



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

MARCELA REBECCA PEREIRA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE FUNCIONÁRIOS
TERCEIRIZADOS: *insights* para uma gestão pública *bottom up*

Orientador: Prof. Dr. Ernani Rodrigues de Carvalho Neto

RECIFE, 2013

MARCELA REBECCA PEREIRA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE FUNCIONÁRIOS
TERCEIRIZADOS: *insights* para uma gestão pública *bottom up***

Dissertação submetida à avaliação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para o recebimento do título de Mestre, sob orientação do Prof. Dr. Ernani Rodrigues de Carvalho Neto.

RECIFE, 2013

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P436q Pereira, Marcela Rebecca

Qualidade de vida no trabalho de funcionários terceirizados: insights para uma gestão pública bottom up / Marcela Rebecca Pereira. - 2013.

87 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Rodrigues de Carvalho Neto

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2013.

Inclui referência e apêndices.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Terceirização. 3. Administração pública. I. Carvalho Neto, Ernani Rodrigues (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2018 – 001)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste - MGP

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE FUNCIONÁRIOS
TERCEIRIZADOS: *insights* para uma gestão pública *bottom up***

Marcela Rebecca Pereira

Dissertação submetida ao corpo docente do Mestrado em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 04 de dezembro de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. Ernani Rodrigues de Carvalho Neto, Doutor, UFPE (orientador)

Prof. Marcelo de Almeida Medeiros, Doutor, UFPE (examinador interno)

Profa. Maria das Graças Vieira, Doutora, UFPE (examinadora externa)

*Dedico a quem teve participação na “inspiração” e na “transpiração” desta
dissertação, meu amado Luiz.*

AGRADECIMENTOS

Esta página de agradecimentos foi uma das últimas a ser inserida nesta dissertação, e como sendo opcional, quase foi descartada. A falta de gratidão não foi o motivo da dúvida, mas justamente o medo de cometer injustiças pelo esquecimento da menção nominal de alguém, dentre tantas pessoas importantes e de algum modo, presentes neste trabalho. Todavia, o medo habitual de cometer erros, não podia me levar ao erro deste silêncio... Então, em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter colocado em minha vida tantas pessoas especiais, sem as quais não existiria dissertação... Não existiria sequer vida!

Ao meu amado, o Luiz, agradeço a mentoria, a preocupação, a paciência e a dedicação incondicional ao meu processo de formação acadêmica e profissional, mas principalmente, por todo o amor nos melhores sorrisos, olhares, abraços e beijos. Obrigada por conhecer meus defeitos e me amar não apesar deles, mas por causa deles. Juntos, somos mais fortes.

Agradeço à minha família, que é alicerce e guia. Minha mãe, que acreditou e incentivou das mais diversas formas e em todas as fases da minha vida. Seu amor, cuidados e orações me fizeram levantar nas dificuldades e não temer as pedras no caminho e a sua alegria consegue pôr em meu rosto o melhor sorriso. Meu pai, por me fazer sentir todo o orgulho que ele tem por mim, quando na verdade, ele é meu orgulho. Meus irmãos, que são uma parte de mim, e muitas vezes, a melhor parte. Meus padrinhos e primos, que são também pais e irmãos. Meu sogro e cunhados, que chegaram como um presente e estão sempre presentes. E meu sobrinho “posticho”, o Leandro, por ter me apresentado uma nova forma de amor, pura e sem medidas. Ele cura!

Aos meus queridíssimos amigos: Emily, Cris, Manu, Amora, Júlio, Kel, Beth, Samara, Antônio... pela compreensão em todas e nas diversas das minhas ausências. Contar com a amizade de vocês, é, sem dúvidas, uma das maiores sortes da minha vida. E aos amigos conquistados nos dois mestrados (MGP e PROPAD), que eu espero levar pra vida: Di, Cherém, Targino, Camis, Querol, Deia, Adilson, Lino, Bela... Sem a ajuda de vocês, cursar e conciliar os dois mestrados ao trabalho, não teria sido possível. E também, aos alunos-

amigos, eu me energizavam a cada aula!

À minha querida equipe de trabalho, agradeço imensamente ao Enéas, à Neide, à Aline e ao Miguel, que seguraram todas as barras de um setor em apuros e com a chefe metida em dois mestrados. Vocês foram fundamentais.

Ao meu orientador, Ernani Carvalho, que me apoiou em cada decisão tomada e depositou em mim uma confiança inigualável. Ele deu sentido a frase do Che Guevara: “Há que endurecer-se, mas sem jamais perder a ternura”.

À minha banca de qualificação do projeto: Prof^a Maria das Graças e Prof. Marcelo Medeiros, que compuseram também a banca de defesa de dissertação, e também à Prof^a Mônica Gueiros, que com muita gentileza, substituiu o meu orientador na banca de qualificação. A delicadeza e o carinho em cada contribuição dada possibilitaram esta dissertação como resultado.

E por fim, aos que foram uma das principais razões da elaboração deste trabalho, e são protagonistas dele, a minha amada equipe terceirizada de limpeza. Deixei de ser gestora do contrato, mas o sonho não acaba aqui.

