questões ambientais e de responsabilidade social que colocam imensos desafios à gestão organizacional nesses novos tempos (GALVÃO DE ALBUQUERQUE, 2003).

A qualidade de vida no trabalho demonstra uma preocupação crescente nos dias atuais, e tem levado alguns pesquisadores, a estudos científicos com a finalidade de diminuir ou mesmo resolver os problemas que afetam o desempenho da mão de obra, e notadamente, tem preocupado com a satisfação de suas

necessidades básicas, da humanização das relações de trabalho, o crescimento e a solidez das organizações.

Com a privatização, do sistema de telecomunicações brasileiro, as operadoras aplicaram planos de demissões incentivados, o que ocasionou profundas mudanças no modelo de gestão. As novas empresas firmaram os seus foco na redução de custos, e melhoria de índices e metas. As empresas promoveram alguns programas visando à redução das ansiedades, resultante dos temores de perda de emprego, ainda na época de estatal, mas com poucos resultados positivos.

#### ***PLANO GERAL DE METAS DE QUALIDADE***

- ***RESOLUÇÃO Nº 30 APROVADA 29/06/98.***
- ***ESTABELECE:***
  - ***PADRÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS***
  - ***PADRÃO DE QUALIDADE DO ATENDIMENTO***
  - ***PADRÃO PARA DESEMPENHO DA PLANTA***
- ***REGULAMENTAÇÃO COMPLEMENTAR: MANUAL DE INDICADORES DO STFC***
  - ***METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS***
  - ***MÉTODOLOGIA DE CONSOLIDAÇÃO DE DADOS***

Fonte: Decreto nº 2.592 de 15 de maio de 1998

#### **Figura 02: Plano geral de Metas de qualidade**

O Plano Geral de Metas de Qualidade, aprovado pela Resolução nº 30, de 29 de junho de 1998, estabelece as metas de qualidade a serem cumpridas pelas prestadoras de Serviço Telefônico Fixo Comutado, estabelecendo prazo até 2003, para as metas de qualidade de serviço, mas não contemplam o atendimento as exigências da Qualidade de vida no Trabalho.

Em todo este cenário, o presente estudo tem como problema de pesquisa:

- Como está a Qualidade de vida em empresas terceirizadas no setor de telecomunicações, sub-setor de manutenção no ano de 2003?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho é avaliar a qualidade de vida dos empregados das empresas prestadora de serviços (terceirização) na área de manutenção de telecomunicações, cuja inserção dos Megagrupos estrangeiros adquirindo grande parte do sistema de telefonia nacional restou para as empresas Brasileiras, o esmero na manutenção, e o investimento na Qualidade de Vida do trabalhador para atingir um padrão competitivo exigido pelo mercado altamente competitivo e globalizado, onde o diferencial competitivo passa pela Qualidade de Vida do trabalho, nas empresas prestadora de serviços (Terceirização) de manutenção de telecomunicações.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, ter-se-á:

- Identificar, segundo a percepção de técnicos e supervisores das empresas terceirizadas de manutenção de telecomunicações, as dimensões da qualidade de vida no trabalho, e as devidas justificativas para suas escolhas;
- Analisar/verificar as diferenças com vistas a proporcionar ambiente que proporcione condições físicas e psicológicas

adequadas ao trabalhador, e que não produzam fadiga, e ou exaustão da força de trabalho.

### **1.3 Justificativa**

A inexistência de normas contratuais de garantir a Qualidade de Vida no Trabalho terceirizado onde a legislação não contempla contratos com cláusulas específicas. No ponto de vista acadêmico, e também na gestão empresarial, é um assunto que ganha relevância, para o desenvolvimento do processo de competitividade entre as empresas, suscitando algumas indagações:

- por que a qualidade de vida vem crescendo nos últimos anos, quando as empresas estão intensamente envolvidas com sua sobrevivência e sua posição competitiva no mercado?
- as empresas têm considerado a questão da qualidade de vida no trabalho em suas estratégias de Gestão de Pessoas nesse ambiente competitivo?
- até que ponto uma organização pode ter sua qualidade total de produtos ou serviços, se não houver qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores?
- como a redução das oportunidades de emprego e as novas modalidades de trabalho refletem-se na qualidade de vida no trabalho?
- certamente, essas e outras questões ocupam o espaço das discussões atuais sobre qualidade de vida no trabalho (Limongi-França, 2003).

# NOVOS MEGAGRUPOS

SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO - STFC				
REGIÃO 1	REGIÃO 2	REGIÃO 3	LONGA DISTÂNCIA	
<small>RJ,ES,MG,BA,SE,PA,AP,RR,MA,PI,CE,RN,PE,PB,AL</small>	<small>PR,SC,RS,AC,RO,MT,MS,DF</small>	<small>SP</small>	<small>BRASIL</small>	
CONCESSIONÁRIO	TELEMAR	BRASIL TELECOM	TELEFÔNICA SP	EMBRATEL
29 DE JUNHO DE 1998	<i>Tele Norte-Leste</i>	<i>Tele Centro Sul; abril de 2000</i>	<i>Tele sp; maio de 99</i>	
ORIGENS DO CAPITAL	<i>Brasil</i>	<i>Brasil/Itália</i>	<i>Espanha</i>	<i>EUA</i>
ÁGIO PAGO	<i>1%</i>	<i>6%</i>	<i>64%</i>	<i>47%</i>
R\$ BILHÕES PAGOS	<i>3,4</i>	<i>2,1</i>	<i>3,5</i>	<i>1,8</i>
MILHÕES DE LINHAS	<i>12,00</i>	<i>8,95</i>	<i>11,55</i>	<i>Não se aplica</i>
ESPELHO	VÉSPER	GVT	VÉSPER-SP	INTELIG
	<i>Janeiro de 2000; Cambra; 15.01.99</i>	<i>Global Village Telecomunicações; 09.99</i>	<i>01.00; Megatel; 23.04.99</i>	<i>23.00; Bonari; 15.01.99</i>
ORIGENS DO CAPITAL	<i>EUA/Canadá</i>	<i>Holanda/Israel</i>	<i>EUA/Canadá</i>	<i>Inglês/Francês/EUA</i>
ÁGIO PAGO	<i>Sem Ágio</i>	<i>Sem Ágio</i>	<i>Sem Ágio</i>	<i>37,5%</i>
R\$ BILHÕES PAGOS	<i>0,6</i>	<i>0,1</i>	<i>0,07</i>	<i>0,55</i>
MILHÕES DE LINHAS	<i>0,11</i>	<i>0,30</i>	<i>0,55</i>	<i>Não se aplica</i>

Fonte: Revista Brasileira de Telecomunicações – Telebrasil, Ano XXVI, Nº148, março/abril/2001

Figura 03: Novos Mega-grupos

É necessário que o trabalhador esteja preparado na organização do trabalho. Não existe organização com qualidade sem antes haver qualidade com os trabalhadores. O desempenho destes é a unidade básica para que haja desempenho, qualidade e produtividade na organização. Desta forma, a organização precisa trabalhar as necessidades do indivíduo para que possa atingir as necessidades da organização (RODRIGUES, 1997).

## 1.3.1 Globalização

No cenário globalizado e terceirizado, composto por clientes, onde o mercado deve apresentar atitudes, conhecimentos e operações desenvolvidas, ou modeladas por situações formais e informais de treinamento e desenvolvimento.

Por lado este ambiente provoca expectativas nas mudanças no comportamento das pessoas – no que se refere à qualidade de vida – de outro a

educação para nova mudança, onde novas situações e necessidades de treinamento, desenvolvimento e adaptações contratuais, tem que ser feitas, com maior ênfase para a Qualidade de Vida no Trabalho.

#### **1.4 Estrutura do estudo**

O **primeiro capítulo** apresentará a exposição do tema, do problema, e a estrutura do estudo, como também os objetivos da pesquisa. Apresenta-se a relevância do estudo para o seguimento de telecomunicações, e para os estudos futuros.

No **segundo capítulo**, teve-se toda revisão de literatura, e fundamentos teóricos sobre qualidade de vida no trabalho, suas principais escolas, sua importância, e principais conceitos dos estudiosos da área.

O **terceiro capítulo** apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa. Mostra-se a importância da pesquisa quantitativa para o desenvolvimento dos estudos sobre qualidade de vida no trabalho. Procura-se mostrar a utilização de categorias de análise que contribuam para o entendimento do assunto. Segundo lugar, o tipo de pesquisa realizada, caracterizando como exploratória, descritiva e avaliativo. Em terceiro lugar, o modo de investigação e a perspectiva do estudo. O modo de investigação foi um estudo de caso. A perspectiva do estudo, leva em consideração, a verificação da qualidade de vida no trabalho, nas empresas que operam na terceirização na telefonia fixa no espírito santo. Em quarto lugar mostra-se a população pesquisada e definição da amostra, que são o seguimento técnico e gerencial, das empresas terceirizadas no Espírito Santo. Em quinto e último lugar, mostra-se o questionário estruturado, amostragem por conveniência, tendo como forma de coleta de dados, o levantamento e forma de

abordagem o envio de mala direta. Os dados foram analisados com técnicas multivariadas.

No **quarto capítulo**, apresenta-se uma caracterização das empresas pesquisadas, com objetivo de nivelar os conhecimentos do leitor a respeito da organização. Em segundo lugar, a caracterização dos pesquisados, e a dimensões relativas a qualidade de vida no trabalho, segundo o seguimento de técnicos e supervisores das empresas pesquisadas no espírito santo.

No **quinto capítulo**, as conclusões do estudo de acordo com o objetivo geral, bem como as recomendações. E Por último, são apresentadas as referências utilizadas no estudo e os anexos, que são: A pesquisa de qualidade de vida no trabalho, Formulário – **SF- 36** - Pesquisa em Saúde e o Modelo de Walton, que serviram como base para coleta de dados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem-se o advento da terceirização nas telecomunicações, os regimes pelos quais o processo foi implementado, os fatores de qualidade de vida a serem observado na pesquisa efetuada nas terceirizadas e toda pesquisa bibliográfica efetuada.

### 2.1 Processo de Terceirização

Em tempos atuais, no Brasil, com o advento da globalização, o modelo da terceirização representa forte tendência na manutenção, principalmente nos Megagrupos internacionais que estão compondo consórcios para exploração das telecomunicações no Brasil. O Documento Nacional da ABRAMAN indica que 71% das empresas pesquisadas acreditam no aumento do nível de contratação de serviços.

A terceirização é entendida como processo gerencial, consiste basicamente na transferência para terceiros (pessoas jurídicas) de serviços executados dentro da empresa. Originariamente este processo surgiu, no início do século XIX na Europa; como instrumento gerencial, pouco, comparado aos dias atuais, mas sim como limitação da capacidade de diversificar as funções principais e acessórias. Culturalmente, as empresas, no desenvolvimento de suas atividades, tinham suas atividades horizontalizadas.

Para Kardec e Nascif, (1999, p 164), que dizem:

Terceirização é uma ferramenta estratégica, como tantas outras, que pode trazer resultados bastante positivos, quando utilizada de maneira adequada, mas pode trazer, também, grandes prejuízos quando usada incorretamente.

Neste processo apresenta vários aspectos que, quando de sua decisão em terceirizar, observar-se-á, e o sucesso deste terá um envolvimento de aspectos legais, qualidade, segurança e custos, que estão intrinsecamente ligados. Todos estes aspectos, no mundo globalizado, externam competitividade e dão solidez ao processo.

**Aspectos Legais.** Pode-se analisar como redução dos encargos trabalhistas e previdenciários para a empresa terceirizadora, mas em contrapartida existe um acréscimo para o caso dos terceirizados. Em caso de terceirizados cooperativados ou mesmo por Regime de Empreitada por Preço Unitário, perde-se também 13º salário, férias, **FGTS**, e demais encargos sociais.

Existe um questionamento jurídico a ser feito, quando da terceirização, pois se pode ocorrer em situações onde o legislador em sua doutrina, faz menção, a duas situações onde a lei é fraudada ou mesmo simulada. Entende-se como fraudar uma lei, frustrar indiretamente o resultado que ela espera. É um conceito jurídico. Sabe-se que todo o direito trabalhista visa à proteção das relações de trabalho com o empregador. A simulação tem seu conceito no próprio Código Civil Brasileiro no seu artigo 102, pág, 28, cuja dicção segue:

Art. 102. Haverá simulação nos atos jurídicos em geral:

I – Quando aparentarem conferir ou transmitir direitos a pessoas diversas das quem realmente se conferem ou transmitem.

II – Quando contiverem declaração, confissão, condição, ou cláusula não verdadeira.

III – Quando os instrumentos particulares forem ante datados ou pós-datados.”“.

Nota-se que num processo de terceirização, a simulação, quando se pretender ocultar o pressuposto do vínculo empregatício, interpondo entre o tomador e prestador de serviço à figura de uma empresa.

**Qualidade:** Permite as empresas terceirizadas, concentrar-se em suas atividade principal, melhorando os processos, desenvolver novas técnicas de produção e ou prestação de serviços, permitindo concentração de treinamentos na sua especialidade, efetivando assim melhores controles de qualidade.

**Segurança:** a eficiência de uma segurança Empresarial e mesmo segurança na execução dos trabalhos, devem ser bastante observados, uma vez que a segurança física de seus empregados, além de obedecer a normas do Ministério do Trabalho, as **NRs**, temos a proteção individual ou coletiva do maior patrimônio de uma empresa que são os Recursos Humanos.

**Custos:** Nesta área têm se basicamente, as reduções de custos operacionais e das despesas administrativas. Nos custos operacionais, temos na estrutura operacional, ociosidade na mão de obra a ser terceirizada, classificando-se pelos seguintes fatores: pessoal não treinado adequadamente; Antigüidade do quadro de pessoal (tempo de casa) e tipo de tarefas executadas. Nas despesas administrativas esta basicamente na mão de obra para administração dos Recursos Humanos, e, também na administração dos insumos de produção, caso esteja dentro da terceirização.

Alan Kardec e Júlio Nascif (1999, p.164) conceituam que:

**Terceirizar não deveria ser**, simplesmente, contratar atividade de menor importância e que possam trazer alguma economia operacional para a empresa contratante.

Não deveria ser, também, uma forma de contratar mão de obra mais barata e sem maiores vínculos empregatícios, quer para atividades temporárias quer permanentes.

Não se trata, como alguns pregaram no início dos anos 90, de simplesmente desativar Os Departamentos de Manutenção e entregar esta atividade a um determinado prestador de serviço.

Terceirizar passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a Contratante e, sobretudo, que seja uma relação de resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma economia de escala e para a empresa contratada através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial.

A ideologia política por trás da terceirização, marca dos governos Reagan e Thatcher, baseia-se em individualismo, eficiência, mecanismo de mercado e na transferência de ativos e funções do setor público para o privado. (JOHN HENDRY, 1997, p. 82 - 90).

No Brasil, houve uma identidade com a terceirização, na década de cinquenta, quando se foi instalado o parque automobilístico. A empresa aqui instalada tinha a preocupação somente no seu negócio. Os componentes de um automóvel eram, e ainda são, contratados por prestadores de serviços (atividades consideradas acessórias), ficando o parque industrial apenas como “montadoras” dos veículos, onde seu alto corpo gerencial concentra-se na criatividade.

Ainda, segundo, John Hendry (1997), ao cortarem-se partes das organizações, pode-se perder a flexibilidade, que vem da conscientização e do conhecimento.

Um processo de terceirização pode se dividir em dois tipos principais: terceirização tradicional (aproveitamento dos empregados) e terceirização sem aproveitamento dos empregados:

- **Terceirização tradicional**, Os empregados de uma empresa cessam de realizar as suas operações na empresa, e são empregados normalmente pelo fornecedor do serviço. Há o aproveitamento dos empregados, que constituem sua própria

empresa ou mesmo por empresa prestadora de serviços, e em casos mais recentes, criam-se cooperativas de trabalho.

- **Terceirização sem aproveitamento dos empregados** implica em contratar empresas ou cooperativas de trabalho para execução dos serviços que se pretende terceirizar. Em ambos os casos devem-se observar a subordinação hierárquica dos empregados.

### 2.1.1 Tipos de serviços terceirizados

Tipicamente, existem dois tipos de terceirizar o processo dos serviços, da tecnologia e do negócio. Cada um pode ser aberto nas seguintes áreas:

- **Serviços de Tecnologia**
  - Comércio eletrônico (“*e-Commerce*”);
  - Infra-estrutura (“redes”);
  - Software (“aplicações”);
  - Telecomunicações; e;
  - Hospedar e desenvolvimento & *Website*.
- **Terceirização do Processo do Negócio**
  - Contato com Clientes (gerência das relações com cliente);
  - Equipamento;
  - Finanças/contabilidade;
  - Recursos Humanos;
  - Logística, e;
  - Segurança.

### **2.1.2 Vantagens da Terceirização**

As principais vantagens obtidas com a prática adequada da terceirização, que pressupõe uma relação de parceria que resulta em:

- Aumento da Qualidade;
- Redução de Custos;
- Transferência de processos suplementares a quem os tenha como atividade fim;
- Aumento da Especialização;
- Redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material;
- Flexibilidade organizacional;
- Foco renovado no negócio do núcleo;
- Diminuição dos riscos pela confiança em um perito;
- Possibilidade de recompensar trabalhadores com oportunidades da carreira em uma companhia especializada, melhorando o seu rendimento financeiro;
- Conversão de recursos;
- Melhor administração do tempo para gestão do negócio;
- Diminuição do Desperdício;
- Redução de áreas ocupadas, e;
- A satisfação do cliente melhorada com os processos melhorados pela nova cultura ou da experiência da empresa.

Segundo John Hendry (1997, p. 35),

a segurança no emprego na organização tradicional pode gerar preguiça e ineficácia, mas a insegurança provoca distrações e erros, além de inibir o questionamento, a experimentação e o aprendizado.

### **2.1.3 Desvantagens da Terceirização**

As principais desvantagens que podem ocorrer, quando se terceiriza sem uma adequada visão estratégica com conseqüências de:

- Aumento da dependência de terceiros;
- Aumento dos custos quando, simplesmente, se empreiteiriza;
- Aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda na qualidade;
- Redução da Especialização própria;
- Aumento do risco de acidentes pessoais, e;
- Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.

### **2.1.4 Empreiteirização x Terceirização**

A prática tradicional no Brasil de se denominar a empreitada em terceirizar, vem ocorrendo e levando a difícil arte de manter, ou melhor, a manutenção, historicamente seria MANTER as condições dos equipamentos e instalações, criando com isto o processo de MUDANÇA DE CULTURA, ao passo que a terceirização tem um processo de CULTURA DE MUDANÇA.

A empreiteirização tem, tipicamente, situações como:

- Não parceria;
- Desconfiança;
- Ganhos de curto prazo;
- O preço é quem decide;

- Levar vantagem em tudo;
- Dês-compromisso gerencial da contratada;
- Contrata mão de obra;
- Gerenciamento do mantenedor; e;
- Pluralidade de fornecedores;

A Terceirização tem, tipicamente, situações como:

- Parceria;
- Confiança;
- Ganhos estratégicos;
- Enfoque no Resultado (Qualidade + Preço);
- Política do ganha/ganha;
- Autonomia gerencial da contratada;
- Contrata solução;
- Empresa não subordina hierarquicamente ao mantenedor; e;
- Fornecedor único.

A tendência mundial e, também no Brasil, principalmente com a Globalização da economia, é um avanço da terceirização como opção estratégica.

A empresa Arthur Andersen, em pesquisa realizada no final de 1997, junto as 500 maiores empresas, nas mais diversas atividades, constatou o seguinte:

- 57% das empresas já terceirizaram serviços com resultados positivos;
- 3% das empresas que terceirizaram não foram bem-sucedidas;
- 28% das empresas estão em fase inicial do processo; e;
- 12% das empresas ainda não aderiram a esta prática.

Fatores básicos são fundamentais:

- Redução do tamanho das empresas e sua concentração na atividade fim e naquelas atividades meio mais próximas do seu negócio, e;
- Redução do número de fornecedores através da formação de parcerias.

### **2.1.5 Regime de Empreitada por Preço Unitário - REPU**

As empresas podem para suprir suas necessidades, utilizar-se de contratação de trabalhadores temporários, os quais, deverão estar enquadrados em duas situações:

- Substituição de pessoal regular e permanente;
- Acréscimo extraordinário de trabalho.

A empresa de trabalho temporário deverá, cumprir as obrigações previstas na lei n. ° 6.019 de 03 de janeiro de 1974.(regulamentada pelo Decreto n. ° 73.841 de 13 de março de 1974).

Segundo Polônio (2000) a terceirização sob a forma de prestação de serviços, bastante na “moda” no Brasil, não encontra impedimentos legais, desde que executada corretamente e aplicada à situação adequadas, nas quais não configurem os pressupostos do vínculo empregatício na relação estabelecida entre o tomador e o prestador de serviço.

O jurista Orlando Gomes (1987, p.325) adverte:

Contrato de prestação de serviços *stricto sensu*, designa-se o contrato mediante o qual uma pessoa se obriga a prestar um serviço à outra, eventualmente, em troca de determinada remuneração executando-o com independência técnica e sem subordinação hierárquica.

Há grande distinção entre este tipo de terceirização. O contrato não é de trabalho. Por outro lado não contrai vínculo jurídico que possa considerar-se empreitado. Trata-se de um contrato de prestação de serviço *stricto sensu*.

### **2.1.6 Check-List para Contratar uma Terceirizada**

Após pesquisas e fundamentações teóricas, sugere-se um modelo que contem um conjunto de pontos a serem levantados para uma terceirização com qualidade, segurança, confiança e resultados positivos, pois uma vez instalado o processo de terceirização a seu retorno requer uma reformulação de difícil controle e grandes investimentos.

Dentro do ciclo de vida de uma terceirização, têm-se as seguintes fases:

1. Avaliação e preparação
2. Contrato
3. Operações a serem terceirizadas (transição)
4. Renegociação ou expiração do Contrato

**Avaliação e Preparação:** Na fase da avaliação e preparação da terceirização os riscos devem ser pensados para fora e medidos de encontro com as soluções internas. A primeira etapa requer conseqüentemente uma visão desobstruída de o que você é dentro de sua organização. O “máximo de você” no processo. As empresas devem avaliar suas próprias operações entender suas oportunidades e ameaças, saber seus custos e compreender seu fluxo de relacionamentos internos e externos afetados por operações relevantes. Uma vez que isto é realizado, as expectativas, os objetivos, e as economias potenciais podem-se ser analisadas e quantificadas e detalhado no formulário de um relatório interno escrito. Este relatório da avaliação servirá como a base para uma

comunicação com a gerência sênior e a guia na seleção do parceiro estratégico apropriado.

**Contrato:** A fase do contrato envolve estratégias clássicas da obtenção de pedir ofertas dos fornecedores qualificados. O contrato deve ser negociado.

As empresas adotam várias estratégias para conseguir benefícios máximos dos futuros parceiros. Estas estratégias podem resultar em economias de custo, transparência no processo e em outros benefícios.

Operações a serem terceirizadas (transição): Uma vez a terceirização contratada, a empresa e o fornecedor do serviço ajustam uma data para a transição, de acordo com o contrato celebrado. As operações terceirizadas são fornecidas normalmente conforme o planejamento. Mudanças podem ocorrer, mas devemos observá-las no contrato para não incorremos em custos extras.

**Renegociação ou expiração:** Historicamente não se têm renegociações ou mesmo contratos que não foram renegociados, mas sabe-se que devemos verificar com bastante acuidade e a luz da legislação trabalhista todas as fases do processo de terceirização, pois um processo de terceirização mal conduzido pode ocasionar grandes perdas financeiras para a organização.

Segundo Pinto e Kardec, (1999, p. 176) o objetivo estratégico de se contratar terceirização, é contratar-se soluções de manutenção.

Cada terceirização envolve, diversas etapas e devemos manter uma disciplina de análises em cada etapa, para se ter um resultado satisfatório.

1. Levantamento/inventário dos recursos internos.
2. Avaliação dos Recursos internos comparados aos serviços disponíveis no mercado.
  - Formas de Contratação;

- Contratação por mão de obra?
- Contratação por serviço?
- Contrato por Resultados?

### 3. Identificação e avaliação dos licitantes.

- Aspectos legais;
- Contrato social;
- Certidão de arquivamento do contrato social;
- Atividade – fim;
- Composição societária;
- Capital Social;
- Responsabilidade dos Sócios;
- Bens imóveis, e;
- Seguros.

Capacidade operacional: máquinas, equipamentos, veículos, ferramental, disponibilidade de pessoal, etc.

- Estrutura patrimonial, através de balanços;
- Situação perante a Previdência Social;
- Situação perante a Prefeitura Municipal;
- Situação Perante a justiça comum, do trabalho; e Federal, e;
- Situação perante o Ministério da Fazenda.

### 4 – Prova de idoneidade Administrativa

- Registro de Empregados;
- Forma de pagamento dos Salários;
- Pagamento da carga horária trabalhada;
- Adicional noturno, de insalubridade e de periculosidade;

- Contribuição previdenciária e Sindical;
- Imposto de renda retido na fonte, e;
- Segurança do trabalho.

5 - Avaliação financeira da proposta e comparação das ofertas.

6 - Negociações das propostas.

7 - Assinatura do contrato

8 - Transição.

9 - Auditorias e Inspeções

10 - Renegociação ou término de contrato.

Este seria um modelo, que após as pesquisas realizadas e vivência prática de um processo de terceirização, pode-se ter como princípios norteadores para uma boa terceirização. Mas os empresários devem estar atentos aos acontecimentos mundiais, principalmente no que se refere a um tratamento diferente em cada caso.

## **2.2 Qualidade através dos tempos**

Na história da humanidade a preocupação com a qualidade sempre esteve presente no cotidiano do homem. Não usavam o termo qualidade com o mesmo significado dos dias atuais. O código de Hamurabi (2150 a. C), já previa regras e punições. Costa que “se um construtor erguer uma casa para alguém e seu trabalho não for sólido, e a sua casa desabar e matar o morador, o construtor deverá ser imolado” (Gitlow apud Machado, 1996). Os Fenícios amputavam a mão do fabricante de produtos defeituosos. Enquanto os Egípcios e Astecas aferiam blocos de pedra com um cordão para se certificarem das medidas corretas. No século XIII, negociantes e artesões formaram corporações, as *guildas*, com a finalidade de treinar e acompanhar a qualidade de produtos. Os produtos eram encomendados

diretamente pelo consumidor ao produtor-artesão. Este contato permitia ao consumidor conhecer a origem do material e o processo de fabricação de cada artigo. Nesta época os produtos eram planejados e produzidos individualmente por um artesão que sabia qual seria o destino da peça que ele produziu.