*“A tragédia de viver existe sim e nós a sentimos. Mas isso não impede que tenhamos
uma profunda aproximação da alegria com essa mesma vida.”*

Clarice Lispector

RESUMO

Este trabalho busca investigar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de funcionários terceirizados contratados pelo setor público, mais especificamente, dos funcionários terceirizados de limpeza contratados pela Universidade Federal de Pernambuco, que exercem suas funções no Centro Acadêmico do Agreste, o que possibilitou o conhecimento das variáveis que interferem diretamente na satisfação e motivação pessoal destes funcionários. Por meio da inferência da percepção dos funcionários terceirizados com relação à própria QVT, foram gerados *insights* que poderão subsidiar a gestão pública na elaboração dos termos de referência para os processos licitatórios de serviços, levando em consideração a percepção das pessoas que serão diretamente afetadas pelo certame, neste caso, os funcionários terceirizados. Desta forma, intenciona-se destacar a importância de se considerar, no fluxo do processo de planejamento, a percepção dos atores que estão mais próximos às ações resultantes, ou seja, de baixo para cima, gerando *insights bottom up* para a gestão. Em se tratando da escolha ontológica, este estudo é objetivo, seguindo o padrão epistemológico delineado pelo funcionalismo. Evidenciando, fundamentalmente, a concepção de um estudo padronizado, de caráter quantitativo, de natureza exploratório-descritiva e de corte transversal, a matriz seminal concentra-se, portanto, em relacionar os dados à causalidade, mensurando a realidade de forma objetiva.

Palavras-chave: Qualidade de vida no Trabalho. Terceirização. Gestão Pública *Bottom Up*.

ABSTRACT

This study aims to investigate the Quality of Work Life (QWL) of employees outsourced hired by public sector, more specifically, the outsourced cleaning staff employed by the Universidade Federal de Pernambuco, which exert their functions in the Centro Acadêmico do Agreste, which allowed the knowledge of the variables that directly affect the satisfaction and personal motivation of these employees, through inference from the perception of outsourced employees in relation to their own QWL were generated insights that could subsidize public management in the preparation of terms of reference for the bidding process for services, taking into account the perception of the people who will be directly affected by the terms reference, in this case, the outsourced employees. Thus, intends to highlight the importance of considering, in the flow of the planning process, the perception of the actors who are closest to the resulting actions, ie from the bottom up that generating insights for management. Concerning the ontological choice, this study is objective, following the pattern outlined by epistemological functionalism. Mostly as designing a standardized study of a quantitative, exploratory-descriptive and cross-sectional. To a lesser degree, the research also has contoured and qualitative prescriptive, however, the matrix seminal focuses on data relating to causality, measuring reality objectively.

Keywords : Quality of Life at Work. Outsourcing. Public Management Bottom Up.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa	40
Figura 2.2	Fatores que influenciam a QVT	43
Figura 4.1	Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por gênero	60
Figura 4.2	Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por idade	61
Figura 4.3	Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por estado civil	62
Figura 4.2	Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por quantidade de dependentes	62
Figura 4.3	Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por escolaridade	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Evolução do conceito de QVT	32
Quadro 2.2	Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho	36
Quadro 2.3	Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho	39
Quadro 4.1	Ranking dos fatores críticos para a QVT	65
Quadro 4.2	Categorias dos fatores críticos para a QVT	66
Quadro 4.3	Fatores importantes para a QVT não atendidos pela organização	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EPC	Equipamento de Proteção Coletivo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
XIX	Dezenove
XX	Vinte

LISTA DE SÍMBOLOS

- ① NADA IMPORTANTE
- ② POUCO IMPORTANTE
- ③ RAZOAVELMENTE IMPORTANTE
- ④ MUITO IMPORTANTE
- ⑤ EXTREMAMENTE IMPORTANTE
-  MUITO INSATISFEITO (A)
-  INSATISFEITO (A)
-  INDIFERENTE
-  SATISFEITO (A)
-  MUITO SATISFEITO (A)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema De Pesquisa	17
1.2	Pergunta de Pesquisa	25
1.3	Objetivos da Pesquisa	26
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	26
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	26
1.4	Justificativas	26
1.4.1	<i>Justificativa Prática</i>	27
1.4.2	<i>Justificativa Teórica</i>	27
1.5	Limitações	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	Qualidade De Vida No Trabalho	29
2.1.1	<i>Origem e evolução da QVT</i>	29
2.1.2	<i>Conceitos de QVT</i>	32
2.1.3	<i>Modelos de QVT</i>	35
2.1.3.1	<i>Modelo de Walton (1973)</i>	35
2.1.3.2	<i>Modelo de Hackman & Oldham (1975)</i>	39
2.1.3.3	<i>Modelo de Westley (1979)</i>	41
2.1.3.4	<i>Modelo de Davis & Werther (1983)</i>	42
2.1.3.5	<i>Modelo de Nadler e Lawler (1983)</i>	44
2.1.4	<i>Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público</i>	45
2.2	Terceirização	49
2.2.1	<i>Terceirização: Aspectos Jurídicos</i>	50
2.3	Gestão Pública <i>Bottom Up</i>	52
3	METODOLOGIA	55
3.1	Natureza da Pesquisa	55
3.2	População da Pesquisa	57
3.3	Instrumento de Coleta de Dados	57
3.4	Cronograma de Atividades	59
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	60
4.1	Características Pessoais dos Entrevistados	60