Já no século XIX, com o advento da revolução industrial, e o crescimento exagerado e desordenado da industrialização, esse contato consumidor-fornecedor acabou. O consumidor apenas esperava o que a indústria iria lhe oferecer, e o trabalhador apenas executavam o planejamento dos engenheiros. A preocupação era com a quantidade a ser produzida, não havia preocupação com a qualidade, que era deixada em segundo plano. O operário fabricava e não era o responsável pela qualidade de sua produção.

O método científico de gerenciamento desenvolvido por Frederick Taylor (1911) no início do século XX, para substituir o empirismo que permeava as empresas da época e o estudo dos tempos e movimentos desenvolvidos por Frank Gilbreth, adotou como pedra angular o conceito de que todo comportamento empresarial era intrinsecamente aperfeiçoável através da aplicação de métodos funcionais e analisáveis.

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, “é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico” (GARVIN 1992 p.47).

“*The Control of Quality in Manufacturing*”, primeiro livro publicado a respeito da qualidade, instituiu a inspeção Como instrumento nos empreendimentos da empresa com relação à qualidade.

Em 1931, Walter Shewhart publica o livro “*Economic Control of Quality of Manufactured Product*”, dando a nova profissão da qualidade um ponto de apoio no

método científico, que juntamente com Deming, Dodge, Edwards, Romig e Juran formam a disciplina do Controle Estatístico da Qualidade (CEQ). Shewhart e sua equipe de apoio chegaram à conclusão de que não existe cem por cento de conformidade, que se ajuste às especificações industriais. Existe uma variabilidade que ocorre devido a vários fatores como operadores diferentes desgastes da máquina. A qualidade para ele tem o desafio de controlar esta variabilidade entre coisas equivalentes num limite aceitável. O **CEP** – Controle Estatístico do Processo executa a tarefa de determinar matematicamente este limite aceitável de variação.

Em 1984 Garvin publicou nos Estados Unidos, o artigo intitulado “O que significa realmente a qualidade do produto?”, em que apresenta uma nova forma de abordar a qualidade, propondo cinco abordagens básicas e como os conceitos já existentes podem ser agrupados dentro de cada abordagem. São elas:

- **Abordagem transcendental:** conceitua a qualidade como base na experiência e constatação prática de sua importância, vendo a qualidade como uma característica que torna o produto plenamente aceitável. Faz parte desta abordagem o conceito: “... uma condição de excelência significando que a boa qualidade é diferente de má qualidade (...)”. A qualidade é alcançada quando o padrão mais elevado está sendo comparado com outro (TUCHMAN, 1980);
- **Abordagem centrada no produto:** sugere a qualidade como uma variável precisa e que pode ser passível de medição, possibilitando a observação de diferenças de qualidade em um produto pelo número de atributos que possui.

Define-se como qualidade nesta abordagem: “qualidade refere-se às quantidades de atributos inestimáveis contidos em cada unidade de atributo estimado” (LEFFLER 1987).

- **Abordagem centrada no usuário:** demonstra que para se ter qualidade é necessário que o produto seja fabricado para atender às necessidades e desejos do consumidor. Antes do desenvolvimento do produto, é necessário definir que é o usuário do produto. Nesta abordagem define-se: Qualidade é adequação ao uso (JURAN, 1974) e A qualidade é o grau com o qual um produto atende às necessidades dos consumidores específicos (GILMORE, 1974);
- **Abordagem centrada na fabricação:** é o esforço da fábrica para cumprir o que determina as especificações do projeto. Define-se aqui a qualidade como sendo a conformidade do produto às suas especificações (CROSBY, 1979);
- **Abordagem centrada no valor:** especificações com um custo aceitável do produto com qualidade. Broh (1982) é um exemplo desta abordagem quando define como sendo o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo razoável.

Para Campos (1989), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e consta dos fatores: qualidade em seu sentido amplo, que objetiva a satisfação das pessoas. O custo do produto ou serviço e o atendimento no prazo certo, na quantidade certa.

Para Juran (1990), não é possível obter qualidade sem a participação dos superiores e ainda segundo Juran, a administração superior deve atuar segundo as seguintes ações principais para garantir a qualidade.

- Criar e participar do conselho da qualidade;
- Participar da formação da política da qualidade;
- Participar no estabelecimento e desdobramento de metas;
- Fornecer os recursos necessários;
- Estabelecer a infra-estrutura organizacional;
- Revisar o processo;
- Dar conhecimento, e;
- Revisar o sistema de recompensa.

Os itens acima compõem o que Juran chama de Gerenciamento Estratégico da Qualidade – **GEQ**. E a administração superior, segundo ele, deve assumir essa gerência e propiciar todos os meios necessários para o alcance das metas de qualidade dentro da organização. Caso contrário às metas com a qualidade vão estar comprometidas.

Ainda Campos (1992), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

A evolução do controle de qualidade foi caracterizada por Feigenbaum (1994) nas seguintes fases:

- 1) **Controle de qualidade pelo operador**; até o final do século XIX, o operador ou pequeno grupo de operadores respondia pela qualidade de seu trabalho e pelo produto.

- 2) **Controle de qualidade pelo supervisor**; no início do século XX, com o moderno conceito de fábrica e o agrupamento de tarefas similares, surgiu a figura do supervisor, que assumiu a responsabilidade pelo trabalho de equipe.
- 3) **Controle de qualidade por inspeção**; com a necessidade de sistemas industriais complexos, aumentou o número de trabalhadores sob o mesmo supervisor e surgiu a figura do inspetor em tempo integral para auxiliá-lo.
- 4) **Controle estatístico da qualidade**; a produção em massa gerada pela segunda guerra mundial fez nascer o controle estatístico da qualidade – **CEQ**, introduzindo a amostragem.
- 5) **Controle da qualidade total**; a necessidade de tomada de decisão pela má qualidade dos produtos, constatada a partir das técnicas estatísticas, conduziu à criação de estrutura para gerenciamento efetivo de processos.

Shiozowa (1993) apresentou o seguinte quadro de conceitos de qualidade, por ordem cronológica.

**Quadro 01: Conceitos de Qualidade**

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita Satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Fonte: Shiozawa (1993)

A evolução da busca pela qualidade de produtos e serviços contribuiu para o surgimento de muitas terminologias surgiram e foram adicionadas ao vocabulário da qualidade: Controle da Qualidade – **CQ**. Garantia da Qualidade – **GQ**. Gestão da Qualidade Total – **GQT**. Controle da Qualidade Amplo Empresarial – **CQAE**. Controle da Qualidade total – **CQT**. Gerencia Estratégia da Qualidade – **GEQ**. Controles Estatísticos de Processos – **CEP**, entre muito outros.

### 2.2.1 Prêmios de Qualidade no Mundo

A qualidade, nos dias atuais, é uma linguagem mundial, onde grandes nações incentivam e premia as melhores empresas em questão de qualidade. Alguns governos viram a necessidade de tornar suas empresas melhores, em produtos e serviços mais competitivos, que satisfaçam e atendam aos consumidores. Com a crescente globalização da economia onde os produtos estão por toda à parte do mundo é necessário que haja um bom programa de qualidade. Com isto, alguns países têm incentivado as empresas a alcançarem a excelência da qualidade de seus produtos e serviços premiando as melhores.

#### Quadro 02: Principais Prêmios de Qualidade no Mundo

País	Prêmio
EUA	Malcom Baldrige National Quality Award
Japão	Deming Prize
Europa	European Foudation For Quality Management - EFQM
Suécia	Swedish Institute for Quality - SIQ
França	Mouvement Français pour la Qualité - MFQ
Canadá	National Quality Institute - NQI
Brasil	Premio Nacional da Qualidade

Fonte: Rutta & Bucelli (2000)

## 2.2.2 Premio Nacional da Qualidade

O Brasil, país em desenvolvimento, conta com cerca de 170 milhões de consumidores, não poderia deixar de dar uma grande atenção à qualidade de produtos e serviços produzidos nas empresas nacionais e nas multinacionais aqui instaladas. A crescente competitividade e a globalização mundial da economia pressionam as empresas a se movimentarem em busca de melhores produtos e serviços para encontrarem seu espaço no mercado globalizado.

Com o objetivo de criar critérios para uma premiação em nível nacional para as melhores empresas Brasileiras, foram instituídas em 1991 a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – **FPNQ**, fundada por 39 organizações, públicas e privadas para administrar o premio Nacional para a Qualidade e todas as atividades do processo de premiação, tendo como missão:

Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão pela qualidade, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade.

cuja visão é

Ser reconhecida pelo papel relevante na elevação das organizações ao nível de excelência em gestão, consolidando sua atuação como gestora do **PNQ** em todos os segmentos organizados e gerando uma base sustentável de Membros e Candidatas, através do alinhamento com os referenciais mundiais de excelência em gestão organizacional (Rutta & Buccelli, 2001, p.6).

A **FPNQ**, desde sua fundação já treinou mais de 7300 profissionais na aplicação de critérios de excelência para atuar, como juizes e como examinadores. Foram realizados mais de 30 seminários “Em busca de excelência”, dentre os quais nove seminários internacionais. Estimulou criação de premiações setoriais e regionais, intitulada “Primeiros Passos para a excelência”.

O Prêmio Nacional da Qualidade – **PNQ** é um reconhecimento, na forma de troféu, a organizações no Brasil, onde são estimuladas as melhorias da qualidade dos produtos e serviços através da gestão para a excelência do desempenho e a utilização de referenciais reconhecidos mundialmente, promovendo a reputação internacional em busca de promover:

- Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho, visando à melhoria da competitividade, e;
- Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O **PNQ** tem como fundamentos da excelência os seguintes itens:

- **Gestão centrada nos Clientes:** é um conceito estratégico voltado para retenção e conquista de clientes, fidelizando-os ao produto, à organização e à marca.
- **Foco nos resultados:** conjunto de indicadores que refletem as necessidades e interesses das partes interessadas. Estratégias claras, Planos de ação e metas definidas e atuação em conjunto com os resultados.
- **Comprometimento da alta direção:** Participação ativa da alta direção no processo é importantíssima. Estimular as pessoas através da participação ativa, motivando-as num processo duradouro de qualidade.
- **Responsabilidade Social:** Responsabilidade pública, exercício da consciência moral e cívica. Trata-se do conceito de cidadania aplicada às organizações.

- **Valorização das pessoas:** O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso depende cada vez mais de oportunidades de aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.
- **Visão de futuro e de longo alcance:** Esta relacionada à busca da excelência com forte orientação para o futuro, assumindo compromissos de longo prazo entre as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.
- **Gestão baseada em processos de informações:** Dispor de sistemas estruturados de informação e desenvolver métodos de comparação de práticas e de análises críticas, tornando-se capaz de introduzir inovações e melhorias de forma mais rápida e tomar decisões mais eficazes.
- **Ação pró-ativa e resposta rápida:** Possibilidade de antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade.
- **Aprendizado contínuo:** Atenção permanente no aprendizado, internalizando na cultura organizacional.

A tabela 01 a seguir mostra as empresas brasileiras premiadas pelo **PNQ** em suas categorias.

**Tabela 01: Ranking das Empresas Premiadas no PNQ**

<b>Ano</b>	<b>Empresa</b>	<b>Categoria</b>
1992	IBM unidade Sumaré	<b>Manufaturas</b>
1993	Xerox do Brasil	Manufaturas
1994	Citibank – Unidade Global Consumer Bank	<b>Prestadora de Serviços</b>
1995	Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos	<b>Prestadora de Serviços</b>
1996	Alcoa – Unidade Poços de Caldas	<b>Manufaturas</b>
1997	Weg – Unidade Motores	<b>Manufaturas</b>
1998	Siemens – Unidade de Telecomunicações	<b>Manufaturas</b>
1999	Caterpillar Brasil	<b>Manufaturas</b>
1999	Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental.	<b>Médias Empresas</b>
2000	Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos	<b>Grandes Empresas</b>
2001	Bahia Sul Celulose S.A.	<b>Grandes Empresas</b>
2002	Gerdau – Aços Finos Piratini	<b>Grandes Empresas</b>
2002	Politeno – Industria e Comercio S.A.	<b>Médias Empresas</b>
2002	Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre	<b>Sem Fins Lucrativos</b>
2003	Dana Albarus – Divisão Cardans	<b>Grandes Empresas</b>
2003	Escritório Engenharia Joal Teitelbaum	<b>Médias Empresas</b>

Fonte: Fundação para Premio Nacional de Qualidade (2003)

As empresas brasileiras têm recebido incentivos a participarem do premio, o incentivo à mudança de comportamento, em várias áreas, como: meio ambiente clima interno, estilos de gerência, valorização do capital humano, vem ganhando importância todos os anos.

### **2.2.3 Conceitos de Qualidade de Vida**

O tema “qualidade de vida” está sendo, ultimamente, um assunto bastante discutido nas empresas. Investir na qualidade de vida dos funcionários pode trazer

grandes vantagens às empresas; duas delas são a redução do índice de afastamento dos colaboradores e a melhoria dos relacionamentos interpessoais dentro da empresa.

Segundo Alberto Ogato, vice-presidente da **ABQV** – Associação Brasileira de Qualidade de Vida, a percepção que as pessoas têm em relação as suas próprias necessidades e às necessidades do mundo. “É ter equilíbrio entre as dimensões físicas, psicológicas e espirituais”.

A **ABQV** é uma associação que reúne pessoas e empresas envolvidas em programas de saúde e qualidade de vida e realizam, a cada mês, reuniões para discutir o tema, falar sobre tendências e ouvir cases e assistir palestras nas empresas.

#### **2.2.4 Historia da Qualidade de Vida no trabalho.**

Desde a existência do ser humano, com o objetivo de se ter melhor e maior comodidade para o ser humano, os avanços vem acontecendo, e os métodos de trabalho vêm sofrendo uma evolução desde os ensinamentos de Euclides de Alexandria, 300 a.C., cujas propostas facilitaram os processos de trabalho dos agricultores, e ainda Arquimedes, com a lei das alavancas, que veio a contribuir com a diminuição do esforço físico pelos os trabalhadores (RODRIGUES, 1994).

As primeiras pesquisas aparecem através de Eric Trist, em 1950, no *Tavistock Institute*, em Londres, num estudo com uma abordagem sócio-técnico em relação à organização do trabalho, em que se agrupava a relação indivíduo-trabalho-organização, com base na reestruturação da tarefa, com objetivo de tornar melhor a vida dos trabalhadores. Deu-se então o surgimento da Qualidade de vida no trabalho (FERNANDES, 1996).

Nos anos 60, os movimentos, com a criação da *National Commission on Productivity*, que tinha o objetivo de analisar a baixa produtividade nas indústrias, e com a criação pelo congresso americano da *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, tiveram a sua grande força, pois passaram a ser realizado estudo sobre a qualidade de vida do trabalhador e sua produtividade (HUSE e CUMMINGS, 1985).

Nos anos 70, houve uma certa paralisação nos estudos sobre qualidade de vida no trabalho, devido à crise energética, a alta da inflação, nos Estados Unidos e também nos países do ocidente. As grandes empresas tiveram os seus focos na sua sobrevivência e nas questões técnicas (NADLER E LAWLER, 1993).

Nos anos 80, com a utilização das técnicas de administração utilizadas pelo Japão, Círculos de Controlos de Qualidades e outras ferramentas de qualidade, a qualidade de vida no trabalho, tiveram nova força, no ocidente e nas organizações norte-americanas. (HUSE e CUMMINGS, 1985).

A partir do gerenciamento, implementado, a preocupação com a qualidade de vida, toma um novo conceito, a qual caracterizamos como preocupação global, para enfrentar os problemas de qualidade e produtividade (MORAES, 1992).

A participação dos trabalhadores nos processos decisórios das empresas leva os a questionar sobre seus direitos trabalhistas (NADLER E LAWLER, 1983).

Nos anos 90, qualidade de vida no trabalho tornou-se um programa, que resgatam os critérios de valores ambientais e humanísticos, negligenciados pelo avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico (WALTON, 1974). A preocupação de todos, é que a qualidade de vida no trabalho, seja tratada como um processo necessário, e tratado como tal, pelos gerentes e trabalhadores de todas as organizações (FERNANDES, 1996).

Nos tempos atuais, a qualidade de vida no trabalho está em franco desenvolvimento em muitos países da Europa, Estados Unidos, com objetivo de melhor atender as necessidades psico-sociais dos trabalhadores, objetivando a satisfação no trabalho (FERNANDES, 1996).

Observa-se nas diversas conceituações de qualidade de vida no trabalho, várias dimensões, entre as quais se podem citar a reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho; a formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou autogerenciadas; e a melhoria do meio ambiente organizacional (FERNANDES, 1996). Cabe também ressaltar que as definições de **QVT** são muitas, porém a satisfação e anseios dos trabalhadores são ponto essencial para um programa de qualidade de vida alcançar sucesso.

Segundo Limonge-França (2003), a psicóloga:

o tema qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido tratado como um leque amplo e, geralmente, confuso. As definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias de empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. A maioria desses caminhos leva a discussão das condições de vida e do bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo. Na verdade, a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas.

No Brasil, o tema tem sido objeto de estudo recente, com algumas pesquisas realizadas objetivando a ampliar os conhecimentos e gerar palco para discussões.

### **2.2.5 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Entre os autores existentes, que estudam o tema, não se tem uma definição que forma um conceito unânime para qualidade de vida no trabalho, cada autor

considera elementos que os leva ao seu entendimento sobre qualidade de vida no trabalho.

Para Fernandes e Gutierrez (1988) a melhoria da saúde por meio de novas formula de organizar o trabalho tem sido objeto de inúmeros artigos e obras publicadas sob a denominação de Qualidade de Vida no trabalho. No Brasil o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para satisfação do empregado e a produtividade empresarial.

Sem a pretensão de esgotar toda a conceituação da Qualidade de Vida no trabalho apresenta-se o conceito de Albuquerque e França (1998) para quem:

a Qualidade de Vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano.

na realização de seu ofício. Com base nas posições de diversos autores pesquisados percebe-se que as condições que melhoraria da qualidade de vida no trabalho são abordadas de forma a contemplarem, (quando não coincidentes) os seguintes aspectos:

- salário adequado e satisfatório;
- segurança e saúde no trabalho (condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho);
- desenvolvimento das capacidades humanas; autonomia no trabalho; múltiplas habilidades;
- informações e perspectivas de crescimento profissional;

- crescimento profissional com espaço para o desenvolvimento das potencialidades do trabalhador;
- integração social e senso comunitário dentro das organizações; respeito à individualidade de cada trabalhador; tratamento justo; e espaço de vida no trabalho e fora dele.

## **2.2.6 Escolas de Pensamentos em Qualidade de Vida no Trabalho**

Considera as inúmeras indagações em torno do tema, critérios, conceitos abordagens, e vários meios de discussão do tema qualidade de vida no trabalho, pode sintetizar os estudos, dentro das limitações, em escolas de pensamentos (LIMONGE-FRANÇA, 2003).

### **2.2.6.1 Escola Socioeconômica**

Atualmente, no campo da organização sóciopolítica das nações seja a denominada “terceira via”. Giddens (1998), situa o dilema da sociedade nos últimos 15 anos: a globalização, o individualismo e as posições políticas de esquerda e direita, que parecem não terem mais sentido.

O desenvolvimento sustentável e o futuro das novas gerações crescem e coloca em xeque o processo de globalização (LIMONGE-FRANÇA, 2003).

A política da “terceira via deveria ajudar aos cidadãos, a abrir seu caminho por meio da globalização: transformação na vida pessoal e relacionamento com a natureza. Os valores da” ”terceira via” estão calcados nos seguintes princípios: da igualdade social, proteção aos vulneráveis, liberdade de autonomia, direitos com responsabilidade, autoridade com democracia, pluralismo cosmopolita. Princípios

que afrontam o neoliberalismo, que é a fonte ideológica da globalização (GIDDENS, 1998).

A globalização tem criado novas relações de trabalho, que refletem na segurança, saúde e nas expectativas do trabalhador.

#### **2.2.6.2 Escola Organizacional**

A análise dos fenômenos, que envolvem o trabalho, a segurança, motivação, adaptação às expectativas a condicionantes gerais entre inúmeros outros. Qualidade de vida no trabalho envolve uma dimensão específica do local onde acontecem às relações de produção.

Do conjunto de contribuições da escola organizacional, destaca-se a seguinte característica:

- Expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal;
- Política de gestão de pessoas – valorização e capacitação;
- Marketing – imagem corporativa e comunicação interna;
- Tempo livre – desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte;
- Risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento.

#### **2.2.6.3 Escola Condição Humana no trabalho**

Segundo Limonge-França (2003), a pessoa é um complexo biopsicossocial, tem potenciais biológicos, psicológicos e sociais, e respondem às condições de vida. Nessa visão, a pessoa prevalece como ente biopsicossocial, e os fatores psicossociais são fundamentais para explicação da saúde e da doença da sociedade moderna.

Embora não exista uma definição precisa do conceito de qualidade de vida na escola de pensamento condição humana no trabalho, três aspectos fundamentais referentes ao *constructo* Qualidade de Vida foram abstraídos de um grupo de especialistas de diferentes culturas: subjetividade, multidimensionalidade, presença de dimensões positivas e negativas (LIMONGE-FRANÇA, 2003).

A idéia de criar escolas de pensamento de Qualidade de vida no trabalho que integram e localizam demandas de qualidade de vida nas empresas pode ser um avanço importante da consolidação de uma nova competência da administração. Essa sinalização deve sinalizar para as especialidades, qualificação e natureza de diferentes fenômenos relacionados ao bem-estar no trabalho e entorno da empresa, muitas vezes banalizado e esvaziado em decorrência da ausência de referencial prático e teórico. As dimensões socioeconômicas, organizacionais e de condições humanas no trabalho devem viabilizar definição de critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento e definição da natureza dos resultados. Os vários tipos de esforços denominados de Qualidade de Vida no trabalho podem ser identificados em vários níveis de análise, entre eles os modelos de gestão, expressos na evolução das teorias de administração, práticas organizacionais com resultados positivos dos pontos de vista empresarial e pessoal e os elementos que caracterizam a missão qualidade de vida no trabalho nas empresas (LIMONGE-FRANÇA, 2003).

No campo conceitual, o trabalho de Walton (1975) forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre qualidade de vida no trabalho, com oito categorias conceituais como critérios de Qualidade de vida no trabalho, incluindo: compensação justa e adequada, condições de trabalho segura e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas,

oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho.

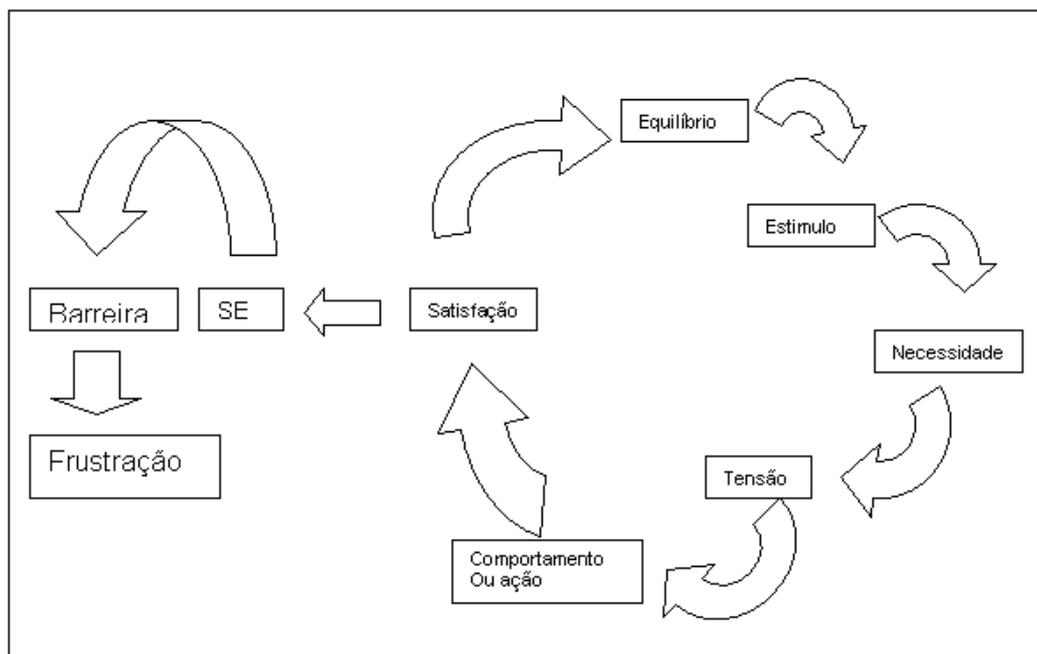
Fernandes e Gutierrez (1998, p. 29) ainda que:

a qualidade de vida no trabalho é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retro-informação.

A Qualidade de Vida no Trabalho sempre esteve voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Segundo Chiavenato (1999), estar satisfeito é estar em equilíbrio. Para se obter um nível de equilíbrio psicológico todo indivíduo passa pelo ciclo motivacional.

O organismo humano permanece em estado de **equilíbrio** psicológico, até que um **estímulo** o rompa e crie uma **necessidade**. Esta necessidade provoca um estado de **tensão**, conduzindo a um **comportamento ou ação** capazes de atingir de alguma forma de satisfação daquela necessidade.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999)

**Figura 04: Ciclo Motivacional**

**SE** o comportamento ou ação do indivíduo encontra barreiras, esta gera frustração, que por sua vez reflete em:

- a) Desorganização do comportamento;
- b) Agressividade;
- c) Reações emocionais, e;
- d) Alienação e apatia.

Se o indivíduo estiver constantemente frustrado, ele repassa para a sociedade toda essa arrogância, afetando com isto a imagem da instituição.

Está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador na empresa/instituição. Estar satisfeito é estar em equilíbrio. Para se obter um nível de equilíbrio psicológico todo indivíduo passa pelo ciclo motivacional. Portanto, satisfação está relacionada diretamente com motivação. Motivação pode ser externa e interna. Sendo externa a remuneração, as condições de trabalho (iluminação, equipamentos, etc); e interna a valorização e o reconhecimento profissional.

Os interesses das organizações acerca da **QVT** devem ser entendidos como resultado das pressões dos trabalhadores e também como decorrência da constatação de que formas de gerenciamento do trabalho mais democráticas, aliadas a tarefas mais complexas, constituíam as bases para um aumento de produtividade num contexto econômico-tecnológico delineado então.

Em última instância, os estudos da **QVT** vieram englobar as pesquisas sobre motivação, satisfação no trabalho, fatores ambientais e ergonômicos, proporcionando uma visão mais completa da situação do homem em relação ao trabalho. Neste sentido, destacam-se as pesquisas realizadas por Maslow, Herzberg, McGregor dentre outros autores.

A **QVT** surge como esforço no sentido da humanização do trabalho. De fato, observa-se que a forma de estruturação do trabalho e das organizações impõe uma necessidade de adequação do indivíduo aos parâmetros organizacionais, não considerando os seus interesses e desejos. A abordagem da **QVT** vem então incorporar algumas das preferências humanas para o desempenho da gestão de sistemas organizacionais, buscando torná-los mais satisfatória ao indivíduo, contribuindo ainda para a qualidade de vida geral do mesmo, como destacam autores como Sayles, Saraus (1977); Vredenburg, Sheridan (1979) e Khan (1984) citados por Sant'ana (1997).

No estudo da **QVT** podem-se identificar como principais elementos comuns à maioria dos autores que tratam do assunto à resolução de problemas com a participação dos trabalhadores, a reestruturação da natureza básica do trabalho, a inovação do sistema de recompensas e a melhoria no ambiente de trabalho. Deve-se considerar, porém, que os conceitos de **QVT** diferem em alguns aspectos, demonstrando, dessa forma, que ainda não existe nada de definitivo a seu respeito e podendo ser considerado dinâmico o seu estudo. Os modelos de Walton (1973), Westly (1979) abordam a **QVT** de maneira mais global, enquanto outros autores se preocupam com aspectos mais específicos como cargo (HUSE, CUMMINGS, (1985); Nadler, Lawler, (1983), Werther, Davis, (1983), remuneração (THÉRIAULT, 1980)); ambiente físico do trabalho (DENIS, 1980) e as dimensões básicas das tarefas (TURNER, LAWRENCE, 1973; HACKMAN, LAWLER, 1971; HACKMAN, OLDHAM, 1975), citados por SANT'ANA, MORAES (1999).

#### **2.2.6.4 Formulário SF 36. Pesquisa em Saúde.**

Foi construído para com o objetivo de examinar o status de saúde no estudo médico dos resultados. O **SF – 36** foi projetado para uso na prática e na pesquisa clínica, nas avaliações de política de saúde, e nos exames da população geral. O SF –36 inclui uma escala que avalia oito conceitos da saúde:

- 1) limitações em atividades físicas por causa dos problemas de saúde;
- 2) limitações em atividades sociais por causa dos problemas físicos ou emocionais;
- 3) limitações em atividades usuais do papel por causa dos problemas de saúde física;
- 4) dor corporal;
- 5) saúde mental em geral (aflição e bem estar psicológicos);
- 6) limitações em atividades usuais do papel por causa dos problemas emocionais;
- 7) Vitalidade (energia e fadiga), e;
- 8) percepções gerais de saúde. O SF 36 - foi traduzido e validado para língua portuguesa em 1997(8), Cicconelli, RM, (1997) – (Anexo II).

#### **2.2.6.5 Modelo de Walton**

Walton (1973), resume em oito critérios e suas respectivas dimensões, um modelo para análise e características das atividades e conceituar qualidade de vida no trabalho, baseado no seguinte:

- 1) Condições de trabalho,
- 2) Compensação justa e adequada,
- 3) Uso e desenvolvimento de capacidades,

- 4) Chances de crescimento e segurança permanente;
- 5) Integração social na empresa;
- 6) Constitucionalismo;
- 7) Comunicações, e;
- 8) Programação dos Serviços. (Anexo II)

### **2.3 Construto conceitual**

Podemos identificar, que a qualidade de vida no trabalho, nos estudos realizados, identificamos vários pontos comuns na maioria dos autores, com a participação dos trabalhadores na resolução dos problemas, reestruturação do trabalho, inovação no sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho. Alguns conceitos diferem, onde consideramos um estudo dinâmico, e indefinido a respeito do assunto. O SF-36, Modelo de Walton (1975), abordam a Qualidade de vida no trabalho de forma global, enquanto outros autores têm aspectos mais específicos.

Kit Sadgrove (1995), relaciona o bom desempenho de uma empresa à obtenção do melhor de seu pessoal, por melhoria da:

- 1) Cultura;
- 2) Comunicação;
- 3) Trabalho;
- 4) treinamento;
- 5) produtos e Clientes, e;
- 6) trabalho com os outros.

Tem-se constatado muitos significados técnicos e teóricos do conceito Qualidade de Vida no Trabalho, o que nos induz a reunir vários conceitos na formação de uma pesquisa, conforme se segue:

### 2.3.1 Eqüidade salarial

Chiavenato (2000), esclarece que: dentro da compensação temos as formas de recompensar o trabalhador direta ou indiretamente.

- a) **Compensação financeira direta:** consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de *salários, bônus, prêmios e comissões*;
- b) **Compensação financeira indireta:** é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano e serviços sociais oferecido pela organização;
- c) **Recompensas não financeiras:** são proporcionadas pela organização e enfatizam principalmente a excelência do serviço e o grau de responsabilidade do funcionário. A maioria das organizações adota dois tipos de recompensas:
  - 1. Aquelas que estão diretamente vinculadas ao critério dos objetivos de realização empresarial – como lucro ou o prejuízo. Embora limitadas a poucos indivíduos, como diretores e gerentes, este critério encerra potencialmente um valor motivacional genuíno.
  - 2. Aquelas que são aplicadas em decorrência do tempo de serviço do funcionário e que são concedidas automaticamente em certos intervalos, desde que o funcionário não tenha tido um desempenho insatisfatório. Tais incentivos são, geralmente, pequenos e buscam a eqüidade salarial.

- a) **Eqüidade interna:** procura estabelecer uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensação na empresa;
- b) **Eqüidade externa:** procura estabelecer uma relação entre os padrões salariais da empresa no mercado em que esta inserida a empresa.

Para Lawler III(1971), na TEORIA da EXPECTAÇÃO, onde encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e a dedicação à organização. Apesar do resultado óbvio, verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações. A relação não consiste entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a várias razões, a saber:

1. O enorme lapso de tempo ocorrido entre o desempenho da pessoa e o incentivo salarial decorrente. A fraqueza do incentivo e a demora de tempo para recebê-lo dão a falsa impressão de que os ganhos das pessoas são independentes de seu desempenho. Como o reforço é fraco e é demorado no tempo, a relação entre dinheiro e desempenho torna-se frágil.
2. As avaliações de desempenho não produzem distinções salariais, pois os gerentes e avaliadores não gostam de se confrontar com pessoas de baixo desempenho e que não estejam preparadas para receber nenhum ou menor incentivo salarial que os demais colegas que têm bom desempenho. Assim, os salários tendem a ser mantido pela média e acabam não recompensando o desempenho excelente

e provocando uma relação não consistente entre o dinheiro e desempenho. A relação torna-se dissonante.

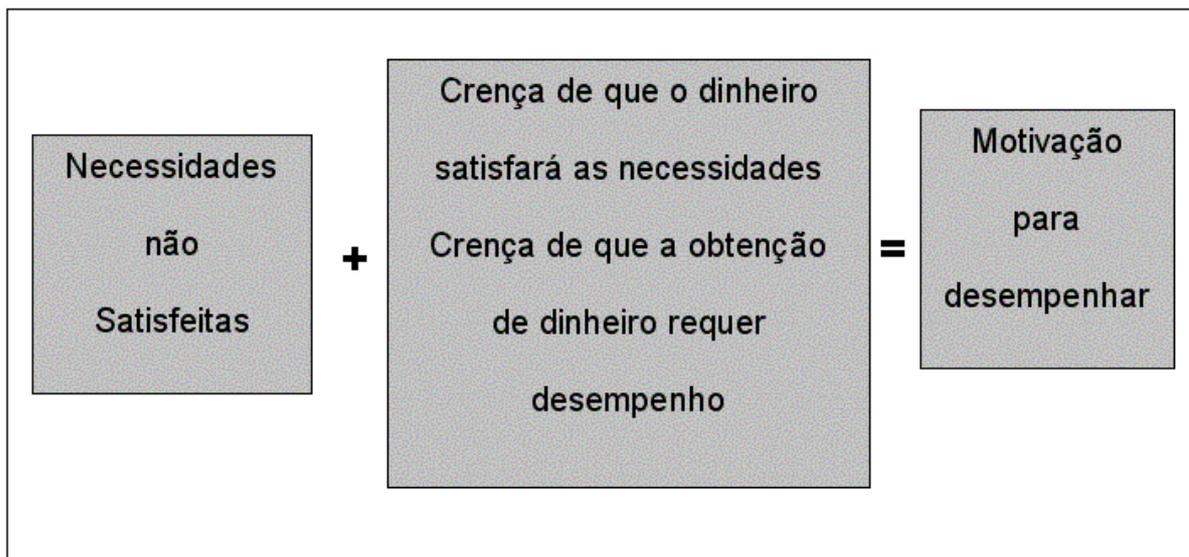
3. A política de remuneração das organizações está geralmente atrelada às políticas governamentais ou a convenções sindicais, que são genéricas e abrangentes, e que procuram regulamentar indistintamente o salário a fim de neutralizar o efeito da inflação. Os salários tornam-se planos e não distinguem o bom e mau desempenho.
4. O preconceito gerado pela antiga Teoria das Relações Humanas a respeito do salário em si e das limitações do modelo do *Homo Economics* difundido pela Teoria da Administração Científica de Taylor e que ela tanto combateu. Esse preconceito existe até os dias de hoje e parece transformar o dinheiro em algo vil e sórdido, quando na realidade, ele é uma das razões principais que levam as pessoas a trabalhar em uma organização.

Lawler III(1971) conclui que existem duas bases sólidas para sua teoria:

1. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais.
2. Se as pessoas percebem e crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, elas

certamente desempenharão da melhor maneira possível. É só estabelecer este tipo de percepção.

A Teoria de expectativa de Lawler III(1971) pode ser expressa pela seguinte equação:



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos, São Paulo: Atlas, 2000. P.97.

**Figura 05: Teoria da Expectação de Lawler III**

### 2.3.2 Benefícios

São aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupa-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parciais ou totalmente, pela empresa. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Os benefícios procuram trazer vantagens tanto para a organização como ao empregado, como extensões à comunidade. (tabela 02)

**Tabela 02: Vantagens dos Benefícios para a organização e para o empregado**

Vantagens dos Benefícios	
Para organização	Para o empregado
Avalia o moral dos empregados	Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro
Reduz a rotatividade e o absenteísmo	
Eleva a lealdade do empregado para com a empresa	Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais
Aumenta o bem-estar do empregado	Aumenta a satisfação no trabalho
Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal	Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual
Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário d trabalho	Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados
Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para os empregados	Reduz sentimento de insegurança
Reduz distúrbios e queixas	Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social
Promove relações publicas com a comunidade	Oferece compensação extra
	Melhora as relações com a empresa
	Reduz as causas de insatisfação

Fonte: CHIAVENATO. Recursos Humanos. São Paulo Atlas (2000 pág. 425).

**Comparação com outras empresas:** avalia o nível de satisfação do trabalhador com os benefícios adicionais que a empresa concede, ao compará-los com a gama de benefícios que o mercado de trabalho oferece, uniforme, assistência médica e odontológica extensiva aos familiares, etc.

### 2.3.3 Segurança no trabalho

É o conjunto de ciências e tecnologias que buscam a proteção do trabalhador em seu local de trabalho, no que se refere à questão da segurança e da higiene do trabalho. Seu objetivo básico envolve a prevenção de riscos e de

acidentes nas atividades de trabalho visando à defesa da integridade da pessoa humana.

Walton (1975), apresenta ainda os seguintes indicadores:

- a) jornada de trabalho: tempo e horários razoáveis, compatíveis com o trabalho desempenhado;
- b) ambiente físico seguro e saudável: diz respeito à melhoria das condições físicas proporcionando maior conforto e organização do local de trabalho, com mínima possibilidade de risco de doenças e danos físicos ao trabalhador.

Para Chiavenato (2000), a segurança deve ser norteadada por um plano e deve seguir os seguintes requisitos:

- a) a segurança em si é uma responsabilidade de linha e uma função de staff em face de sua especialização;
- b) as condições de trabalho, o ramo de atividade, o tamanho, a localização da empresa etc. determinam os meios materiais preventivos;
- c) a segurança não deve ficar restrita somente à área de produção. Os escritórios, depósitos etc. Também oferecem riscos cujas implicações afetam a empresa toda;
- d) o plano de segurança envolve necessariamente a adaptação da pessoa ao trabalho (seleção de pessoal), adaptação do trabalho à pessoa (racionalização do trabalho), além dos fatores sócio-psicológicos, razão pela quais certas organizações vinculam a segurança ao órgão de Recursos Humanos;

e) a segurança do trabalho mobiliza todos os elementos para o treinamento e doutrinação de técnicos e operários, controle de cumprimento de normas de segurança, simulação de acidentes, inspeção periódica dos equipamentos de combate a incêndio, primeiros socorros; e a escolha e a aquisição e distribuição de uma série de peças de roupa do pessoal (óculos de segurança, luvas, macacões, botas, etc.), em determinadas áreas da organização.

f) É importante a aplicação dos seguintes princípios:

- Apoios ativos da administração, compreendendo: manutenção de um programa de segurança completo e intensivo; discussão, com supervisão, em reuniões periódicas, dos resultados alcançados pelos supervisores; medidas para melhorar as condições de trabalho. Baseado nesse apoio, os supervisores devem agir para que os subordinados trabalhem com segurança e produzam sem acidentes.
- Manutenção de pessoal dedicado exclusivamente à segurança;
- Instrução de segurança para cada trabalho;
- Instrução de segurança para empregados novos. Estas devem ser dadas pelos supervisores, que podem fazê-lo com perfeito conhecimento de causa, no local de trabalho. As instruções gerais ficam a cargo da seção de segurança.
- Execução do programa de segurança por intermédio da supervisão. Todos têm responsabilidades definidas no programa. Porém, os supervisores assumem

responsabilidades especiais. São as pessoas-chave na prevenção de acidentes.

- Integração de todos empregados no espírito de segurança. A prevenção de acidentes é trabalho de equipe, principalmente no que tange à disseminação do espírito prevencionista. Todos os meios de divulgação devem ser usados para assimilação dos empregados.
- Extensão do programa de segurança fora da companhia. Visa à segurança da pessoa em qualquer lugar ou em qualquer atividade e à eliminação das conseqüências dos acidentes verificados fora do trabalho, que são semelhantes em extensão e profundidade, aos ocorridos na indústria.
- Não deve haver confusão entre **CIPA** e o órgão de segurança. A primeira é imposição legal, o segundo é criação da empresa.

#### **2.3.4 Identificação com a empresa**

Toda organização é um sistema social. O Desenvolvimento Organizacional faz parte de uma filosofia a respeito do homem: o ser humano tem aptidões de produtividade, as quais podem permanecer inativas se o ambiente em que vive e trabalha lhe é restrito e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades. Os cientistas sociais, particularmente Maslow e Herzberg salientam que se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se encontrar sua satisfação e auto-realização ao promover os objetivos da organização.

**Capacitação:** é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Hoyler, apud Chiavenato, 2000, considera que o treinamento é como um:

investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Os principais objetivos da capacitação são:

1. preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas do cargo;
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
3. mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptiva às técnicas de supervisão e gerência.

Para Sadgrove (1995), os funcionários requerem um treinamento diferenciado de acordo com o seu nível. Mas há muitos elementos em comum, os quais são relacionados abaixo. Todos precisam saber alguma coisa sobre estes assuntos.

Estratégia da empresa:

- As metas do Negócio;
- A natureza do mercado;
- Os tipos de cliente;

- Os que os clientes querem.

Qualidade:

- O papel e a importância da qualidade;
- Como a falta da qualidade interfere no trabalho;
- Causas comuns para a falta de qualidade.

Solução de problemas:

- Como pensar lógica e criticamente;
- Técnicas de solução de problemas;
- Técnicas utilizadas.
- Para o pessoal de produção: a habilidade para trabalhar em processos diferentes (versatilidade). Embora não seja uma técnica típica da gerencia da qualidade total, a versatilidade é uma condição prévia por desenvolver uma mão de obra flexível, mais motivada e mais competente;
- Para o pessoal em contato como cliente: assistência ao cliente. Técnicas de argüição, habilidade de ouvir, técnicas de falar ao telefone, o trato com clientes difíceis;  
Técnicas Pessoais, interpessoais e de administração;
- Liderança (montagem de equipe, como motivar, como delegar, avaliações de desempenho);
- Como conduzir grupos;
- Como ser um facilitador efetivo;
- Reuniões melhores.
- Gerenciamento de equipe, apresentações bem sucedidas e habilidades de negociação, e;

- Para integrantes de equipes: como trabalhar em grupo. Tipos de personalidades. Solução de conflitos

### **2.3.6 Visão Humanista da empresa**

Da teoria das Relações Humanas, ocorrida nos Estados Unidos, na década de 30, surge a visão Humanística das empresas. O seu desenvolvimento trouxe a Psicologia do Trabalho, onde estava voltada para dois assuntos básicos:

1. A Análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho. Nesta primeira etapa, domina o aspecto meramente produtivo. O objetivo da Psicologia do Trabalho – ou Psicologia Industrial para a maioria – era a verificação das características humanas que cada tarefa exigia de seu executante e a seleção científica dos empregados baseados nessas características. Essa seleção científica era baseada em testes. Os temas predominantes da Psicologia Industrial, nesta etapa, eram a seleção de pessoal, a orientação profissional, os de aprendizagem e de trabalho, a fisiologia do trabalho e o estudo de acidentes e da fadiga.
2. A adaptação do trabalho ao trabalhador. Esta segunda etapa se caracteriza pela crescente atenção voltada para os aspectos individuais e sociais do trabalho. Com certa predominância desses aspectos sobre o produtivo. Pelo menos em teoria. Os temas predominantes nesta segunda etapa eram o estudo da personalidade do trabalhador e do chefe, da motivação e dos incentivos do trabalho, da liderança, das comunicações, das relações interpessoais e sociais dentro da organização.

A abordagem humanística das organizações começou logo após a morte de Taylor, porém, apenas a partir da década de 30 encontrou enorme aceitação nos Estados Unidos, principalmente pelas suas características eminentemente democráticas. Sua divulgação fora dos Estados Unidos ocorreu bem depois do final da II Guerra Mundial, na década de 60 (CHIAVENATO, 2000).

A Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística) surgiu nos Estados Unidos como conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo. Considera a opositora a Teoria Clássica da Administração.

Para Idalberto Chiavenato (2000), as principais origens da Teoria das Relações Humanas são as seguintes:

1. A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Neste sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para uma democratização dos conceitos administrativos.
2. O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial. Realmente, as ciências humanas, gradativamente, vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.
3. As idéias da filosofia pragmática (de JOHN DEWEY) e da Psicologia Dinâmica (de KURT LEWIN) foram capitais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é considerado o fundador da escola.

Dewey, indiretamente, e Lewin, mais diretamente, também contribuíram enormemente para a sua concepção. Também a sociologia de Pareto foi fundamental, apesar de nenhum dos autores do movimento inicial ter tido contato direto com a sua obra, mas apenas com o seu maior divulgador na época, nos Estados Unidos.

Ainda, visando humanizar os ambientes de trabalho, implanta-se nas empresas programas que atendem a melhoria da qualidade de vida, e que temos, conforme Barreto, 199, (apud REZENDE e ABREU, 2000) temos:

As empresas com objetivo da busca de melhoria da qualidade de vida no trabalho criaram no programa 5S uma base para o desenvolvimento dessa qualidade. Os aspectos de qualidade e produtividade não devem se delegados só aos funcionários, mas para a empresa toda. O programa deve ocorrer com relação à organização da área de trabalho, gerando descarte dos itens sem utilidade. A liberação de espaço e padrões de arrumação, facilitando ao próprio funcionário saber o que está certo, e o que está errado. A manutenção da arrumação e a limpeza, proporcionando áreas isentas de pó e gerando condições padronizadas que clareiam a mente do funcionário. E por fim, a disciplina necessária para realizar um bom trabalho, em equipe dia após dia.

### **2.3.7 Maturidade**

Chiavenato (2000) Classifica a rotatividade de recursos humanos como a flutuação de pessoal entre uma organização em seu ambiente, também conhecido como volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Este fluxo de entrada e saídas de pessoal dá-se o nome de rotatividade de pessoal ou *turnover*.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.

Nos **fenômenos externos**, podemos citar, a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho.

Os **fenômenos internos** estão dentro das organizações e podemos citar:

- a política salarial da organização;
- a política de benefícios da organização; o tipo de supervisão exercida sobre o pessoal;
- as oportunidades de crescimento profissional oferecida pela organização;
- tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- as condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- moral do pessoal da organização;
- a cultura organizacional da organização;
- a política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- a política disciplinar da organização;
- os critérios de avaliação de desempenho, e;
- grau de flexibilidade das políticas da organização.

Toda a vez que uma empresa perde um funcionário, ela perde parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado: perde talento, perde conhecimento, perde cérebro. Perde também tudo o que foi investido no funcionário desde o processo de provisão, manutenção e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2000).

## **2.4 Investigação da qualidade de vida no trabalho**

Werther e Davis (1983) propuseram analisar os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, com objetivo de tornar os trabalhos produtivos, satisfatórios.

### **Quadro 03: elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.**

Elementos Organizacionais	Elementos Ambientais	Elementos Comportamentais
Abordagem Mecanicista Fluxo de trabalho Práticas de trabalho	Habilidade e Possibilidades de Empregados Expectativas Sociais	Autonomia Variedade Identidade de tarefa Retro-informação

Fonte: Werther e Davis (1983)

Elementos Organizacionais: no cargo estes elementos visam organizar melhor o trabalho. Dentro da abordagem mecanicista, identifica a tarefa ao cargo visando minimizar o esforço e o tempo necessário para realização das tarefas. A distribuição das tarefas é definida pelo fluxo seqüencial do trabalho. A adoção de processos e métodos que tratam das práticas do trabalho (WERTHER e DAVIS, 1983).

Elementos ambientais: a habilidade de disponibilidade de empregados analisa as competências para o desempenho dos cargos, visando o perfeito engajamento do empregado ao cargo, promovendo assim a plena satisfação do empregado. Dentro das expectativas sociais, devemos projetar a melhor forma para que o empregado não fique frustrado com o cargo (WERTHER e DAVIS, 1983).

Elementos comportamentais: o sucesso do cargo está na perfeita sintonia dos elementos comportamentais ao cargo. A autonomia traz a responsabilidade do indivíduo a tomar decisões dentro do trabalho, proporcionando seu auto-reconhecimento. O uso de variedade de habilidades e dentro da capacidade do indivíduo, faz com que o trabalho fique menos repetitivo, promovendo maior satisfação. A identidade da tarefa é a realização de todas as fazes do trabalho, dando ao indivíduo um senso de visão sistêmica de todo o processo, realizando o

indivíduo no seu trabalho. A retro-informação é o conhecimento da realização do seu trabalho, possibilitando ao indivíduo os seus erros e seus acertos (WERTHER e DAVIS, 1983).

## **2.5 Dimensões de qualidade de vida no trabalho segundo Westley**

Para Westley (1979) a qualidade de vida no trabalho pode ser medida dentro de quatro itens de controles: Econômico, Psicológico, Sociológico e Político.

Os itens de controle, onde a concentração da riqueza (econômico) e a injustiça (político) são responsáveis pela insegurança, de onde surgiram movimentos socialistas, que tinham como objetivos a justiça e a segurança, procurando dar maior poder aos trabalhadores, dentro da organização do trabalho, aumentando a participação nos lucros das empresas. Nos países industrializados esses dois problemas foram minimizados, com os movimentos, mas surgiram outros dois que foram à alienação e a falta de envolvimento no trabalhador no trabalho. A alienação, problema psicológico resultante da desumanização, dissociação entre o ser humano e o trabalho, produto de um hiato entre as expectativas do trabalhador e o que ele realmente consegue realizar. Com a crescente mecanização dos postos de trabalho, do controle mais rigoroso, devido ao aumento e a complexidade das empresas, tem-se o consenso de que o local de trabalho não era adequado para centralizar o interesse de um trabalhador. Com a crescente automação, o envolvimento do trabalhador, no contexto da organização está cada vez menor (WESTLEY, 1979).

Westley (1979), apresenta algumas propostas para solução de problemas por ele detectado:

- **Problema Econômico:** o senso de injustiça percebido pelos trabalhadores, pela grande diferença salarial e aos benefícios existentes entre a base e o topo da pirâmide salarial. Percebe-se

através de itens como insatisfações e greves. Pa Westley, como solução está na união dos trabalhadores para mobilizar a cooperação, a divisão dos lucros e a maior participação nas decisões da empresas (Cooperativas de trabalho).

- **Problema político:** a insegurança notada por trabalhadores, devido à unilateralidade do poder dentro das organizações, gerando insatisfações e greves. Como solução Westley, a formação de conselho de trabalhadores, para que possa ter um trabalho auto-supervisionado e uma maior participação nas decisões da empresa.
- **Problema Psicológico:** percebe-se pela alienação dos trabalhadores, que não realizam um trabalho em seu todo, realizando apenas uma parte, que muitas das vezes não vê o resultado final de seu trabalho. Caracteriza-se pelo desinteresse, o absenteísmo e o *turnover*. O enriquecimento das tarefas seria uma proposta de solução deste problema.
- **Problema social:** percebe-se pela falta de envolvimento do trabalhador com seu trabalho na organização e, até consigo mesmo. O *turnover* e o absenteísmo e ausência de significado para seu trabalho. Como solução Westley aponta o autodesenvolvimento e os métodos sócio-técnico aplicado a grupos.

## 2.6 Considerações Gerais

O desenvolvimento da economia mundial, e a gradativa flexibilização do protecionismo comercial presente nas economias em desenvolvimento impuseram o entrincheiramento dos países mercantilistas em alinhamento a uma competição

acirrada, transformando culturas e lapidando as exigências dos povos consumidores por produtos de melhor qualidade e preços mais competitivos. Em contraposição à abertura das fronteiras econômicas mundiais, deparamos com o denominado “custo Brasil” altamente afetado pelos encargos sociais e tributários presentes, também, nas relações de trabalho. (APOLÔNIO, 2000).

As empresas brasileiras estão demitindo os seus funcionários e recontratando pessoal terceirizado, promovendo assim uma verdadeira reforma trabalhista.

Atreladas a metas rigorosas estabelecidas pelos contratos de concessão, que prevêm a elevação da atual base instalada, as operadoras terão que se preparar rapidamente para atender a enxurrada de ligações dos clientes e de parceiros de negócios.

Segundo Alberto Ogato, Vice-presidente da **ABQV** – Associação Brasileira de Qualidade de Vida, a qualidade de vida é a percepção que as pessoas tem em relação as suas próprias necessidades e as necessidades do mundo. “E o equilíbrio entre as dimensões físicas, psicológica e espiritual”.(Catho on-line acesso em 30/07/2003).

As empresas já perceberam que a sua produtividade está diretamente relacionada como bem-estar de seus colaboradores.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.**

Neste capítulo apresenta-se à metodologia de pesquisa, o universo, cálculo amostral, domínios em que foi aplicada, bem como as conceituações tipo exploratórias, descritivas e quantitativa para o entendimento do objeto de estudo.

A caracterização da pesquisa na perspectiva do estudo tem como objeto de investigação uma fração ideal da população que forma o universo pesquisado, que por sua vez são aplicada às técnicas de coleta e de tratamento de dados contribuíram para a análise e interpretação do ambiente pesquisa. A pesquisa bibliografia âncora e norteia os objetivos da pesquisa qualitativa, e dão o lastro para o tratamento dos dados.

O desenvolvimento da pesquisa procede-se dentro no ambiente das empresas terceirizadas, onde se pode explorar, todo o potencial de informações junto aos recursos humanos que formar o plantel das empresas, contribuindo para uma investigação fundamentada através de metodologias que possam aferir o nível de Qualidade de Vida no trabalho.

Para Lakatos & Marconi (1991), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite atingir com segurança um objetivo que são os conhecimentos válidos e verdadeiros. O método traça o caminho a ser seguido, auxiliando o pesquisador nas suas decisões.

#### **3.1 Problema de Pesquisa**

O problema de pesquisa surge da proposta de estudo de avaliar a Qualidade de vida nas empresas prestadora de serviços (terceirização da manutenção de telecomunicações) com objetivo de identificar e a analisar os fatores

que compõe a seguimentação nos serviços de telecomunicações. Para tal utiliza-se da ordenação sistemática das informações que esta dividida em seguimentos distintos: Climatização, Comutação, Transmissão e Infra-estrutura.

### **3.1.1 A natureza da Pesquisa**

Segundo Godoy (apud AMBONI, 1997), a pesquisa nas áreas de ciências sociais tem sido fortemente marcada ao longo dos tempos por estudos que contribuem para a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos sociais. Por ser a pesquisa qualitativa abrangente, e de ser capaz de atingir varias e múltiplas áreas do conhecimento vêm ganhando espaço entre outras de aplicação, não se restringindo somente a sociologia, antropologia, administração, psicologia e a educação.

Segundo Bogdan (apud GODOY, 1995) a pesquisa qualitativa apresenta, os seguintes aspectos:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- o significado que as pessoas dão às coisas e à vida é a preocupação essencial do investigador;
- os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo, e não, simplesmente com os resultados obtidos.

Na busca de informações que contribua na obtenção de respostas a fim de elucidar os questionamentos utiliza-se do questionário estruturado, que na sua

essência possibilita um estudo exploratório, visando a descobrir, especificar questões que identifique os pontos críticos localizando as informações e as fontes de dados necessárias para a realização da pesquisa. Por estes motivos utilizasse a pesquisa exploratória para o estudo.

Descritiva, onde o pesquisador descreve a realidade, sem modificá-la, e avaliativa, onde o pesquisador verifica os fundamentos teóricos de estudiosos da área. (SELLTIZ et al, 1987.

Pelas dimensões do trabalho a pesquisa apresenta-se como objetiva e subjetiva. Objetiva porque tem como característica principal a precisão, e objetividade do objeto de estudo, não havendo situações obscuras, sendo as conclusões e interpretações partes da realidade objetiva.

A subjetividade apresenta-se pelo pesquisador, na análise e interpretação dos dados coletados, nada contribuem para o comprometimento da estrutura literária do trabalho, mas esclarecendo as partes do texto.

Pesquisa sincrônica, pois analisa todas as percepções que os pesquisados externam sobre a qualidade de vida no trabalho, em um momento e em um lugar, e esta análise, esta intimamente ligada às empresas pesquisadas que operam na terceirização de serviços de telecomunicações no espírito santo, não devendo, necessariamente servir de base para outros tipos de trabalhos.

### **3.1.2 Limitações da pesquisa**

Tem-se como fator de limitação a quantidade das informações disponível no meio acadêmico, e a pequena bibliografia existente, além das impossibilidades dos pesquisados externar de caráter confidencial, e das limitações a que o pesquisador

é colocado onde os questionários foram respondidos, e as omissões nas respostas foram devido aos empregados estarem em área distante do pesquisador.

### **3.2 Cálculo amostral**

Para o presente trabalho a população considerada é formada pelo corpo técnico da empresas que compõe as terceirizadas da planta de manutenção de telecomunicações no Espírito Santo, em número de 321 pessoas. Para escolha da amostra, adotou-se a formula proposta por Fonseca e Martins (1996), onde foram distribuídos 321 questionários, sendo que 172 responderam aos questionamentos, estando selecionados de forma proporcional conforme quadro 01. Sendo o número considerado satisfatório para o estudo 134 respostas, conforme demonstração a seguir:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**onde:**

**n = amostra**

**Z = nível de confiança**

**p= estimativa da verdadeira proporção da variável escolhida.  
Admiti-se p= 0,50 maior tamanho de amostra.**

**q= 1 - p**

**N= tamanho da população**

**d = erro**

### 3.2.1 Confiabilidade

Considerar:

Nível de confiança de 95%, donde  $Z = 1,96$

erro de 6,5%

onde  $d = 0,065$

População disponível para pesquisa = 321

### 3.2.2 População pesquisada

População disponível para pesquisa = 321

Tem-se :

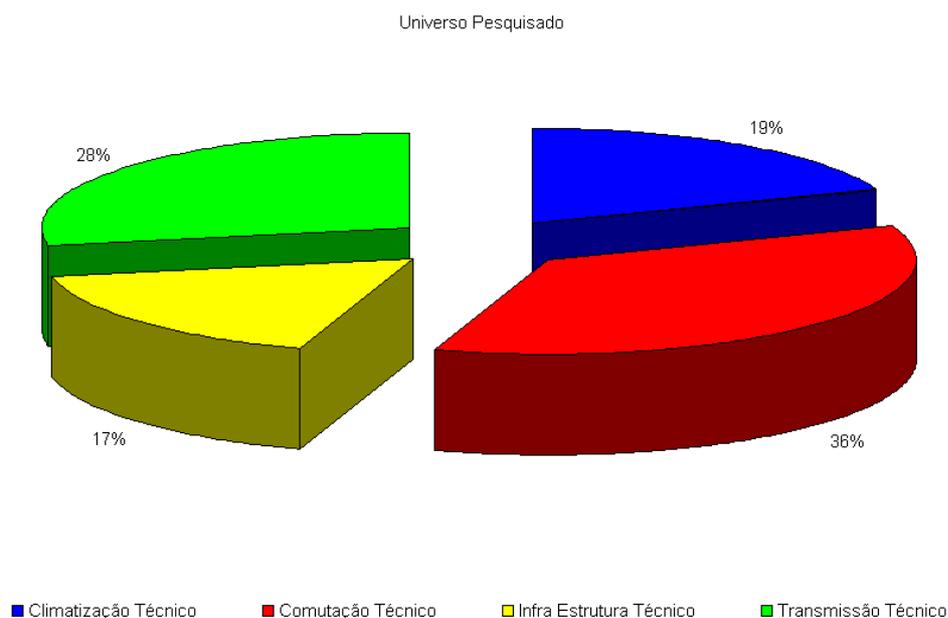
$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 321}{(0,065)^2 \cdot (321 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$n = 133,1949$  onde 134 pesquisados.

### Quadro 04: Universo pesquisado

Seguimento	População	Amostra/empregados
Climatização	63	27
Comutação	113	69
Infra-estrutura	56	26
Transmissão	89	50
Total	321	172

Fonte: Dados primários 2003. Empresas Pesquisadas.



Fonte: Dados Primários (2003)

**Figura 06: Distribuição do Universo pesquisado. Mão de Obra Direta.**

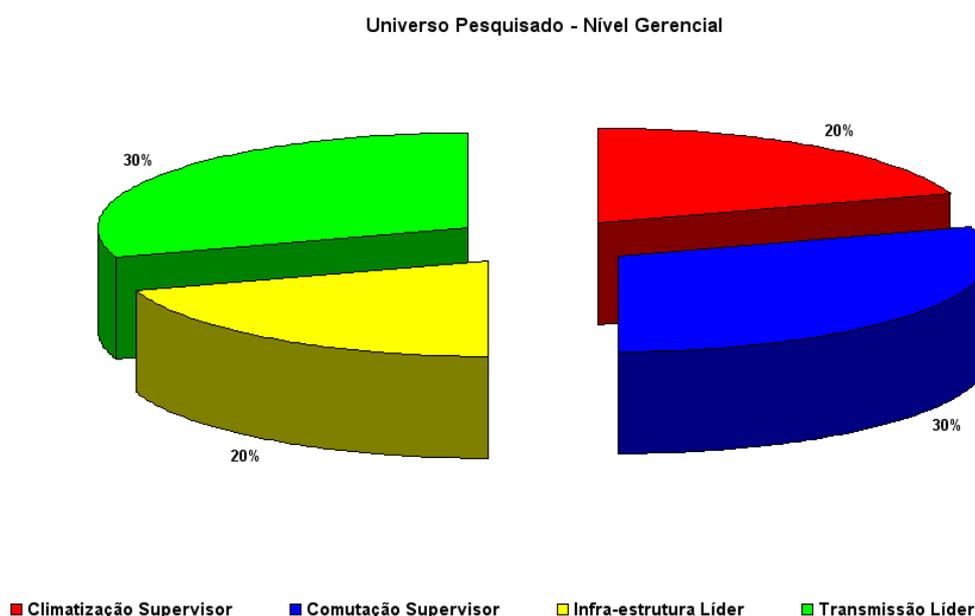
O Sistema de telecomunicações é segmentado em planta interna, planta externa, gerencial e administrativo. Em todos os quatro seguimentos; onde a mão de obra é especializada, existe a necessidade de garantir uma qualidade que é vital importância. O universo da pesquisa investigado compreendi as empresas abaixo:

Empresa "A"	57 Funcionários
Empresa "S"	56 Funcionários.
Empresa "I"	38 Funcionários.
Empresa "G"	170 Funcionários.

Da composição da amostra formada por 321 funcionários de vários setores das empresas, divididos em quatro seguimentos específicos, 172 pessoas responderam ao questionário, perfazendo um total de 56,70% da população pesquisada. Sendo que, os 43,30% que não responderam os questionários. Sendo que 3,11% ocupam cargo gerencial e 40,19% não responderam.

Para uma pesquisa exploratória, os dados coletados consideram-se satisfatório (RICHARDSON et al, 1989).

Considera-se uma área de recentes pesquisas, a abrangências do questionário, ainda depende de maiores complementações, e também cultura dos empregados em responder a pesquisas.



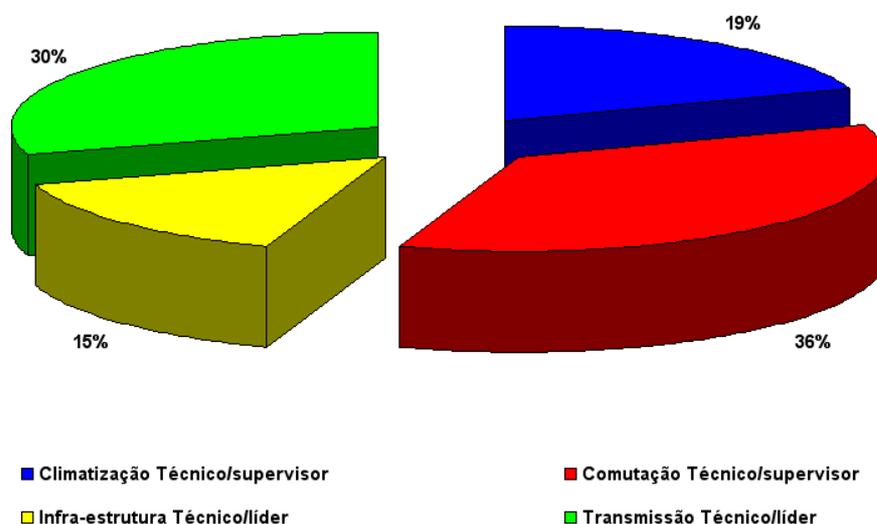
Fonte: Dados Primários (2003)

**Figura 07: Distribuição do Universo Pesquisado a Nível Gerencial**

A nível gerencial dos 20 gerentes, somente 10 responderam, sendo que 30% no seguimento de comutação e transmissão, o que significa, conforme tabela 4.0, onde o maior contingente que responderam a pesquisa, (35,71% e 28,03% - comutação e transmissão, respectivamente, estão localizados.

O nível gerencial tem sua importância, na manutenção e melhoria constante da qualidade, em todos os seguimentos, tanto no âmbito técnico, como na Gestão de Recursos Humanos.

### Tempo de trabalho



Fonte: Dados Primários 2003

### Figura 08: Tempo de Trabalho 0 a 15 anos

Na faixa de maturidade de 15 a 25 anos, esta concentra um expressivo contingente (125 pessoas do universo pesquisado), pois o Sistema Telebrás com a promulgação da Constituição em 05 de outubro de 1988, no Capítulo VII Seção I Artigo 37 – inciso II, o acesso às empresas se daria por concurso público, ocorrendo somente em raríssimos casos. A concentração maior deu-se no seguimento de comutação técnico/supervisor 34,40 %, devido ao número de mão de obra ser mais abundante no seguimento de telecomunicações da planta interna.

A análise é bastante complexa, pois no seguimento de comutação que é composto de 34,82% com maturidade profissional de 0 – 15 anos e 34,40% com maturidade de 16 – 25 anos, onde pode concluir que 29,78% estão na faixa de 25 anos acima, e, são egressos da mantenedora e/ou estão em cargo de liderança ou supervisão nas terceirizadas.

### 3.3 Elaboração do questionário

Questionário é uma serie ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento (RAUEN, 2002).

Na elaboração do questionário, a fonte de análise, as questões foram abordadas com foco em fatores baseados no Questionário S.F – 36 – pesquisa em saúde. Este formulário é considerado um índice de percepção do status geral de saúde, que incorpora padrões comportamentais. Este formulário foi traduzido e validado para língua portuguesa em 1997(8), por Ciconelli RM **UFSP**; (1997) e nos levam ao questionamento chave: Qualidade de Vida na terceirização do Perfil Competitivo da Concorrência Global – Manutenção Classe Mundial.

#### 3.3.1 O Questionário foi dividido em sete domínios

- **Primeiro Domínio:** refere à remuneração dos empregados das empresas terceirizadas, dentro do mercado em que esta inserida, equidade salarial,
- **Segundo Domínio:** classifica os benefícios oferecidos pelas empresas terceirizadas, preocupação assistencial com os empregados,
- **Terceiro domínio:** as condições de segurança no trabalho.
- **Quarto Domínio:** a cultura organizacional da empresa, identificação com a empresa, visão humanista da empresa,

- **Quinto domínio:** a capacitação do empregados, oportunidade efetiva de participação;
- **Sexto Domínio:** o relacionamento interno dos empregados, competência gerencial;
- **Sétimo Domínio:** a maturidade do empregado em posto de trabalho.

O resultado obtido nesta pesquisa subsidiará os gestores de mão de obra terceirizados, com objetivo da manutenção e obtenção do melhor do empregado, não deteriorando os indicadores de qualidade estabelecidos pela agencia reguladora (ANATEL).

### **3.3 Procedimentos da pesquisa de campo**

A pesquisa em campo proporciona a obtenção dos dados para análises, baseados nos questionamentos, conforme quadro 05.

**Agendamento de visitas.** Nesta atividade foram agendados com as empresas terceirizadas, e distribuídos os questionários, onde foi explicitado o motivo, e objetivos da pesquisa, e disponibilizado um tempo para o preenchimento, e devidas informações ao elemento da pesquisa.

Recepcionar os questionários devidamente preenchidos – os questionários fora devolvidos, tendo sido feito a conferencia dos dados respondidos, mantendo-se o caráter confidencial e sigiloso.

#### **3.3.1 Analise e coleta de dados**

**Analise dos dados coletados.** Foram analisados, tabulados, conferidos e separados, por seguimento. Esta tarefa exige do pesquisador uma atenção redobrada.

**Quadro 05: Construto dos domínios**

<b>Denominação Do fator</b>	<b>Estudos e Autores</b>	<b>Variáveis determinantes</b>	<b>Formas de Medição</b>
Eqüidade salarial	Kit Sadgrove (1995)	Avaliação do salário no estado Avaliação do salário em relação as suas atividades funcionais Vantagens oferecidas pela empresa	*
Benefícios	FERNANDES, Edna comte (2000)	Benefícios oferecidos pela empresa Comparação com outras empresas	*
Segurança no Trabalho	Kit Sadgrove (1995)	Condições de trabalho Segurança patrimonial Medicina e segurança no trabalho	*
Identificação com a empresa	WALTON (1973)	Motivo principal da permanência na empresa Conhecimento da "Missão" Conhecimento da organização da empresa Conhecimento do plano estratégico da empresa Conhecimento em curto prazo da empresa Objetivos estabelecidos para sua área, estão de acordo com o Planejamento Empresarial. Conhecimento do negócio da empresa Tomam conhecimento das decisões, procedimentos da execução do seu trabalho. Nível de informações da empresa O que mais interfere na produtividade Empresa proporciona oportunidades iguais Inserção da empresa em	*

		<p>programa de qualidade e produtividade</p> <p>Maior empecilho para sucesso com Programas de Qualidade e Produtividade</p>	
Capacitação	Chiavenato, 2000	<p>Influencia no seu crescimento</p> <p>Grau de Satisfação com as oportunidades oferecidas</p>	*
Visão Humanista da Empresa	<p>SF-36 Ciconelli, RM. UFSP, 1997.</p>	<p>Cooperação entre as áreas da empresa</p> <p>Relação com seu grupo de trabalho</p> <p>Convivência e integração social empresa e empregados</p> <p>Identificação como empregado da empresa</p>	*
Maturidade	Chiavenato, 2000	<p>Faixa etária</p> <p>Grau de Instrução</p> <p>Nível funcional</p> <p>Tempo de Serviço</p>	*

Fonte: indicadas Técnicas multivariadas

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se uma caracterização das empresas pesquisadas, com objetivo de melhor entendimento dos fenômenos estudados, bem como, possibilita a identificação das questões pesquisadas, através do *constructo* elaborado, para uma análise da qualidade dos trabalhadores em telecomunicações. Observe-se ainda os argumentos teóricos a fim de confrontar com os dados obtidos.

### 4.1 Caracterização das empresas

O conceito de terceirização apresenta grande diversidade, e aparentemente cada autor adaptou por um conceito, não havendo ainda um padrão conceitual definido.

Para Leite (1994), deve-se diferenciar a desverticalização da terceirização, sendo que na primeira, a extensão da cadeia produtiva é alterada (caso das montadoras de veículos) e a Segunda, refere às transferências de atividades de apoio, como infra-estrutura, recursos humanos e tecnológicos.

Dentro desse conceito, têm-se as empresas como terceirizadas, uma vez que operam com uma infra-estrutura e recursos humanos e tecnológicos.

A pesquisa realizada no âmbito das empresas abaixo perfazendo um total de 04 (quatro) empresa, que são identificadas como “S”, “G”, “I”, “A”, por necessidades de sigilo das informações prestadas. Estas empresas operam no mercado de telecomunicações e são credenciadas pela empresa detentoras da concessão na exploração dos serviços de telecomunicações.

1. **Empresa “S”**: Tem sede própria em Curitiba-PR, há vários anos no ramo de telecomunicações, e iniciando um trabalho como prestadora de serviços de manutenção, Na pesquisa esta atendendo ao seguimento de Transmissão e comutação. Trabalha no estado do Espírito Santo, com mão de obra de uma outra empresa (quarteirizada) e gerenciamento próprio na área técnica.
2. **Empresa “G”**: Tem sede própria no estado, e está a 25 anos no ramo de mão de obra de telecomunicações. Na pesquisa atende ao seguimento de Comutação (dados) e também atende a Planta externa (redes). Trabalha com mão de obra própria e gerenciamento próprio
3. **Empresa “I”**: Tem sede própria em Maringá – PR, e atua no ramo de energia há vários anos, tendo fabricação de equipamentos de energia, e iniciando no trabalho de manutenção de corrente contínua e alternada no ramo de telecomunicações. Utiliza mão de obra própria para execução de seus serviços, como também do gerenciamento.
4. **Empresa “A”**: Tem sede própria em Ipatinga-MG, atua no ramo de manutenção de energia e climatização há 15 anos, Na pesquisa atende ao seguimento de Climatização e Infra-estrutura. Opera com Mão de obra própria para execução de seus serviços com também do gerenciamento.

#### **4.1.1 Análise e interpretação dos dados**

O processo de manutenção de pessoas - remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas - são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. Em algumas empresas, esse processo de manutenção ganha muito baixo, por se aproximarem do modelo de homem econômico (que trabalha exclusivamente pelo salário), pela rigidez e inflexibilidade, e por seu caráter genérico e padronizado, tratando todas as pessoas pela média, sem respeitar suas diferenças individuais e as suas diferentes contribuições à organização (CHIAVENATO, 2000).

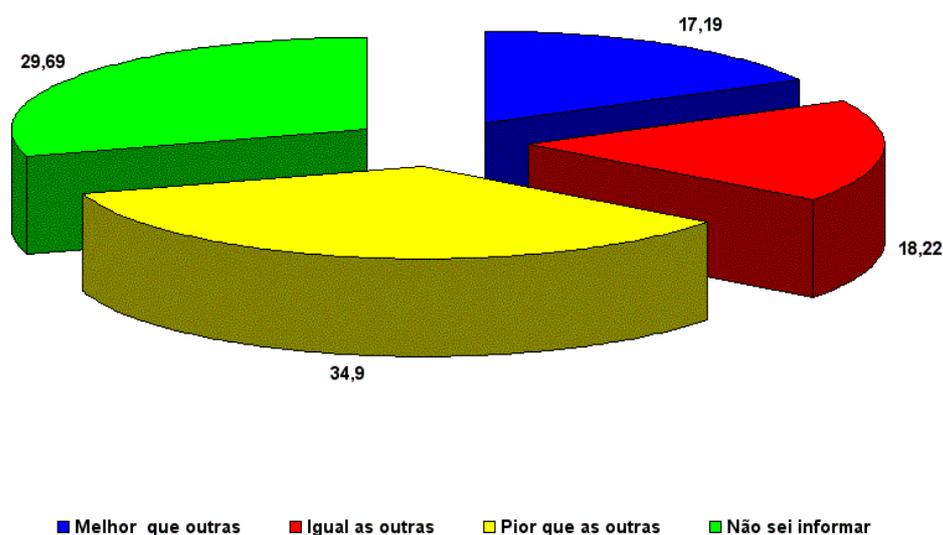
#### **4.2 Domínio - Equidade Salarial**

Os salários ou a contra-prestação de serviços têm sua equidade avaliada interna e externamente. No caso específico do setor terceirizado de telecomunicações, as equidades internas têm um maior peso, pois os seguimentos, em muitos os casos, não encontram parâmetros no estado, pois por ser um serviço exclusivo das comparações ficam internamente, e em muitos dos casos, são considerados salários das empresas as quais os empregados pertenciam.

Para 34,90%, entendem que os salários estão piores, por serem pessoas egressas da mantenedora, onde os salários indiretos (gratificações, adicional por tempo de serviço, participação nos resultados) são substanciais. O que não ocorre com os empregados que não estiveram no sistema. Outros 29,69%, não sabem

informar, pois estão na empresa pela primeira vez, e tem maturidade pequena. Os demais 35,41%, sendo 17,19% e 18,22% estão satisfeitos. (figura 09)

**Como você avalia seu salário em relação ao de outras empresas do Estado**



Fonte: Dados Primários 2003

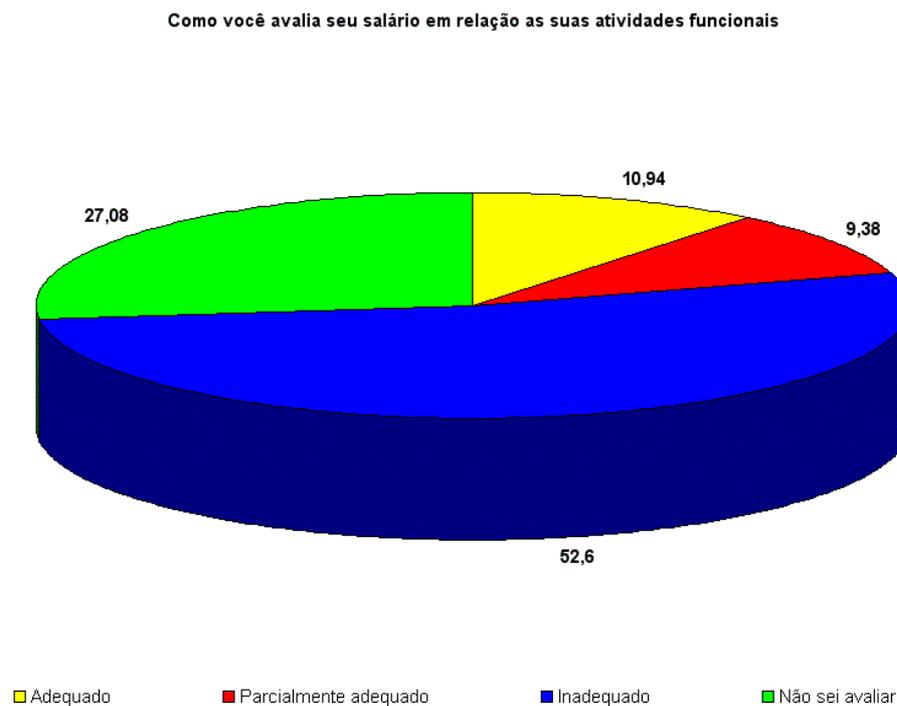
**Figura 09: Eqüidade Salarial**

#### **4.2.1 Salário e atividades funcionais**

O salário tem sido um dos fatores significativos e determinantes para o descontentamento. Para a grande maioria dos empregados o baixo valor remunerado aos serviços é um dos principais elementos que vão dêsmotivar o trabalhador. Por suas características a terceirização traz para as empresas, a idéia que é uma forma de contratar mão de obra mais barata, sem maiores vínculos empregatícios. A redução de custos tem permeado os contratos de terceirização. Os pressupostos vantajosos da terceirização, que se resume em: o aumento da

qualidade e redução de custo estão presente no grau de insatisfação de 52,60% dos empregados das terceirizadas.

Os 27,08% estão na mão de obra ainda jovem profissionalmente, já os 10,94% e 9,38%, estão em nível de gerencia. (figura 10)



Fonte: Dados Primários 2003

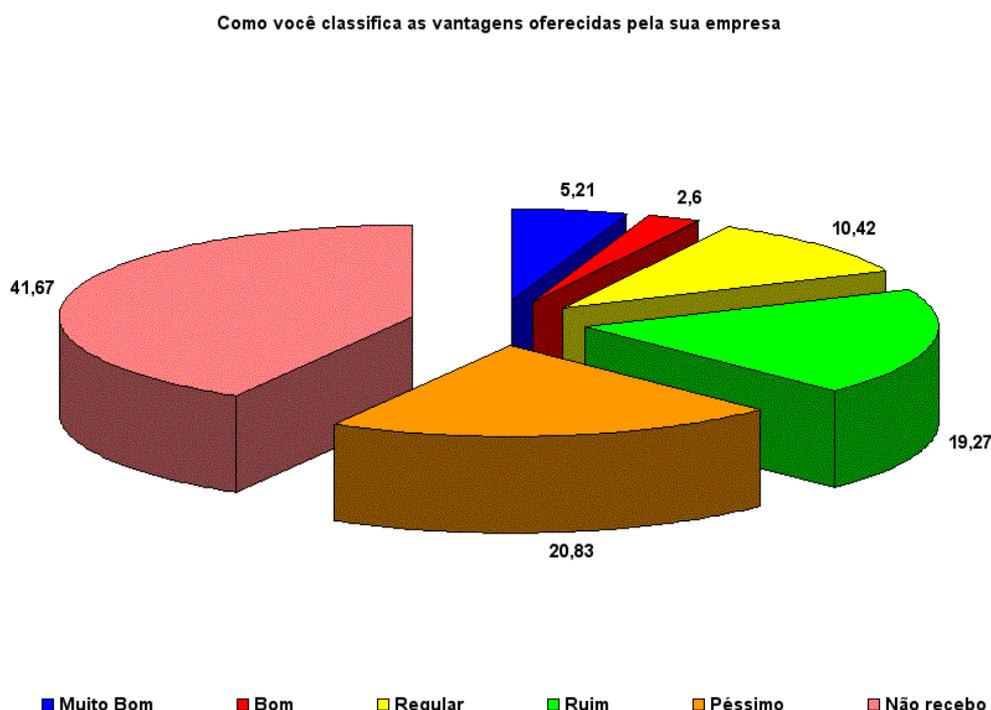
**Figura 10: Salário em relação as suas atividades funcionais**

#### 4.2.2 Vantagens oferecidas pela sua empresa

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar (CHIAVENATO, 2000).

Na figura 11 são apresentados os salários indiretos ou vantagens não são oferecidos pelas terceirizadas 41,67%. Assim a remuneração (salário direto + Salário indireto) faz com que o terceirizado desconheça a existência da mesma. Os que

classificaram de péssimo ou ruim 20,83% + 19,27% consideram o pagamento de horas extras, e os demais 10,42%, 2,6% e 5,21% recebem adicional de periculosidade, que são vantagens decorridas das legislações pertinentes.



Fonte: Dados Primários 2003

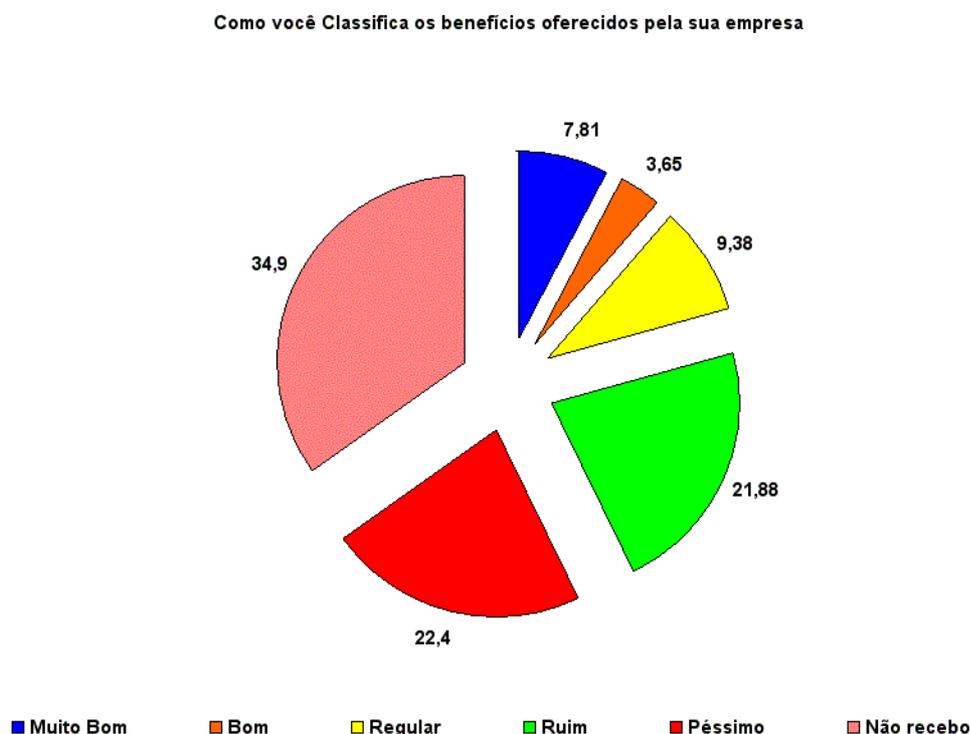
**Figura 11: Vantagens oferecidas pela sua empresa**

### 4.3 Domínio Benefícios

#### 4.3.1 Benefícios oferecidos pela sua empresa

Em muitas empresas os planos de serviços e benefícios sociais foram inicialmente orientados para umas perspectivas paternalistas, limitadas e justificada pela preocupação de reter a mão de obra e baixar a rotatividade de pessoal. Hoje, os serviços e benefícios sociais, além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, constituem em atividades voltadas para a preservação das condições físicas e mentais dos seus empregados. Além da saúde, as atitudes dos empregados são os principais objetivos desses planos (CHIAVENATO, 2000).

Assistir aos funcionários e a seus familiares tem sido uma preocupação da gestão da qualidade de vida, o que não ocorre com terceirizadas, que 34,90% não recebem nenhum benefício, e 22,40%, o classificam de péssimo e outros 21,88% de ruim, por serem benefícios tais como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, o que não esta diretamente ligada às recompensas financeiras. (figura 12)



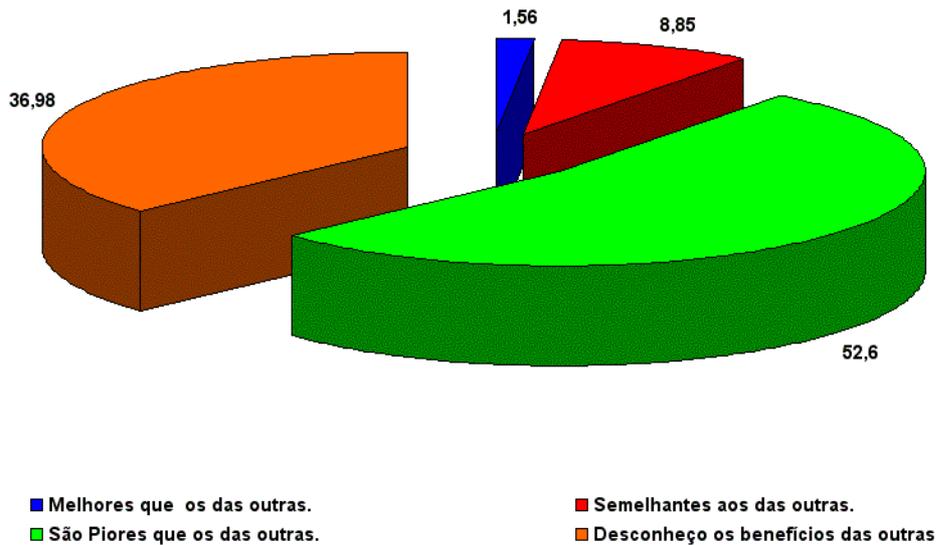
Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 12: Benefícios oferecidos pela sua empresa**

#### 4.3.2 Comparação dos Planos de Benefícios

Dentro do mercado, os benefícios oferecidos, são por muitos desconhecidos 36,98%, mas 52,60% analisam com piores, isto devido ao número mínimo de benefícios oferecidos pelas terceirizadas. O restante, 8,85% e 1,56%, fazem as comparações entre as quatro empresas terceirizadas (Figura 13).

Comparando o Plano de Benefícios de sua empresa com os de outras empresas do Estado do ES, como você classifica. Comparando o Plano de Benefícios de sua empresa com os de outras empresas do Estado do Espírito Santo, como você classifica.



Fonte: Dados Primários 2003

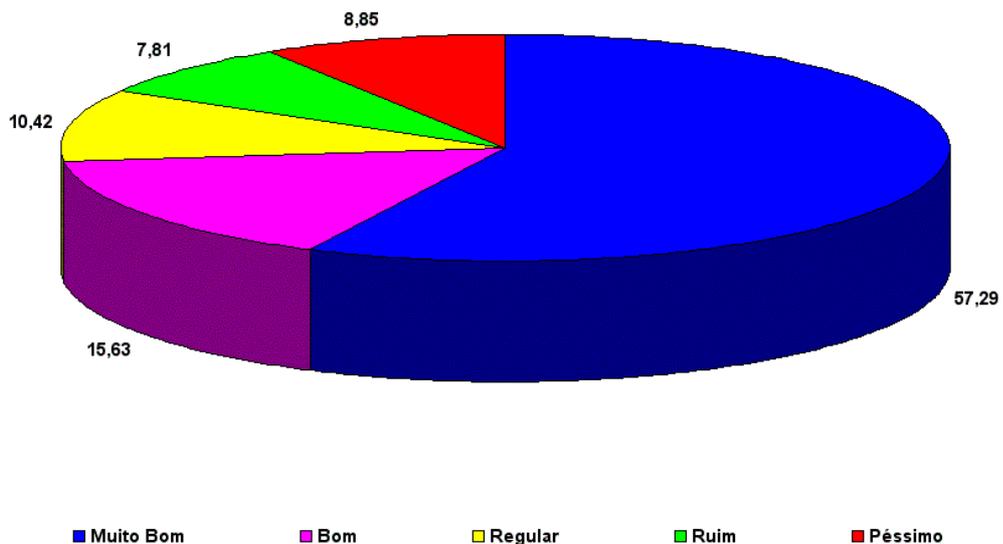
**Figura 13: Comparação dos Planos de Benefícios**

#### 4.4 Domínio Segurança no Trabalho

##### 4.4.1 Condições de trabalho oferecidas

Por ser um trabalho executado dentro da mantenedora, onde a gestão do ambiente é administrada diretamente, a grande massa 57,29% avalia o ambiente de trabalho, e também às poucas exigências contratuais existentes. As avaliações dos demais 15,63%, 10,42%, 7,81% e 8,85% avaliam como bom, regular, ruim e péssimo, devido à execução de trabalhos externos, ou mesmo em torre em alto de morro (figura 14).

Qual a sua opinião sobre as condições de trabalho oferecidas pela sua empresa



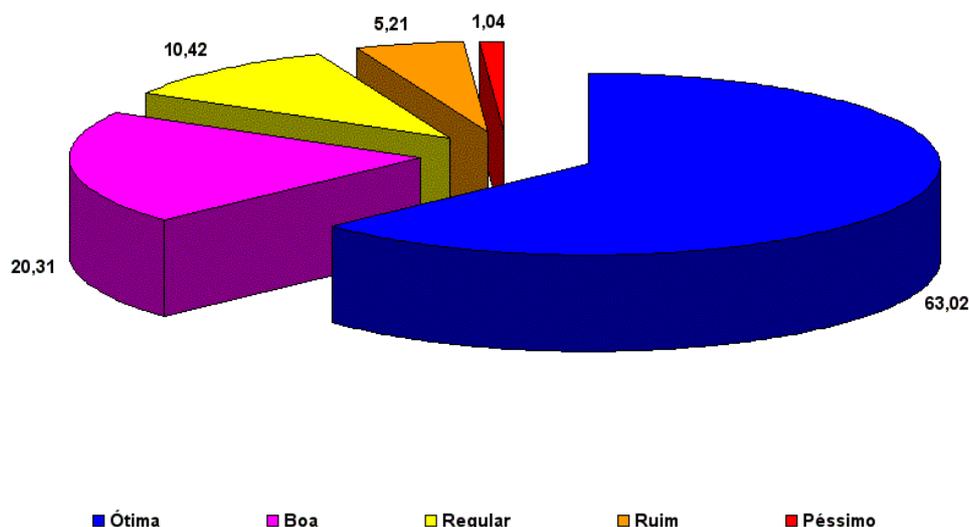
Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 14: Condições de trabalho oferecidas**

#### 4.4.2 Nível de Segurança Patrimonial

Na avaliação de 63,02% dos terceirizados, a segurança é ótima, pois apesar de ser serviço já terceirizado, não está ligado à atividade fim, sendo considerada área de apoio, onde a terceirização teve seu início nos anos 80, não foi incluído na pesquisa. Os demais avaliados 20,31%, 10,42%, 5,21% e 1,04% fazem análise sobre as portarias onde a vigilância não funciona 24hs, ou somente com um vigilante. (figura 15).

Como Você classifica o Nível de Segurança Patrimonial (vigilância, etc) oferecida pela sua empresa no seu local de trabalho.



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 15: Nível de Segurança Patrimonial**

#### 4.4.3 Medicina e Segurança do Trabalho

Os objetivos da higiene do trabalho são de caráter eminentemente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que trabalhador adoença e se ausente provisoriamente ou mesmo definitivamente do trabalho:

Entre os objetivos principais temos:

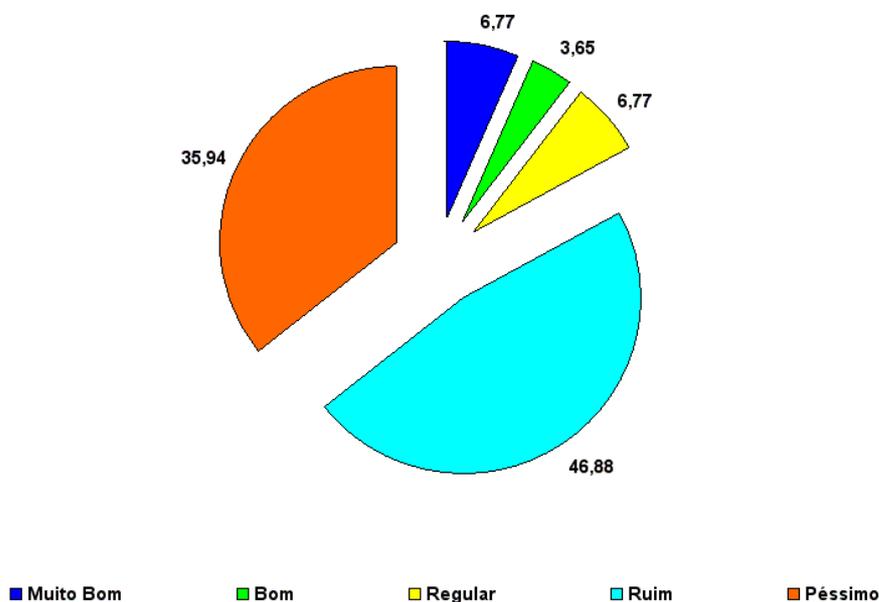
- Eliminação das causas das doenças profissionais;
- Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos;
- Prevenção de agravamento de doenças e de lesões e;
- Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho.

Para Hilton Baptista, este objetivo poderá ser obtido através de:

- Educação dos operários, chefes, capatazes, gerentes etc., indicando os perigos existentes e ensinando como evitá-los;
- Constante estado de alerta contra os riscos existentes na fábrica, e;

Estudos e observações dos novos processos ou materiais a serem utilizados.

Como você avalia a Medicina e Segurança do Trabalho oferecida pela sua empresa



Fonte: Dados Primários 2003

### Figura 16: Medicina e Segurança do Trabalho

A higiene do trabalho envolve o estudo e controle das condições de trabalho, que são variáveis da situação que influenciam o comportamento humano.

A situação de saúde das empresas terceirizadas resume-se somente a exames admissionais e demissionais, não havendo uma medicina preventiva para garantir a saúde dos empregados, portanto 46,88% e 35,94% consideram como ruim e péssimo (figura 16).

## **4.5 Domínio Identificação com a Empresa**

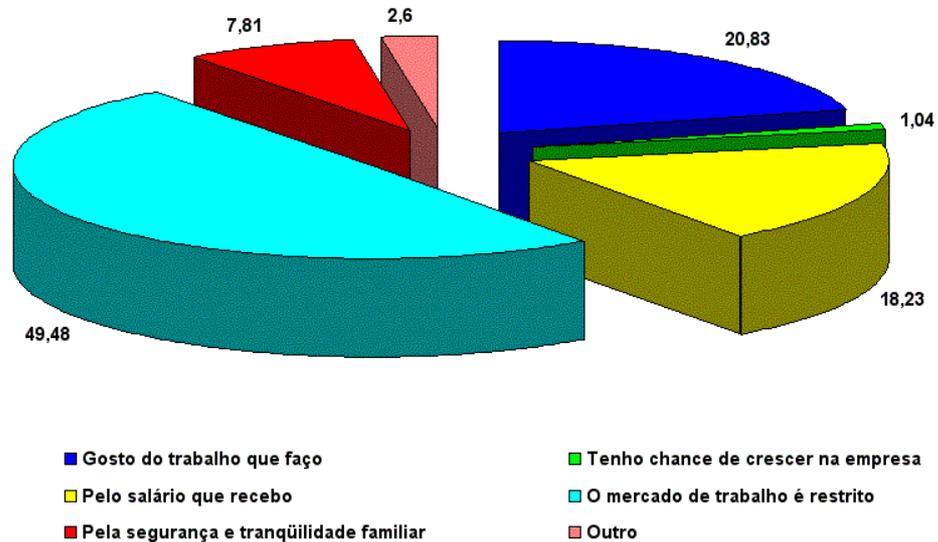
### **4.5.1 Motivos de permanência**

Para CHIAVENATO (2000), o mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época. O mercado de trabalho pode ser segmentado por setores de atividades ou por categorias (como empresas metalúrgicas, telecomunicações, bancos etc.) ou por tamanhos (organizações grandes, médias, pequenas, microempresas, etc) ou ainda por regiões. Cada um desses segmentos tem características próprias.

A maioria absoluta de 49,48% entende que o mercado é restrito, isto se confirma com a falta de postos de trabalho no setor de telecomunicações da planta interna. Hoje o setor, somente cria novos postos na área de sistemas e telefonia celular, e sistemas digitais de alta velocidade, o mercado para telefonia fixa, transmissão analógica e telefonia pública empresarial o mercado não oferece novas vagas, devido às expansões que estão sendo feitas somente na tecnologia de fibra óptica e/ou alta velocidade.

Uma grande parte 20,83% está nos egressos da mantenedora, e executam todo trabalho já com alto valor sentimental. Dos 18,23% estão pelo salário, e por falta de opção, já que o mercado é restrito. Para 01,04%, 07,81%, 02,80%, estão na classe de supervisor ou líder, que tem chance de crescer, e segurança familiar. (figura 17).

Em todas empresas existem motivos que influenciam a permanência das pessoas no emprego. Escolha o MOTIVO PRINCIPAL pelo qual você permanece na empresa.



Fonte: Dados Primários 2003

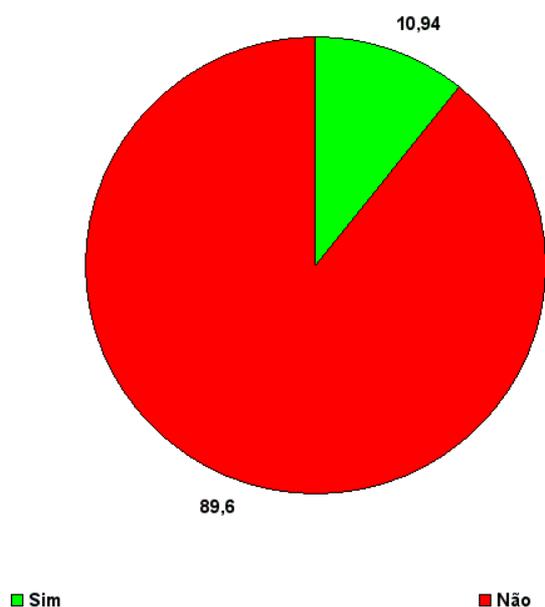
**Figura 17: Motivos de permanência**

#### 4.5.2 Missão

Para Martins e Alt, a missão da empresa é o que ela se propõe ser dentro da estratégia de atuação que gerou sua formação. Uma missão define o propósito da existência da empresa e condiciona sua estrutura para que ela atinja o que deseja.

Para Maximiano (2000), A missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se. Há organizações que têm mais facilidade em apresentar um negócio do que uma missão, enquanto outras estão na situação inversa. A definição de um negócio ou missão procura fornecer orientação para os funcionários e esclarecer para a sociedade qual o propósito da organização. (figura 18).

A sua empresa tem definida a sua "MISSÃO". Você a conhece.



Fonte: Dados Primários 2003

### Figura 18: Missão

Toda empresa precisa ter uma finalidade, alguma noção sobre os porquês de sua existência o que ela pretende realizar. Sem noções sobre a sua missão, a empresa caminhará sem direção. A importância do conhecimento pelos empregados da missão, faz com que a empresa tenha solidez no seu desenvolvimento, e garantia de sustentação do corpo de empregados. Como 89,06% não conhecem a missão da empresa, traz instabilidade para todos, e incerteza para todos. O restante 10,94%, conhecem a missão por serem empregados de serviços internos e supervisores.

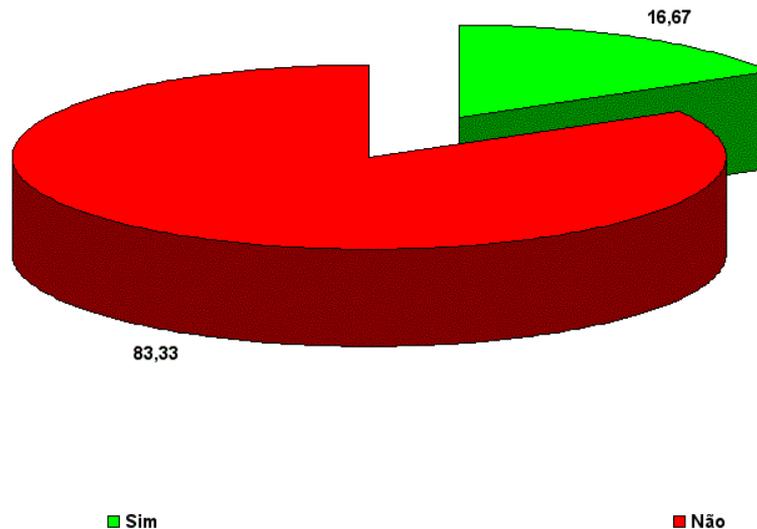
### 4.5.3 Organização de sua empresa

MAXIMIANO (2000), adverte:

uma organização é um sistema de recursos que procura alcançar os objetivos. O processo de definir quais objetivos a organização pretende alcançar e quais recursos pretendem aplicar chama-se planejamento. O processo de definir como as atividades serão realizadas, por meio da utilização de recursos, chama-se por organização.

O processo de organizar, ou processo de organização cria umas estruturas estáveis e dinâmicas, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar.

Você conhece a organização de sua empresa.



Fonte: Dados Primários 2003

### Figura 19: Organização de sua empresa

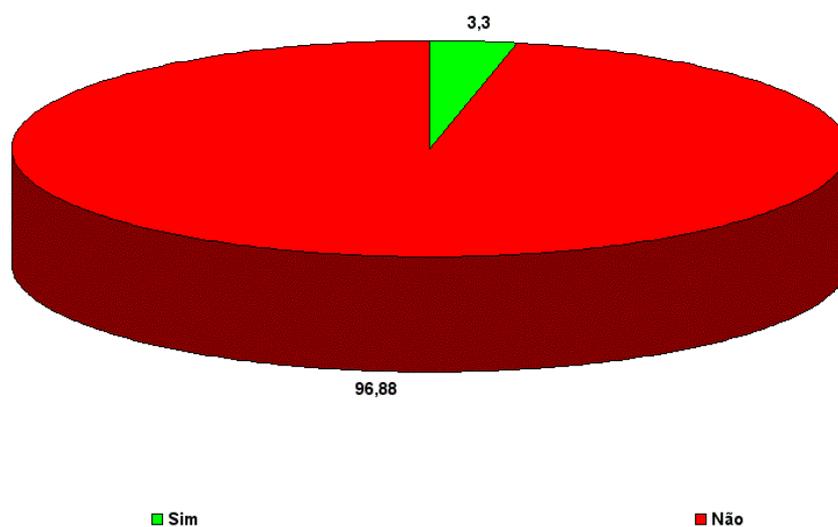
As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. Dentre os objetivos estão uma análise de orientação de uma situação futura, fonte de legitimidade que justifique as atividades da organização e sua existência. O não envolvimento de todos os trabalhadores no organismo faz com que gere instabilidade e incerteza. A maioria dos terceirizados, 83,33% não conhece a organização da empresa que trabalham, podendo assim não somar para o crescimento da empresa que esta virgulada. Os 16,67%, estão no corpo de supervisores. (figura 19)

#### 4.5.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de nível mais alto, que podem ser assessorados. Organizações profissionalizadas, de grande porte, podem utilizar equipes ou departamentos de novos negócios para auxiliar os executivos. Organizações participativas promovem o envolvimento de seus funcionários dos mais diferentes níveis nesse processo (MAXIMIANO, 2000).

A divulgação do plano estratégico para todos, faz com que a empresa tenha uma unidade nas suas ações, e os seus empregados maiores responsabilidade pela sustentação e crescimento da empresa. Os planos estratégicos, quando não são de conhecimento de todos, como é o caso das terceirizadas, onde 96,88% não conhecem o plano estratégico de sua empresa. Observa-se também que os contratos de terceirização, normalmente de prazo curto e os planos estratégicos são no espaço de 10 anos. Somente 03,13% têm conhecimento, o que justifica ser somente os supervisores.

A sua empresa possui Plano Estratégico. Você tem conhecimento da existência do mesmo



Fonte: Dados Primários 2003

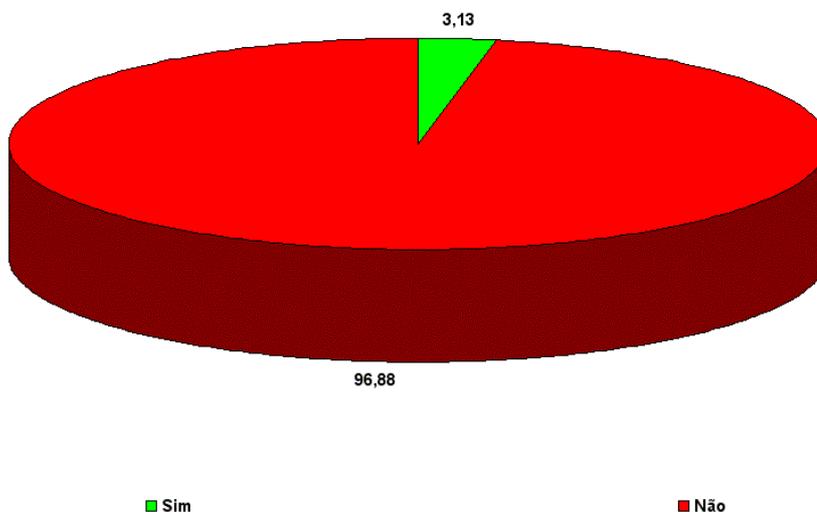
**Figura 20: Planejamento Estratégico**

#### 4.5.5 Formas de Planejamento

Para realizar objetivos estratégicos e administrativos, é preciso definir atividades e recursos. Esse é o domínio do planejamento operacional. O processo de planejamento operacional consiste em definir como realizar objetivos. Os planos operacionais contêm os seguintes elementos:

- Objetivos Específicos;
- Atividades necessárias para realizar esses objetivos, e;
- Recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades.

**A sua empresa possui um processo formal de planejar as ações de curto prazo (até um ano). Você tem conhecimento do mesmo.**



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 21: Formas de Planejamento**

As empresas terceirizadas de mão de obra na área de serviços, não têm planejamento ou ações em curto prazo que não seja os rendimentos auferidos nos contratos. As empresas ficam estabelecidas por tempo contratual até que venha a nova licitação. 96,88%, o que podemos entender com uma parte altamente significativa dos terceirizados, trabalham com insegurança e incerteza do futuro. (figura 21)

#### 4.5.6 Definição de Objetivos

O ponto de partida para elaboração dos planos operacionais é os objetivos de nível mais alto (objetivos principais ou objetivos estratégicos). Os objetivos estratégicos definem A ONDE a organização pretende chegar. No ponto seguinte da cadeia de meios e fins, os objetivos específicos, atividades e recursos são formulados em seguida, como parte do planejamento operacional. Os objetivos operacionais definem COMO e O QUÊ a organização deve fazer para realizar os objetivos estratégicos (MAXIMIANO, 2000).

Toda organização tem seus objetivos claros e definidos, para que todos possam cumprir, levando a empresa a crescimento, e garantindo o emprego de seus empregados. No caso específico das terceirizadas, este planejamento empresarial, não é divulgado, nas áreas de trabalho, fazendo com que, 64,06% não tenha conhecimento. Os demais ou conhecem em parte ou não conhecem 10,94% e 16,15%. Os 8,85% que conhecem, estão no nível de supervisão (figura 22).



Fonte: Dados Primários 2003

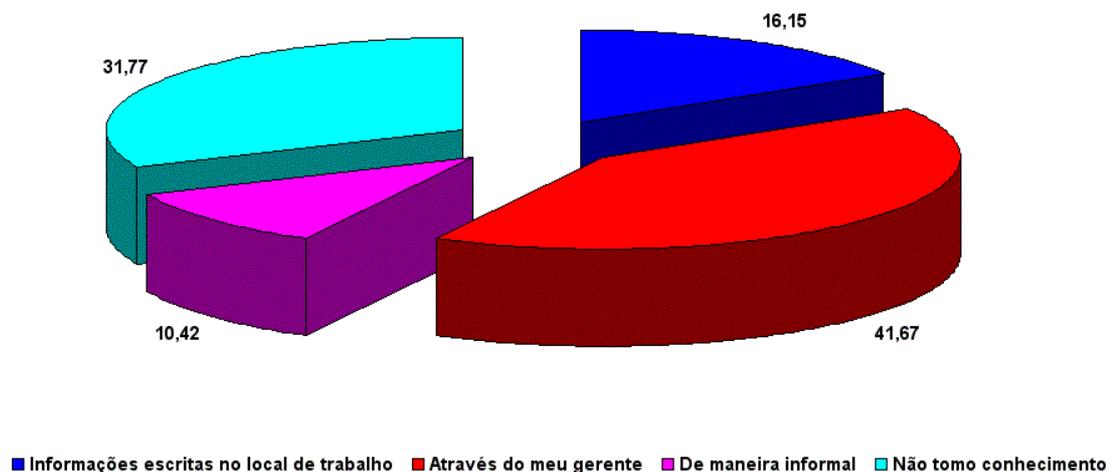
**Figura 22: Objetivos definidos**



#### 4.5.8 Conhecimento e decisões, diretrizes e procedimentos

Toda empresa tem seu sistema de informações gerenciais instalado e como objetivo, o processamento de dados. Quando não existe ampla divulgação, as ações podem resultar em desagregação do empregado com a empresa. A empresa vive e depende de uma harmonia constante entre os empregados e a empresa. Nas terceirizadas, 31,77%, não tomam conhecimento e 41,67% tomam conhecimento através do gerente, mas das ordens específicas dos serviços, e não como um todo. O restante de maneira informal 10,42% ou mesmo algo escrito no local de trabalho 16,15% (figura 24).

**Como você toma conhecimento de decisões, diretrizes, procedimentos técnicos ou administrativos de sua empresa que influenciam na execução do seu trabalho ou nas ações empresariais**



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 24: Conhecimento e decisões, diretrizes e procedimentos.**

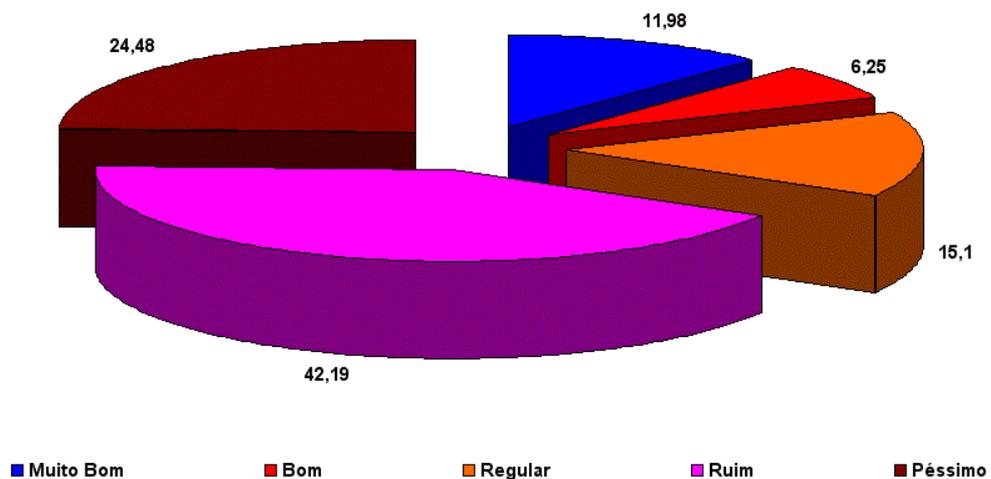
#### 4.5.9 Informações fornecidas pela Empresa

Segundo Chiavenato, os sistemas de informações gerenciais ocupam um papel importante no desempenho dos gerentes, principalmente nas tarefas de

planejamento e controle. O Sistema de informações gerencial deve proporcionar informações oportuna e relevante para que os gerentes possam fazer uso do controle antecipado em relação à ação, permitindo à organização uma vantagem competitiva.

Como pode observar, 42,19% vêem a informação como ruim, e 24,48% como péssimo o que corresponde a 66,67% de informações ruim e péssimo, e somente 33,33% em situação de regular, para bom e muito, comprometendo a competitividade da organização e assim a estabilidade e segurança dos empregados (figura 25).

**Como você avalia o nível de informações fornecidas por sua Empresa.**



Fonte: Dados Primários 2003

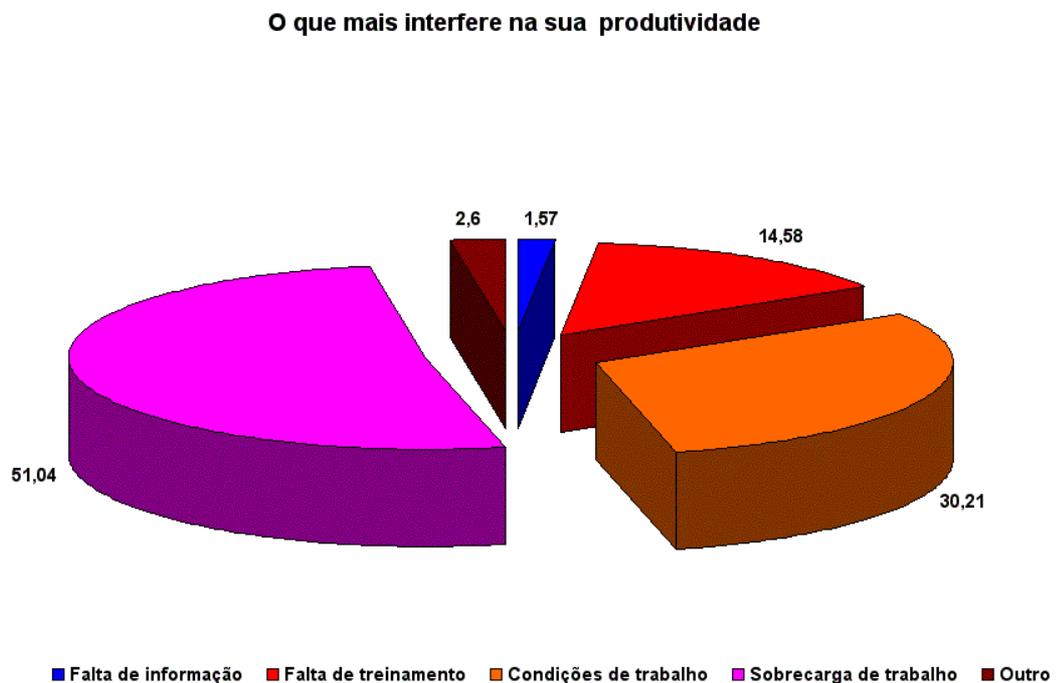
**Figura 25: Informações fornecidas pela Empresa.**

#### 4.5.10 Interferências na produtividade

Considera-se a produtividade como efeito da administração de vários recursos. A produtividade é uma relação mensurável entre o produto obtido e os

recursos empregados na produção. No que tange aos recursos humanos, a produtividade do trabalho humano é igual ao quociente da relação de uma produção pelo tempo empregado. A produtividade humana depende do esforço realizado e do método racional, e, sobretudo do interesse (Chiavenato, 2000).

Verifica-se que 51,04% apontam a sobrecarga de trabalho com fator de influência na produtividade, e 30,21% as condições de trabalho, perfazendo assim 81,25% dos pesquisados (figura 26).



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 26: Interferências na produtividade**

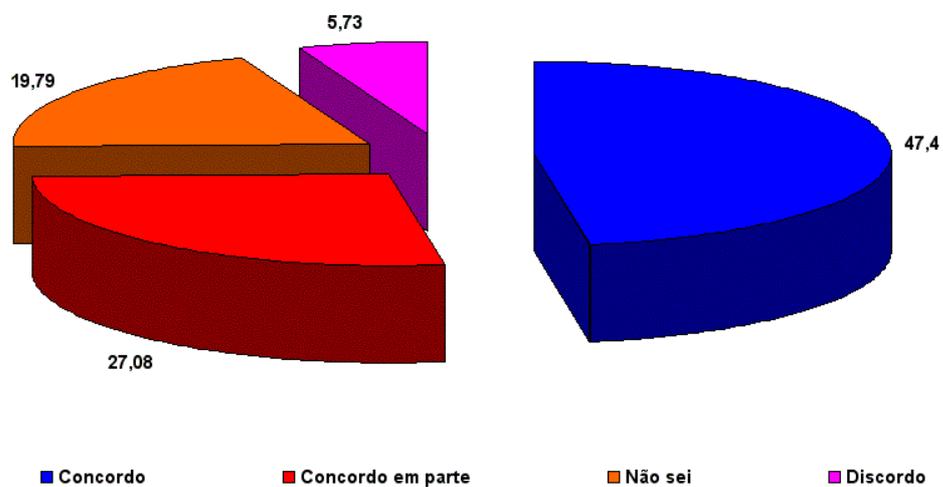
#### 4.5.11 Oportunidades

O remanejamento de uma organização ocorre de forma horizontal e vertical, ou ainda de forma diagonal. Alguns dados básicos devem ser observados para a progressão interna de seus funcionários. A mão de obra de telecomunicações não tem nos dias atuais uma formação acadêmica com o que o mercado necessita,

portanto é comum a prática de movimentação vertical, onde agrada, a um grande contingente.

Verifica-se no grande volume de resposta, onde 47,40% estão de acordo, enquanto 27,08% em parte, também concordam (figura 27).

#### Sua empresa proporciona oportunidades iguais, sem discriminação



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 27: Oportunidades**

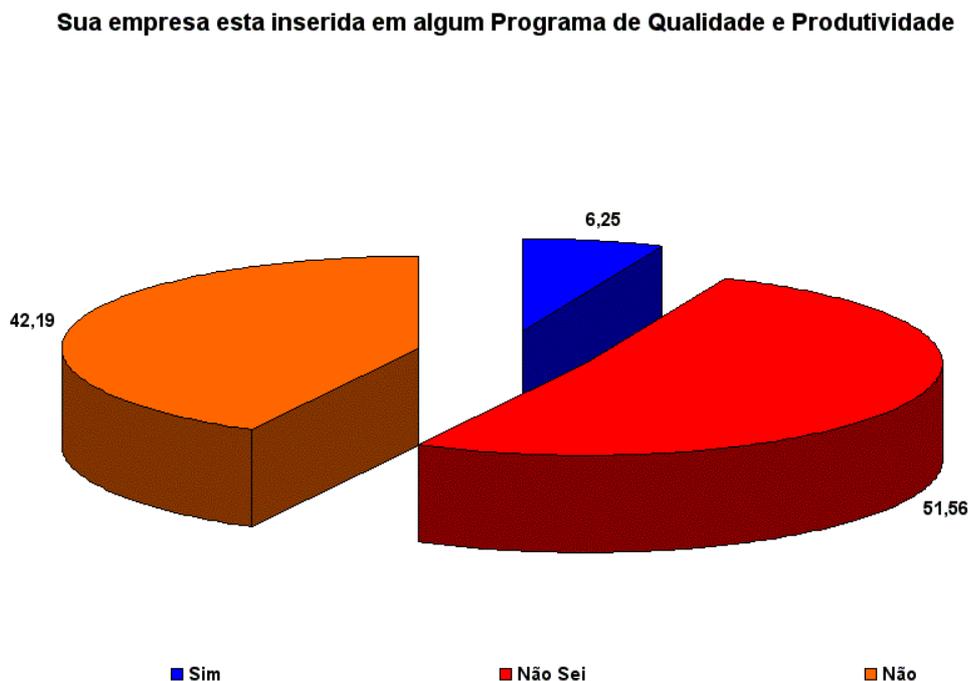
#### 4.5.12 Qualidade e Produtividade

Para Falconi as organizações humanas são destinadas a se atingir fins. Controlar uma organização humana significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados, analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados. A excelente competitividade das empresas japonesas em todo mundo deflagrou uma verdadeira corrida por programas de qualidade e produtividade. Hoje já não existe empresário

desavisado da necessidade urgente de mudanças neste sentido, para assegurar a sobrevivência de sua empresa.

Os programas de qualidade fazem parte o diferencial competitivo de uma empresa, e dentro do mundo globalizado, não só as empresas mantenedoras, mas também as terceirizadas devem esta inserida em programas que contemplem a qualidade com objetivo.

Percebe-se que 51,56% não sabem informar de programas de qualidade e 42,19% afirmam a não inserção em nenhum programa de qualidade. (figura 28)



Fonte: Dados Primários 2003

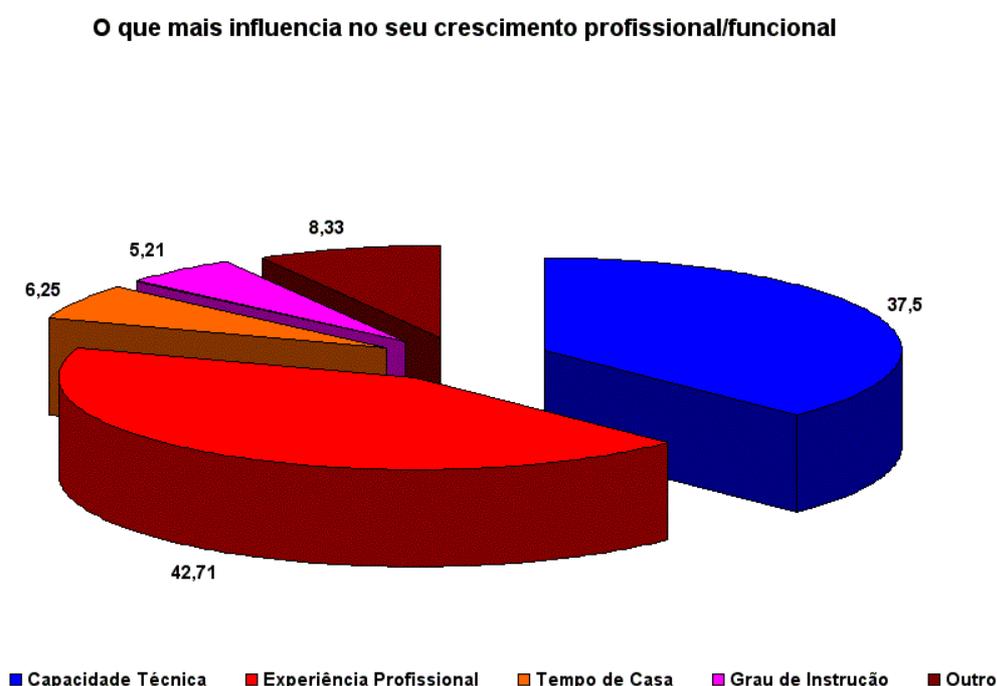
**Figura 28: Qualidade e Produtividade**

## 4.6 Domínio Capacitação

### 4.6.1 Influência e crescimento

A experiência profissional tem sido um dos fatores de especificação os requisitos mentais para estruturar os diversos cargos de maneira objetiva.

Notadamente, o ocupante de um cargo deve possuir, além da experiência profissional, também outros fatores, tais como: adaptabilidade ao cargo, iniciativa, grau instrução e aptidões. Experiência profissional e capacidade técnica têm contribuído 80,21% para o crescimento profissional dos empregados terceirizados em telecomunicações (figura 29).



Fonte: Dados Primários 2003

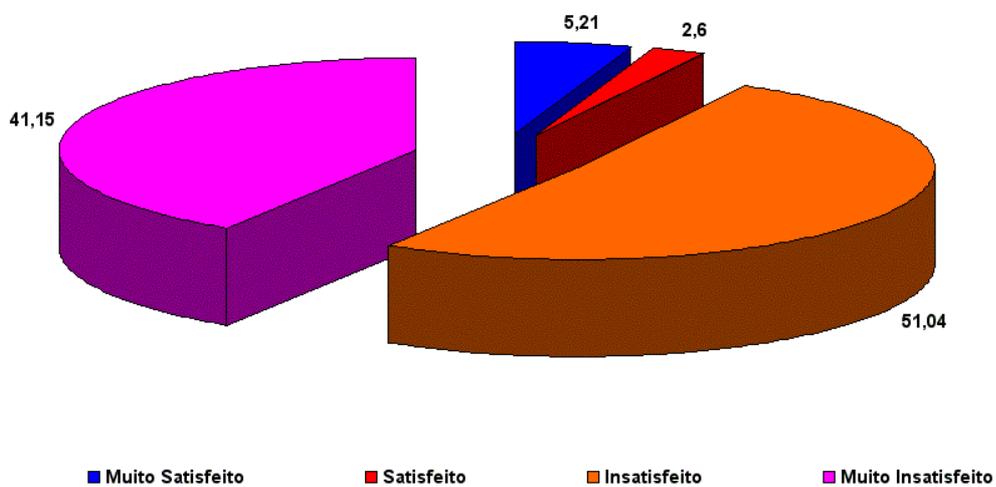
**Figura 29: Influência e crescimento**

#### **4.6.2 Satisfação**

Nota-se dentro das empresas terceirizadas, que 51,04% estão insatisfeitos e 41,15%, com um grau de insatisfação ainda maior, isto se deve aos contratos que são, geralmente de duração muito pequena, não permitindo que as terceirizadas ofereçam oportunidades. Dentro do ambiente terceirizado, a progressão interna, tem algumas vantagens, dos quais podemos relacionar: mais econômico mais rápido,

seguro, aproveitamento do investimento já feito desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, e é uma poderosa motivação para os empregados. Os empregados que estão satisfeitos normalmente foram colocados em cargos de liderança ou mesmo supervisão (figura 30).

**Qual o seu grau de satisfação com as oportunidades oferecidas por sua empresa.**



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 30: Satisfação**

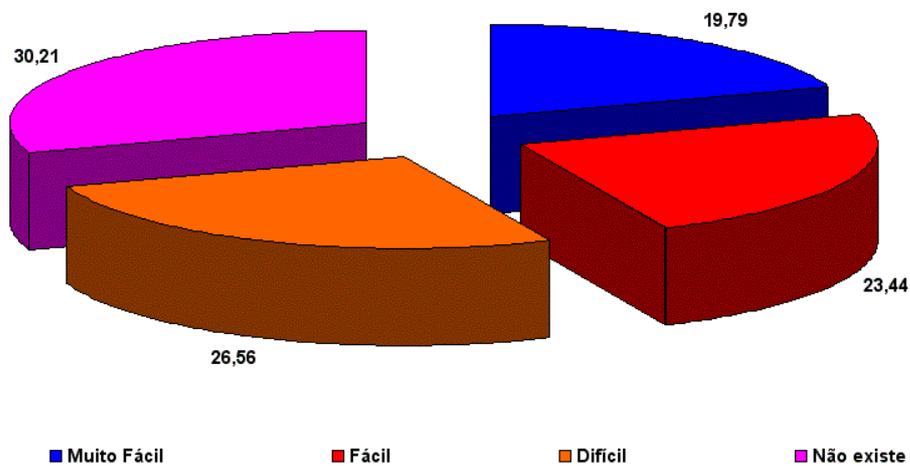
## 4.7 Domínio Visão Humanista da Empresa

### 4.7.1 Relação e cooperação

As fontes de cooperação residem nas semelhanças de interesses – sejam reais ou supostas – entre indivíduos e organizações. Um dos propósitos da administração deveria ser o de criar condições e situações em que o conflito – parte integrante da vida industrial e organizacional – pudesse ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos. Em situações de conflito as respostas possíveis do grupo ou indivíduo podem ser caracterizadas em uma escala, que varia desde os

métodos de supressão total até os métodos de negociação e solução de problemas (Chiavenato, 2000). Nas empresas terceirizadas não foi observado, conflito, mas pode-se observar que 56,77% entendem que não existe ou é difícil à cooperação dentro das diversas áreas. (figura 31)

**Como você avalia a relação de cooperação entre as diversas áreas de sua empresa**



Fonte: Dados Primários 2003

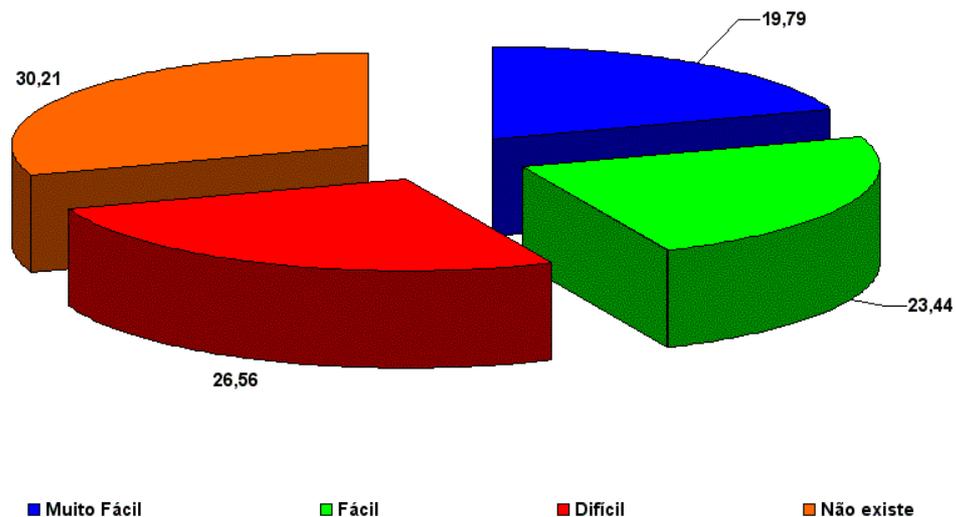
**Figura 31: Relação e cooperação**

#### 4.7.2 Grupo de trabalho

O Desenvolvimento Organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização com assistência de um agente de mudança ou catalisador, e como uso de teoria e da tecnologia de ciência do comportamento organizacional.

No coração do Desenvolvimento Organizacional estão aspectos de vitalização, energização, atualização, ativação e renovação das organizações (Gardner, apud Chiavenato, 2000).

#### Como você avalia a relação do seu grupo de trabalho



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 32: Grupo de trabalho**

Dentro de elementos essenciais para o Desenvolvimento Organizacional, pode-se afirmar: a orientação em longo prazo – o que não ocorre com as terceirizadas, pois tem contratos de pouca duração; O envolvimento de esforços para a eficácia global da organização total e não parte dela; e desenvolvimentos conjunto entre gerentes e consultores. Vê-se que dentro de empresas terceirizadas, os elementos essenciais, na ótica dos pesquisados são, 50,55% inexistente, pois com contratos de curta duração, dificilmente se têm consultores (figura 32).

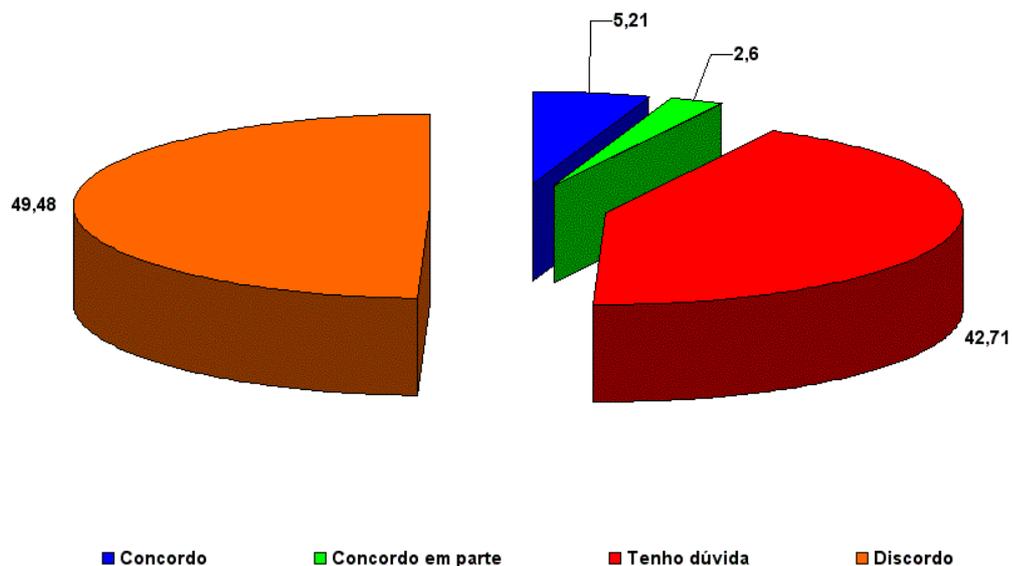
#### 4.7.3 Condições de convivência

A integração entre o indivíduo e a organização não é um problema recente. As primeiras preocupações surgiram de filósofos gregos. Weber levantou a hipótese

de que a organização pudesse destruir a personalidade individual com a imposição de regras e procedimentos capazes de despersonalizar o relacionamento das pessoas.

Mayo e Roethlisberger analisaram o impacto causado pela organização industrial e pelo sistema de autoridade unilateral sobre o indivíduo. Criticaram, sobretudo a “abordagem molecular” e desumana imposta pela Administração Científica de Taylor e seguidores. Aos poucos, a abordagem clássica – centrada na tarefa e no método – foi cedendo lugar ‘a abordagem humanística – centrada no homem e no grupo social. A ênfase dada ‘a tecnologia cedeu lugar ‘a ênfase dada ‘as relações humanas. Essa tentativa de mudança radical deu-se por volta da década de 1930. De lá para cá, percebe-se a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização e a necessidade de buscar uma harmonia baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas (CHIAVENATO, 2000).

**Sua empresa oferece condições de convivência e integração Social entre empresa e empregados**



Fonte: Dados Primários 2003

### **Figura 33: Condições de convivência**

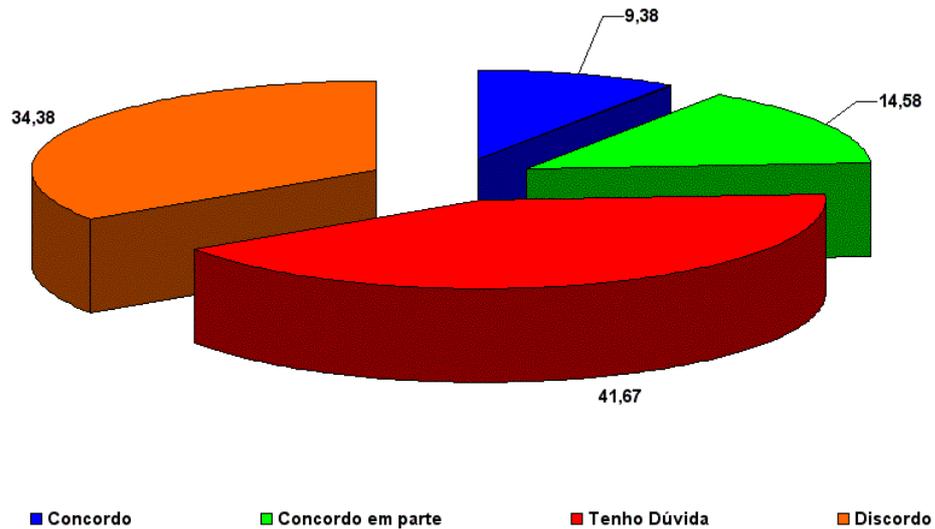
Dentre os pesquisados, 92,19% opinaram não terem firmeza nas relações sociais entre empregados e a organização, o que se entende que nem sempre entre o indivíduo e a organização o relacionamento é cooperativo e satisfatório (figura 33).

#### **4.7.4 Identificação e relação empresa**

O modelo humanístico surgiu com a Escola das Relações Humanas no decorrer da década de trinta, em franca oposição à administração Científica que representava o figurino administrativo da época. Foi uma reação humanística ao mecanicismo então dominante na administração das empresas. Os fatores considerados decisivos para a administração científica foram completamente ignorados e postos de lado pela Escola das relações humanas: a engenharia industrial foi substituída pelas ciências sociais, a organização formal foi relegada pela organização informal, a chefia pela liderança, o comando pela persuasão, o incentivo salarial pelas recompensas sociais, a fadiga fisiológica pela fadiga psicológica, o comportamento do indivíduo pelo comportamento do grupo, o organograma pelo sócio-grama. O conceito de pessoa humana passou do *homo economicus* (o homem motivado exclusivamente por recompensas salariais) para o do Homo Social (o homem motivado por incentivos sociais). Foi uma verdadeira revolução no sentido de sintonizar a administração como espírito democrático tipicamente americano (CHIAVENATO 2000).

Dentro das empresas terceirizadas de telecomunicações no Espírito Santo, não se tem uma identificação empregada x empresa. A satisfação, ou a falta do homo social, leva a 76,05% dos pesquisados não se identificarem com a empresa ou mesmo serem identificados como empresa (figura 34).

### Sente-se bem quando é identificado como empregado de sua empresa



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 34: Identificação e relação empresa**

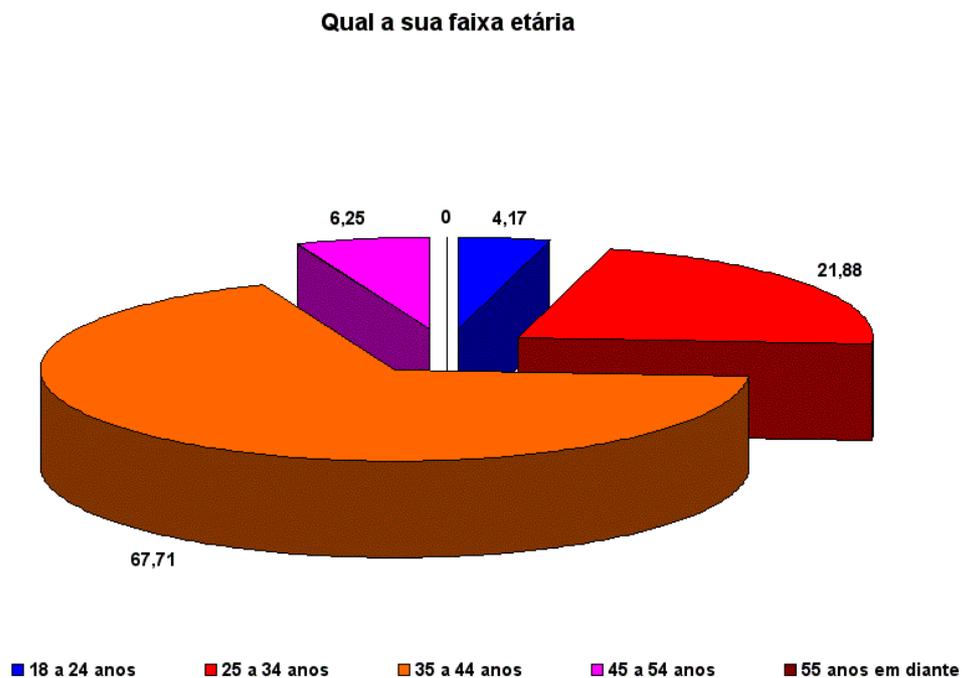
## 4.8 Domínio Maturidade

### 4.8.1 Faixa etária

A faixa etária tem sua forte concentração entre 35 a 44 anos 67,71%, e isto se deve as terceirizadas terem absorvido grande parte da mão de obra do antigo sistema Telebrás, onde a última contratação em massa ocorreu nos anos 1986 e 1987, e com a privatização em julho de 1998, a saída para a iniciativa privada terceirizada foi natural, e no primeiro momento a concessionária de serviços de telecomunicações, optou por contratar a mão de obra, já treinada e dispensada, que no momento seguinte transferiu para a terceirizada.

O grande contingente pesquisado é de técnicos de nível médio 93,23%. Situação normal tanto no antigo sistema Telebrás, quando no atual cenário das

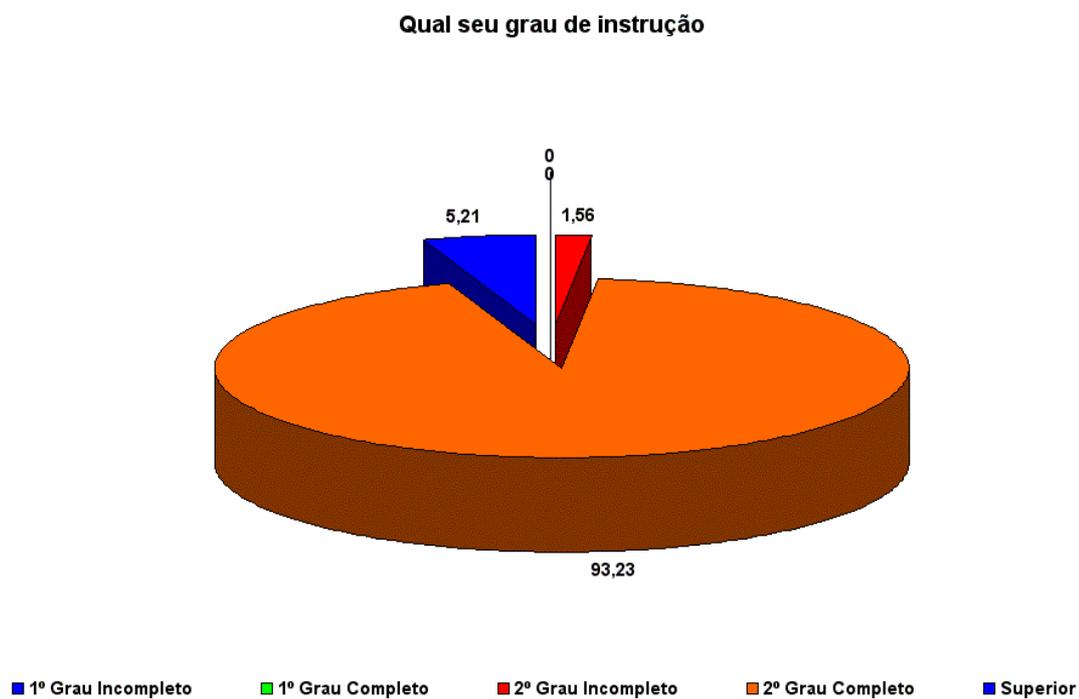
telecomunicações brasileira, visto que no Brasil a formação de mão de obra é feita *on the job* e, o grau superior tem custo alto e é escasso (figura 35).



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 35: Faixa etária**

## 4.8.2 Grau de instrução



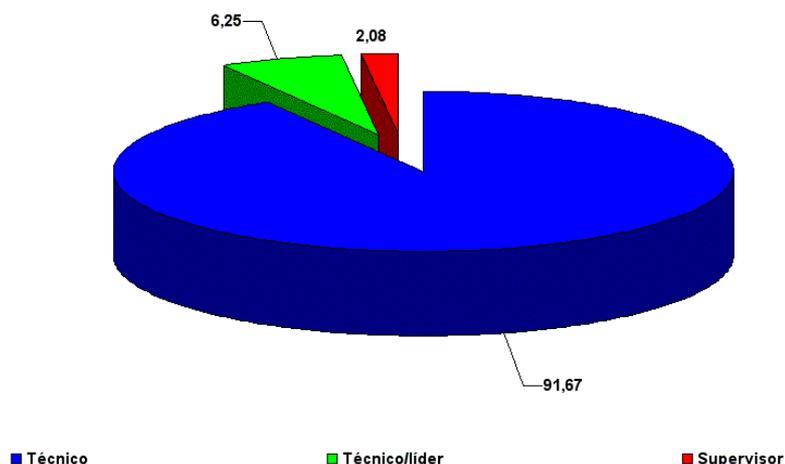
Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 36: Grau de instrução**

## 4.8.3 Nível funcional

As empresas terceirizadas têm seu plantel, notadamente, formado pelo nível técnico 91,67% (figura 37).

### Qual o seu nível funcional na empresa



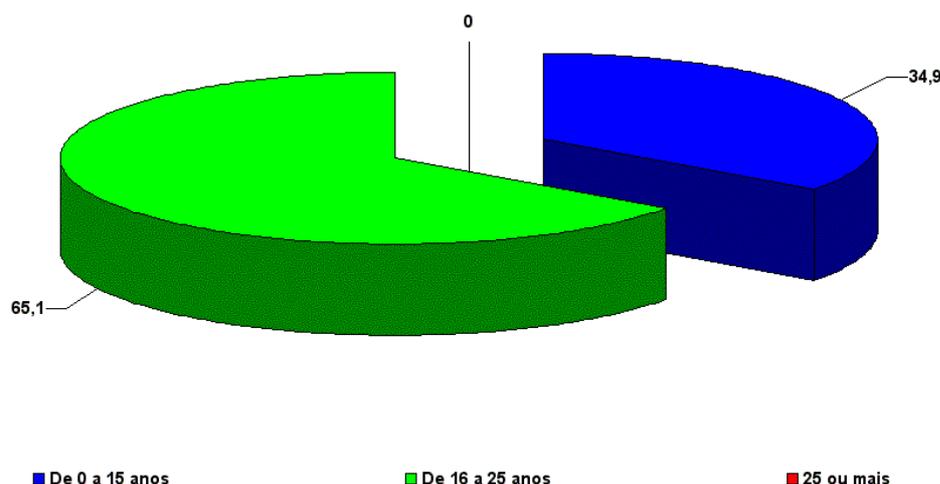
Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 37: Nível funcional**

#### 4.8.4 Tempo de Serviço

Nos serviços terceirizados, com a privatização ocorrida em 27 de julho de 1998, e tendo a antiga  *Holding* Telebrás, com a constituição de 1988, exigido a admissão no serviço público, o concurso, o que não ocorreu, a partir deste período. O tempo de serviço, informado pelos pesquisados, esta relacionada com sua experiência no mercado de telecomunicações, pois em 2003 completou-se 5 anos de privatização (figura 38).

### Qual seu tempo de Serviço



Fonte: Dados Primários 2003

**Figura 38: Tempo de Serviço**

#### 4.9 Considerações Gerais

Com vistas de se ter uma amostra representativa em cada empresa e assegurar, assim, a consistência do resultado da pesquisa, os funcionários selecionados estão em diferentes níveis hierárquicos, funções, locais de trabalho e tempo de empresa. Cada uma das características desses grupos influi na percepção do funcionário sobre a empresa.

Uma diferencial importante na apresentação da pesquisa foi à apresentação em sete domínios, onde cada domínio apresentava questões relativas a serem respondidas relativas ao domínio.

Para os dados obtidos em relação à equidade salarial observasse que não se tem uma política definida a respeito, como também o mercado não regula, pois é um mercado de terceirização novo, e ainda não se tem um referencial sólido.

No campo dos benefícios, percebe-se a inexistência dos mesmos, pois quando os funcionários têm remuneração adequada, os benefícios ou são incluídos como salários indiretos, ou são adquiridos pelos empregados.

As empresas geralmente se utilizam normas de segurança do trabalho exigidas pelas mantenedoras, o que fazem com que a segurança seja adequada.

Identificar-se com a empresa, está diretamente ligado ao estilo gerencial que a mantenedora aplica. Dentro do planejamento da empresa mantenedora, está sempre incluso nos valores gerenciais, onde normalmente é transportado através de contato para toda a terceirizada.

A capacitação, está baseada somente na experiência já absorvida durante o tempo de serviço que o empregado já possui quando passa para a terceirizada. As empresas terceirizadas não oferecem capacitação técnica para o seu staff, pois quase sempre os contratos são de curta duração, e não se tem a garantia de uma renovação.

A visão humanista dentro das empresas terceirizadas, tem um forte valor quando se trata de serviço para serem executados por equipes que tenham o mesmo objetivo fim; mas se uma outra terceirizada necessita de sinergia no trabalho, o relacionamento entre os grupos não tem bom êxito.

E por último a maturidade observada, é o tempo que os empregados tem de sistema Telebrás, pois a terceirização está com apenas 5 anos.

A tabela abaixo mostra em percentuais a frequência relativa aos domínios.

**Tabela 03: Freqüência relativa aos Domínios de Qualidade de Vida no trabalho**

<b>Domínios/Questões</b>	<b>Freqüência Relativa</b>	<b>Situação</b>
<b>Eqüidade salarial</b>		
Salário x outras empresas	34,90%	Pior que as outras
Salário x atividades	52,60%	Inadequado
Salário x vantagens	41,67%	Não recebo
<b>Benefícios</b>		
Benefícios oferecidos	34,90%	Não recebo
Benefícios x outras empresas	52,60%	São Piores
<b>Segurança no trabalho</b>		
Condições da empresa	57,29%	Muito Bom
Segurança Patrimonial	63,02%	Ótima
Medicina e segurança do Trabalho	46,88%	Ruim
<b>Identificação com a Empresa</b>		
Motivo principal da permanência na empresa	49,48%	Mercado de trabalho Restrito
Conhece a missão da empresa	89,06%	Não conhecem
Conhece a organização da empresa	83,33%	Não conhecem
Conhece o Plano estratégico da empresa	96,88%	Não conhecem
Conhece o planejamento da empresa	96,88%	Não conhecem
Conhece os objetivos da área de trabalho	64,06%	Desconhecem
Conhece o negócio da empresa	93,75%	Não conhecem
Conhecimento das decisões	41,67%	Através do gerente
Nível de informações recebidas	42,19%	Ruim
Interfere na produtividade	51,04%	Sobrecarga de trabalho
Oportunidades	47,40%	Concorda
Conhece o programa de qualidade da empresa	51,56%	Não sei

Fonte: Dados Primários 2003

**Tabela 03 A: Frequência relativa aos Domínios de Qualidade de Vida no trabalho**

<b>Domínios/Questões</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Situação</b>
<b>Capacitação</b>		
Influência no crescimento profissional	42,71%	Experiência profissional
Satisfação das oportunidades oferecidas	51,04%	Insatisfeito
<b>Visão Humanista da Empresa</b>		
Relação entre as áreas da empresa	30,21%	Não existe
Relação no seu grupo de trabalho	26,07%	Não existe
Convivência e integração social	49,48%	Discordo
Identificação com a empresa	41,67%	Tenho duvida
<b>Maturidade</b>		
Faixa etária	67,71%	Entre 35 a 44 anos
Grau de Instrução	93,23%	2º Grau completo
Nível funcional	91,67%	Técnico
Tempo de Serviço	65,10%	Entre 16 a 25 anos

Fonte: Dados Primários 2003

## **5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

O capítulo 5 está dividido em duas partes. A primeira diz respeito às conclusões referentes a este trabalho. A segunda parte refere às recomendações para pesquisas futuras a novos processos de terceirização de mão de obra, no seguimento de telecomunicações.

### **5.1 Conclusões**

#### **5.1.1 Terceirização**

O processo de privatização do sistema brasileiro de telecomunicações vem passando por vários ajustes nas últimas décadas. As pressões internas e externas são cada vez maiores. Neste cenário de ajustes constantes destaca-se o processo de terceirização da mão de obra que por sua essência não dispõe ainda de um modelo final que possa servir de referência.

Na economia globalizada a redução dos custos de produção e o crescente acesso aos meios de comunicações, bem como, as constantes melhorias dos serviços, contribuíram para um aprimoramento dos padrões de qualificação profissional. A eletrônica digital vem contribuindo gradativamente em todos os setores da produção e serviços, contribuindo com constantes alterações nos sistemas de prestação de serviços. As inovações dos produtos e serviços com flexibilidade e rapidez induzem as organizações a procurarem rápidas respostas às mudanças, concomitantemente alterando os seus ambientes de negócios para estarem aptas a competirem no mercado e obter sucesso empresarial.

Estas mudanças têm levado as corporações a se adequarem às novas realidades, abandonando o processo de verticalização e concentrador, para processos

de horizontalizados, descentralizadores, tomando para si apenas funções estratégicas de seu *core business*.

O processo de horizontalização – que se reflete até no desenho orgânico das empresas, com a redução de níveis hierárquicos e maior delegação de poderes – está intimamente ligado a uma decisão de terceirização.

Muitos ainda consideram a terceirização como uma forma de buscar a redução de custos, no entanto esta visão é parcial e envolve apenas uma de suas muitas vantagens (e riscos). A terceirização devidamente planejada e conduzida sabiamente pode trazer benefícios expressivos para a empresa, aumentando a sua performance na gestão dos negócios e não apenas na gestão dos custos.

A terceirização é um recurso para a empresa centrar sua atenção em seus negócios característicos, e, olhando a cadeia de produção e fornecimento, integrando seus serviços às vantagens que o fornecedor terceirizado possa apontar. Estas vantagens podem refletir em vários aspectos; na redução de custos, na atualização tecnológica e na desmobilização de ativos.

Na ótica dos custos, a terceirização tende a focar a relação empresa-cliente, como uma relação de parceria de interesses, em cujo ordenamento jurídico – por ser bastante baseado em princípios – é bastante diverso dos contratos de fornecimento – por serem baseados em condições pré-estabelecidas, determinadas e conhecidas.

O padrão de terceirização como redução de custos, tem-se curvado as necessidades de se manter a qualidade, quantidade e a integridade física da mão de obra que, com certeza, traz a estabilidade do processo.

O domínio e o desenvolvimento de tecnologia, o crescimento de mercado, e um tamanho de uma estrutura de custos que permitem uma economia são hoje armas estratégicas vitais para que uma empresa seja competitiva no mercado.

A terceirização criou um novo sistema produtivo, onde as organizações são menores e tem maior eficiência. As normas internacionais, dentro deste processo, no que diz respeito à qualidade dos serviços executados, seguem a normas internacionais, para terem vantagem competitiva.

As empresas que se inserem no mercado, hoje globalizados, com intuito de participar deste novo sistema produtivo, estão balizados nos seguintes fundamentos:

- O desconhecimento ou a necessidade de conhecimento nas relações de empresa-cliente de seus serviços.
- Procura-se imprimir no relacionamento, um grau de qualidade e profissionalismo, onde se tem procurado, no processo enxergar a os fornecedores como parceiros e não como adversários.

A Qualidade Total em prestação de serviços obedece às normas ISO, ainda são pouco observadas, tende a ter sua incrementação crescente, objetivando trabalhar, fortemente o presente com o objetivo de no futuro ter-se parceiros seguindo as normas internacionais, e, conseqüentemente, obtendo uma vantagem competitiva frente à Globalização.

Adaptarem-se as normas internacionais, é uma necessidade do mercado. Por certo a qualidade deve ser a preocupação dos futuros parceiros, nos processos de terceirização da mão de obra. Adaptar empresas as normas de produção internacional, é algo no campo pragmático.

Num momento em que a excelência de Qualidade se consolida como fator crítico de sucesso, o gerenciamento passa por um redimensionamento das relações capital-trabalho, que precisam necessariamente alcançar um nível superior. Nesse ponto, trata-se de adotar algumas ações que certamente, colocarão a empresa à altura dos novos desafios. É preciso, inicialmente, traçar uma política

para os recursos humanos, que preveja a qualidade das relações capital-trabalho. Inclui-se a política salarial, a política de segurança do trabalho e a política da representação dos trabalhadores na empresa, com a sua participação efetiva, e a sua qualidade de vida na empresa.

Dentro do trabalho realizado, pode-se observar que estatisticamente, e em resposta a entrevistas, nota-se que na terceirização de serviços, em especial no setor de telecomunicações, a QUALIDADE DE VIDA, na relação capital-trabalho, tem deixado o patrimônio intelectual bastante aquém das necessidades para uma qualidade classe mundial.

O patrimônio intelectual, Maquiavel nos diz: que o príncipe que se fia nas tropas mercenárias, nunca estará seguro, porque essas visam apenas o pagamento do que lhes é devido, não tendo qualquer outra razão para lutarem pelo principado. Mas no processo de terceirização a mão de obra deve ser trabalhada, com a devida observância para a *Síndrome de Burnot*, e que todo o seu patrimônio seja preservado de forma a ter-se uma mão de obra produtiva, saudável. Se a Qualidade Total - Classe mundial seja a marca de nossas empresas, precisa-se se conscientizar que a qualidade do produto não se consegue sem qualidades nas relações capital-trabalho.

### **5.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho**

A Qualidade de vida no trabalho tem sido uma questão importante para as empresas pesquisadas, a busca para minimizar os conflitos, e equacionar interesses da relação capital-trabalho, tem sido incessante.

Para Valente e Silva (1995), os efeitos negativos do Taylorismo, é a necessidade de se humanizar as relações de trabalho, preocupando-se com as

necessidades e a satisfação das pessoas no trabalho, tem sido um motivo de estudo nas práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho.

Os pesquisados, pode-se constatar, que os salários tem forte relação com as atividades funcionais, como também qualidade e satisfação no desempenho profissional e pessoal, dando maior expectativa de garantias futuras na qualidade de vida. Os benefícios oferecidos têm significado importante no meio social, como também dentro das empresas para o melhor desempenho de suas funções.

A segurança no trabalho, mais especificamente, nos relatos dos pesquisados, a medicina preventiva, na questão do envelhecimento da população trabalhadora, tem papel de interesse e grau de importância superior, pois entre as causas de grande exaustão da capacidade física da mão de obra está o grande número de horas semanais trabalhadas, falta autoconfiança e as complicações decorrentes das atuações cada vez mais global das grandes empresas, onde funcionários tiveram que se familiarizar com termos comuns apenas nos mundos dos negócios, como aquisições hostis, fusões e incorporações, muitas delas envolvendo empresas com culturas distintas, gerando insegurança e conflitos entre funcionários.

A exaustão, conhecida com *Síndrome de Burnot*, vem deteriorando a atenção profissional nos trabalhadores das organizações. FREDENBERG (1974) afirma que Burnot é resultado de esgotamento, decepção e perda de interesse pela atividade de trabalho que surge nas profissões que trabalham em contato direto com pessoas em prestação de serviço como conseqüência desse contato diário no seu trabalho.

Ao analisar a percepção dos empregados, acerca das identificações com as empresas, nota-se que a sua produtividade, inserção da empresa nos programas de qualidade, e o conseqüente sucesso dos mesmos, estão intrinsecamente atrelado à

melhoria das condições de qualidade de vida no trabalho, devido não só a relação direta com a sua estabilidade emocional e garantia perpetuação da organização, mas também com o horizonte de crescimento e o crescimento da expectativa de vida.

Segundo Cecília Cibella Shibuya, Presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida,

quando falamos em qualidade de vida, o que existia há algum tempo era uma preocupação quase exclusiva com a saúde. Lentamente, isso mudou e a abordagem passou a considerar com mais cuidado a prevenção.

Para os pesquisados, a capacitação está relacionada com a técnica *on the job*, pois ao mesmo tempo em que são veiculados os conhecimentos ou conteúdo, procuram-se mudar atitude, consciência e eficácia interpessoal. O crescimento, e oportunidades oferecidas estão resumidos, e o mercado de trabalho fica restrito aquilo que aprendeu naquela empresa.

Como visão humanista da empresa, nota-se que a integração social empresa e empregados, bem como o grupo de trabalho, e a cooperação entre áreas, têm o papel de grande importância na qualidade de vida do trabalho, houve por parte dos empregados, uma grande preocupação com convívio social dos empregados.

O corpo técnico e de supervisores das empresas pesquisadas, mostra uma faixa etária elevada verificando assim a necessidade, cada vez maior da melhoria da qualidade de vida no trabalho, uma vez que o envelhecimento da população ativo é tido como um dos principais fatores de interesse da medicina preventiva. Com a expectativa de vida maior, existe uma probabilidade de existirem mais idosos do que 10 e 20 anos atrás. Por isso a importância da qualidade de vida no trabalho,

pois não interessa poder viver muito sem que se tenha uma boa chance de aproveitar isso de forma adequada.

## **5.2 Recomendações**

### **5.2.1 Terceirização**

Recomenda-se, então, para estudos futuros, um aprofundamento da questão recursos humanos e sinergia entre fornecedor-cliente.

O estudo mostra que a interdependência entre as partes leva o processo de um grau de patrão e empregado, para o de verdadeiro parceiro. O lado positivo da terceirização de serviços aplica na divisão de responsabilidades.

Outro aspecto que deve ser observado é o cumprimento aos cronogramas de vistorias e inspeções, onde o a execução ordenada das atividades leva a uma racionalização dos trabalhos futuros, caminhando próximo ao grau de parceria, não sendo mister re-trabalho e conseqüentemente solidificando os relacionamentos.

### **5.2.2 Qualidade de vida no trabalho**

Recomenda-se também, na qualidade de vida no trabalho, após a pesquisa nas empresas terceirizadas na manutenção de telecomunicações no Espírito Santo, como objetivo de manter-se uma boa relação e manutenção do capital-trabalho:

Clausulas expressas para os novos contratos que contemple não só a venda de produtos, mas a manutenção e implantação da planta de telecomunicações, no desempenho dos trabalhos realizados pelas empresas terceirizadas.

Valorização do corpo técnico terceirizado através de garantias de benefícios médicos, condições e redesenho de cargos visando:

- a. Definir métodos padronizados para encontrar a melhor maneira para seus empregados lidarem fisicamente, e tecnicamente com as tarefas.
- b. Estabelecer medida, com objetivo de se obter eficiência próximo de 100%. Verificando assim as necessidades de treinamento.
- c. Oferecer planos de incentivos salariais, ou seja, prêmios de produção para os empregados que obtiverem rendimentos superiores a 100% de eficiência.
- d. Proporcionar ambiente físico e condições que não produzam fadiga, e ou exaustão da força de trabalho.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L.G., FRANÇA, A.C. L. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão de Qualidade de vida no trabalho; o STRESS E A Expansão do Conceito de Qualidade Total. Revista de Administração. USP, São Paulo, v.33, n.2, pág.40-51.Abril/junho. 1998.

BRASIL, **Código Civil**. Ed. São Paulo: Saraiva, 1989.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] Republica Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BUSS, Vanderlei. **Qualidade de Vida no Trabalho**: O caso do Corpo Técnico e Auxiliar Administrativo de uma Instituição de Ensino Superior. 2002. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Bloch – 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Edição Compacta – São Paulo: Atlas 2000.

CHINELATO, J. F. **O&M Integrado à informática**. 10 ed. Rio de Janeiro. LTC. 1999

CICONELLI RM. Tradução para português e validação do questionário genérico de avaliação de qualidade de vida “**medical outcomes study 36-item sort form health survey (SF36)**”. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo; 1997.

FERNANDES, Eda, GUTIERREZ, Luiz. **Qualidade de vida no trabalho**: Uma experiência brasileira. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, N°4, 1988.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FONSECA, Jairo Simon da MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística** – São Paulo: Atlas, 1996.

FREUDENBERG, H. J. Staff Burnot. Journal of Social Issues. 30: Pág. 159-165. 1974.

GIDDENS, Anthony. **A terceira via**. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GILSON, Rodrigues. Medicina Preventiva melhora a qualidade de vida. **Revista Check-up**, São Paulo: Altana ano 5 n° 28, p. 20 – 23, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, V. 35, n.2, p.57-63, abr. /mar.1995.

GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

HENDRY, John. O custo oculto da Terceirização. **HSM MANAGEMENT**, São Paulo, v. 0, n. 2, p. 82-90, maio/jun, 1997.

HUSE, Edgar F., CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3. Ed. St. Paul. Ed. Minn, 1985.

KARDEC, A e NASCIF J: **Manutenção estratégica**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

LAWLER III, Edward E., SUTTLE, J.L. Expectancy theory and job behavior: organizational behavior and human performance, 1973.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT** - Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-industrial. São Paulo: Atlas 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT Paulo R. Campos. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas 2000.

NADLER, David A; HACKMAN, J.R; LAWLER, E.E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

Outsourcing law. Insights on Effective Outsourcing from Bierce & Kenerson, P.C.- [www.outsourcing-law.com](http://www.outsourcing-law.com) acesso em 31/10/2002.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas, 2000.

RAUEN, F. J. **Roteiros de Investigação Científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

REZENDE, Denis A, ABREU, Aline F de. **Tecnologia da Informação** – Aplicada a Sistemas de informações Empresariais, São Paulo: Atlas 2000.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, S.K. da Qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso no Setor Têxtil. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC – 1998.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RUIZ, Ana Paula. **Investir na qualidade de vida do funcionário aumenta a produtividade da empresa**, São Paulo: Catho on line 165ª edição. Acesso [www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?id=5362](http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=5362) acesso em 29/01/2003.

SADGROVE, Kit. **Gerência de Qualidade Total**. São Paulo: Clio 1995.

SANT ANA, A. S. Fatores de Pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo de caso em empresa mineira do setor de serviços. Belo Horizonte: CEPEAD /FACE/UFMG, 1997. 321p. (Dissertação, Mestrado em Administração).

SANT ANA, A. S., MORAES, L.F.R. de. Programas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em empresa brasileira do setor de telecomunicações. In: ENANPAD XXIII, Anais, Paraná: ANPAD, p.148, 1999.

SELLTIZ, C. et. Al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

SILVA, Lúcia da MENEZES, E. M. – 3. ed. rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la rémunération. In: BOISVERT, M. La qualité de la vie au travail. Ottawa: Agence D'arc, 1980.

TURNER, A . N.;LAWRENCE, P.R. Industrial Jobs and the worker. Boston: Harvard University Graduate school of Business Administration, 1973.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Biblioteca Central. **Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos: guia para alunos, professores e pesquisadores da UFES**. Vitória: A biblioteca, 2002.

VALENTI, Geni D., SILVA, Regina S. Trabalho Criativo e ética: o início da nova história. **Revista de administração de empresas**, São Paulo: FGV, V.35, n.1, p.22-29, 1995.

WALTON, Richard. Quality of working life: What is? Sloan Management Review, v.15, n. 1. p 11 – 21, 1973.

WESTLEY, W. Problems and Solutions in the Quality of Working Life. **Human Relations**, V. 32 n.2, p. 113-123, 1979.

WESTLEY, William B., DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

## ANEXO 01

### Projeto Saúde e Qualidade de Vida

Dra Samira Tatiyama Miyamoto

SF – 36 PESQUISA EM SAÚDE

**Instruções:** questiona você sobre sua saúde. Estas informações nos manterão informados de como você se sente quão bem você é capaz de fazer suas atividades de vida diária.

Responda cada questão marcando a resposta como indicado. Caso você esteja inseguro em como responder, por favor, tente responder o melhor que puder.

1. Em geral, você diria que sua saúde é: (circule uma).

- Excelente.....1
- Muito Boa.....2
- Boa.....3
- Ruim.....4
- Muito Ruim.....5

2- **Comparada há um ano atrás**, como você classificaria sua saúde em geral , **agora?**

(circule uma)

- Muito melhor agora do que há um ano atrás.....1
- Um pouco melhor agora do que há um ano atrás.....2
- Quase a mesma que um ano atrás.....3
- Um pouco pior agora do que há um ano atrás.....4
- Muito pior do que há um ano atrás.....5

3 – Os seguintes itens são sobre atividades que você poderia fazer atualmente durante um dia comum. **Devido a sua saúde**, você tem dificuldade para fazer essas atividades? Neste caso, quanto?

(circule um número em cada linha)

Atividades	Sim. Dificulta muito	Sim. Dificulta um pouco	Não. Não dificulta de modo algum
a. <b>Atividades vigorosas</b> , que exigem muito esforço, tais como correr, levantar objetos pesados, participar de esportes.	1	2	3
b. <b>Atividades moderadas</b> , tais como mover uma mesa, passar aspirador de pó, jogar bola, varrer a casa.	1	2	3
c. Levantar ou carregar mantimentos	1	2	3
d. Subir <b>vários</b> lances de escada	1	2	3
e. Subir <b>um lance</b> de escada	1	2	3
f. Curva-se, ajoelhar-se ou dobrar-se	1	2	3
g. Andar <b>mais de 1 quilômetro</b>	1	2	3
h. Andar <b>vários quarteirões</b>	1	2	3
i. Andar <b>1 quarteirão</b>	1	2	3
j. Tomar Banho ou vestir-se	1	2	3

4. Durante as **últimas 4 semanas**, você teve algum dos seguintes problemas com o seu trabalho ou com algumas atividades diárias regular, **como consequência de sua saúde física?**

	Sim	Não
a. Você diminuiu a <b>quantidade de tempo</b> que se dedica ao seu trabalho ou a outras atividades?	1	2
b. Realizou <b>menos tarefa</b> do que você gostaria?	1	2
c. Esteve <b>limitado</b> no seu tipo de trabalho ou em outras atividades?	1	2
d. Teve dificuldade de fazer seu trabalho ou outras atividades (p.ex.: necessitou de um esforço extra)?	1	2

5. Durante as últimas 4 semanas, você teve algum dos seguintes problemas com o seu trabalho ou outra atividade regular diária, como consequência de algum problema emocional (como se sentir deprimido ou ansioso)?

	Sim	Não
a. Você diminuiu <b>a quantidade de tempo</b> que se dedica ao seu trabalho ou a outras atividades?	1	2
b. Realizou <b>menos tarefas</b> do que você gostaria?	1	2
c. Não trabalhou ou não fez quaisquer atividades com tanto cuidado como geralmente faz?	1	2

6. Durante **as últimas 4 semanas** de que maneira sua saúde física ou problemas emocionais interferiram nas suas atividades sociais normais, em relação a família, vizinhos, amigos ou em grupos?

(Circule uma)

- De forma nenhuma.....1
- Ligeiramente.....2
- Moderadamente.....3
- Bastante.....4
- Extremamente.....5

7. Quanta dor no corpo você teve durante **as últimas 4 semanas**?

(Circule uma)

- Nenhuma.....1
- Muito leve.....2
- Leve.....3
- Moderada.....4
- Grave.....5
- Muito grave.....6

8. Durante **as últimas 4 semanas**, quanto a dor interferiu com o seu trabalho normal (incluindo tanto o trabalho fora de casa quanto o dentro da casa)?

(circule uma)

- De maneira alguma.....1
- Um pouco.....2

- Moderadamente.....3
- Bastante.....4
- Extremamente.....5

9. Estas questões são sobre como você se sente e como tudo tem acontecido com você durante as últimas 4 semanas. Para cada questão, por favor, dê uma resposta que mais se aproxime da maneira como você se sente. Em relação às **últimas 4 semanas**. Para cada questão, por favor, dê uma resposta que mais se aproxime de maneira como você se sente. Em relação às **últimas 4 semanas**.

	Todo Tempo	A maior Parte do tempo	Uma boa Parte do	Alguma Parte do	Uma pequena	nunca
a. Quanto tempo você tem se sentido cheio de vigor, cheio de vontade, cheio de forças?	1	2	3	4	5	6
b. Quanto tempo você tem se sentido uma pessoa muito nervosa?	1	2	3	4	5	6
c. Quanto tempo você tem se sentido tão deprimido que nada pode animá-lo?	1	2	3	4	5	6
d. Quanto tempo você tem se sentido calmo e tranqüilo?	1	2	3	4	5	6

e. Quanto tempo você tem se sentido com muita energia?	1	2	3	4	5	6
f. Quanto tempo você tem se sentido desanimado e abatido?	1	2	3	4	5	6
g. Quanto tempo você tem sentido esgotado?	1	2	3	4	5	6
h. Quanto tempo você tem sentido uma pessoa feliz?	1	2	3	4	5	6
i. Quanto tempo você tem se sentido cansado?	1	2	3	4	5	6

10. Durante as últimas 4 semanas, quanto do seu tempo a sua saúde física ou problemas emocionais interferiram com as suas atividades sociais (como visitar amigos, parentes, etc.)?

(circule uma)

- Todo o tempo.....1
- A maior parte do tempo.....2
- Alguma parte do tempo.....3
- Uma pequena parte do tempo.....4
- Nenhuma parte do tempo.....5

11. O quanto verdadeiro ou falso é uma das afirmações para você?

	Definitiva- mente verdadeir o	A maioria das vezes verdadeir o	Não sei	A maioria Das vezes falsa	Definitiva- mente falsa
a. Eu costumo adoecer um pouco mais facilmente que as outras pessoas	1	2	3	4	5
b. Eu sou tão saudável quanto qualquer pessoa que eu conheço.	1	2	3	4	5
c. Eu acho que minha saúde vai piorar.	1	2	3	4	5
d. Minha saúde é excelente	1	2	3	4	5

## ANEXO 02

Modelo de WALTON

CRITÉRIOS	DIMENSÕES
1. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Higiene das instalações de uso pessoal
	Limpeza, ordem e arrumação.
	Segurança individual
	Segurança Coletiva
	Esforço e desgaste
	Igualdade na distribuição dos trabalhos
	Disponibilidade de materiais
	Qualidade dos materiais
	Acesso rápido a ferramentas e equipamentos
	Inovações em métodos, processos e ferramentas.
	Equilíbrio entre salário e trabalho
2. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equilíbrio salarial interno
	Equilíbrio salarial externo
3.USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Eqüidade externa dos benefícios
	Autonomia e autocontrole
	Polivalência/variedade de tarefas
	Programação parcial da atividade
	Complexidade das tarefas
	Apoio do superior imediato
	Retroinformação
4. CHANCES DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA PERMANENTE	Garantia de emprego
	Chances de carreira e crescimento profissional
	Gestão participativa
	Igualdade de participação
	Forma de Tratamento do superior

5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA EMPRESA	Relacionamento com o patrão
	Relacionamento com os colegas
	Igualdade de tratamento
	Cumprimento das obrigações
6. CONSTITUCIONALISMO	Liberdade de manifestação
	Regras preestabelecidas e divulgadas
	Orientação sobre serviços
7. COMUNICAÇÕES	Formas de transmissão
	Normas e padrões conhecidos
	Inovações na forma de dirigir
	Desmanche e retrabalhos
8. PROGRAMAÇÃO DOS SERVIÇOS	Sequenciamento
	Interrupções dos serviços

## APÊNDICE 01

### PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### I – Domínio – **Eqüidade Salarial**

01) Como você avalia seu salário em relação ao de outras Empresas do Estado do Espírito Santo?

- (1) O salário da empresa é melhor que de outras empresas.
- (2) O salário da empresa é igual ao de outras empresas.
- (3) O salário da empresa é pior que de outras empresas.
- (4) Não sei informar.

2) Como você avalia seu salário em relação as suas atividades funcionais?

- (1) Adequado
- (2) Parcialmente adequado.
- (3) Inadequado
- (4) Não sei avaliar.

03) Como você classifica as vantagens oferecidas pela sua empresa?

- (1) Muito bom
- (2) Bom
- (3) Regular
- (4) Ruim
- (5) Péssimo
- (6) Não recebo

#### II – Domínio - **Benefícios**

01) Como você classifica Os benefícios oferecidos pela sua empresa?

- (1) Muito Bom
- (2) Bom
- (3) Regular
- (4) Ruim
- (5) Péssimo
- (6) Não recebo

02) Comparando o Plano de Benefícios de sua empresa com Os de outras empresas do Estado do Espírito Santo, como você classifica?

- (1) Os benefícios oferecidos pela empresa são melhores que os das outras
- (2) Os benefícios oferecidos pela empresa são semelhantes aos das outras
- (3) Os benefícios oferecidos pela empresa são piores que os das outras
- (4) Desconheço os benefícios de outras empresas

### III – Domínio – **Segurança no Trabalho**

01) Qual a sua opinião sobre as condições de trabalho oferecidas pela sua Empresa?

- (1) Muito Bom
- (2) Bom
- (3) Regular
- (4) Ruim
- (5) Péssimo

02) Como você classifica o nível de Segurança Patrimonial (vigilância etc.) oferecida pela sua Empresa no seu local de trabalho?

- (1) Ótima
- (2) Boa
- (3) Regular
- (4) Ruim
- (5) Péssimo

03) Como você avalia a Medicina e Segurança do Trabalho oferecida pela sua Empresa?

- (1) Muito Bom
- (2) Bom
- (3) Regular
- (4) Ruim
- (5) Péssimo

### IV – Domínio – **Identificação com a Empresa**

01) Em toda Organização existem motivos que influenciam a permanência das pessoas no emprego. Escolha o **MOTIVO PRINCIPAL** pelo qual você permanece na Empresa.

- (1) Gosto do trabalho que faço
- (2) Tenho chance de crescer na empresa
- (3) Pelo Salário que recebo
- (4) O mercado de trabalho é restrito
- (5) Pela segurança e tranquilidade familiar
- (6) Outro.

02) A sua Empresa tem definida a sua “**MISSÃO**”. Você a conhece?

- (1) Sim
- (2) Não

03) Você conhece a organização de sua Empresa?

- (1) Sim
- (2) Não

04) A sua Empresa possui **Plano Estratégico**. Você tem conhecimento da existência do mesmo.

- (1) Sim
- (2) Não

05) A sua Empresa possui um processo formal de planejar as ações de curto prazo (até um ano). Você tem conhecimento da existência do mesmo?

- (1) Sim
- (2) Não

06) Os objetivos definidos para sua área de trabalho, estão de acordo com o Planejamento Empresarial estabelecido por sua Empresa?

- (1) Sim
- (2) Em parte
- (3) Não
- (4) Desconheço

07) Você conhece o **NEGÓCIO** da Empresa?

- (1) Sim
- (2) Não

08) Como você toma conhecimento de decisões, diretrizes, procedimentos técnicos ou administrativos da sua Empresa que influenciam na execução do seu trabalho ou as ações Empresariais?

- (1) Através de informações escritas no local de trabalho
- (2) Através de meu gerente
- (3) De maneira informal
- (4) Não tomo conhecimento

09) Como você avalia o nível de informações fornecidas por sua Empresa?

- (1) Muito Bom
- (2) Bom
- (3) Regular
- (4) Ruim
- (5) Péssimo

10) O que mais interfere na sua produtividade?

- (1) falta de informação
- (2) Falta de treinamento
- (3) Condições de trabalho
- (4) Sobrecarga de trabalho
- (5) Outro

11) Sua Empresa proporciona oportunidades iguais, sem discriminação?

- (1) Concordo
- (2) Concordo em parte
- (3) Não sei
- (4) Discordo

12) Sua Empresa esta inserida em algum Programa de Qualidade e Produtividade?

- (1) Sim

(2) Não Sei

(3) Não

13) O que você considera MAIOR IMPECILHO para que sua empresa possa Ter sucesso com Programas de Qualidade e Produtividade?

(1) A quantidade de Serviço

(2) Falta de treinamento

(3) Falta de compromisso Empresarial

(4) Falta de conscientização nos Programas de Qualidade.

(5) Outros

V – Domínio - **Capacitação**

01) O que MAIS INFLUÊNCIA no seu crescimento profissional/funcional?

(1) Capacidade técnica

(2) Experiência profissional

(3) Tempo de casa

(4) Grau de Instrução

(5) Outro

02) Qual o seu grau de satisfação com as oportunidades oferecida por sua Empresa?

(1) Muito satisfeito

(2) Satisfeito

(3) Insatisfeito

(4) Muito Insatisfeito

VI – Domínio – **Visão Humanista da Empresa**

01) Como você avalia a relação de cooperação entre as diversas áreas de sua Empresa?

(1) Muito fácil

(2) Fácil

(3) Difícil

(4) Não Existe

02) Como você avalia a relação do seu grupo de trabalho?

- (1) Muito Bom
- (2) Bom
- (3) Regular
- (4) Ruim
- (5) Péssimo
- (6) Não existe

03) Sua Empresa oferece condições de convivência e integração Social entre Empresa e empregados?

- (1) Concordo
- (2) Concordo em Parte
- (3) Tenho dúvida
- (4) Discordo

04) Sente-se bem quando é identificado como empregado de sua Empresa.

- (1) Concordo
- (2) Concordo em parte
- (3) Tenho Dúvidas
- (4) Discordo

#### VII – Domínio - **Maturidade**

01) Qual a sua Faixa etária?

- (1) 18 a 24 anos
- (2) 25 a 34 anos
- (3) 35 a 44 anos
- (4) 45 a 54 anos
- (5) 55 anos ou mais.

02) Qual seu Grau de Instrução?

- (1) 1º Grau incompleto
- (2) 1º Grau Completo
- (3) 2º Grau incompleto
- (4) 2º Grau Completo
- (5) Superior

03) Qual seu nível funcional na Empresa?

- (1) Técnico
- (2) Técnico/Líder
- (3) Supervisor

04) Qual seu tempo de Serviço?

- (1) de 0 a 15 anos
- (2) de 16 a 25 anos
- (3) de 25 anos ou mais.

OBS: Com certeza você deve Ter percebido que alguns assuntos não foram abordados nesta pesquisa, por Ter um cunho acadêmico, mas você poderá colaborar indicando assuntos que deverão ser avaliados em uma próxima pesquisa.