4.2	Resultados Gerais sobre a QVT	64
4.3	Apresentação dos Resultados da Questão Aberta	66
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	68
6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	71
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO	77
	APÊNDICE B – RANKING DOS FATORES DE ACORDO COM A DIFERENÇA ENTRE AS MÉDIAS DO GRAU DE IMPORTANCIA E O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS DA LIMPEZA	82
	APÊNDICE C – RANKING DOS FATORES CRÍTICOS DE ACORDO COM A QUESTÃO ABERTA RESPONDIDA PELOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS DA LIMPEZA	85

1 INTRODUÇÃO

A finalidade deste capítulo é a de apresentar o problema, a pergunta, os objetivos (geral e específicos) e as justificativas (teóricas e práticas) da pesquisa, de modo a alinhar os aspectos que gravitam como preconizadores da intencionalidade desta investigação, bem como, os elementos essenciais que servirão de fio condutor ao trabalho desenvolvido.

1.1 Problema da Pesquisa

Diante de intensas transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, as análises do trabalho humano têm evidenciado em seus achados diversas perspectivas que aduzem a significados diferenciados atribuídos ao termo “trabalho”, revelando ainda, aspectos relevantes às atitudes e aos valores a ele relacionados (NORTHCRAFT; NEALE, 1990; OFFERMAN; GOWING, 1990). Em torno desta constatação, Lévy-Leboyer (1994), aponta que as atitudes coletivas frente ao trabalho perpassaram por profundas reviravoltas, conduzindo o significado do trabalho, bem como a sua primazia em relação a outras atividades humanas, à numerosas mudanças radicais, recorrentes ao longo dos anos.

Tendo por marco histórico a Revolução industrial, em meados do século XVIII, pode-se destacar que os processos industriais foram sendo modelados e gerenciados com vistas a direcionar todos os esforços humanos em função do aumento da produtividade e do lucro. As organizações formais, emergentes no aludido período, tinham a instrumentalidade como prática predominante, combinada à invenção e à crescente disseminação das máquinas. Embora em períodos anteriores já existissem organizações, data dessa época o atual significado emprestado ao termo. Nesta fase inicial da administração, os trabalhadores eram vislumbrados como “engrenagens” integrantes do processo de produção, sendo negligenciado, portanto, o fator humano em sua essência mais verdadeira, diretiva e completa (MORGAN, 2009). Os trabalhadores enfrentavam condições de trabalho

precárias, em ambientes de trabalho desumanos, sujeitos a jornadas de trabalho exaustivas (em torno de 18h diárias), e debilitantes. (MALTHUS, 1946 *apud* RODRIGUES, 2009). Este cenário apresentado, revela claramente o afastamento destas organizações para com as questões inerentes à saúde e à qualidade de vida dos trabalhadores.

No entanto, esta mesma ascensão organizacional, principalmente em função das indústrias, tornou premente a necessidade de se pesquisar os aspectos gerenciais envolvidos no processo administrativo, o que para Drucker (1972) *apud* Rodrigues (2009), revela a Administração Científica como ponto de partida para ideias libertadoras, inovadoras e revolucionárias. Os estudos realizados ainda estavam distante do que seria desejado quanto à dimensão humana, no entanto, sem as observações sobre o contexto e as práticas naquela época, não seria possível aprofundar o estudo do homem no trabalho. O Taylorismo e o Fordismo, do século XX, tinham o intuito de elevar a capacidade produtiva das organizações por meio da melhoria dos processos de produção. Estes primeiros esforços de pesquisa em administração, investigavam os funcionários de forma marginalizada, onde o homem era considerado elemento secundário. A preocupação da gestão concentrava-se, quase que exclusivamente, na execução da tarefa. (FERREIRA *et al*, 2009).

Vale salientar que a expansão organizacional proveniente da Revolução Industrial afetou de forma contundente a sociedade moderna, fazendo emergir uma sociedade a qual pode ser denominada de “organizacional”. Em alinhamento a esta constatação, Sander (1984) afirma que tanto a sociedade como suas organizações, impulsionam a socialização e a modelação da vida humana de um modo que não pode ser subestimado. Em virtude do cenário de competição e de constante busca e cobrança por resultados, as especificidades demandadas atualmente requerem do gestor habilidades cada vez mais peculiares e refinadas. O estímulo e a manutenção de um bom relacionamento entre a organização e seus funcionários se apresentam como determinantes à sobrevivência, ao aumento da competitividade e/ou ao crescimento de uma organização. O desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, que ofereça boas condições laborais, não precisa ser encarado, portanto, como uma questão de altruísmo dos gestores, mas sim de estratégia organizacional.

De acordo com Picarelli (2002 *apud* MAIER; JUNIOR, 2010), com o tempo, as organizações passaram a perceber que os aspectos considerados mais relevantes

de todas as suas estratégias, aqueles que de fato geram um diferencial competitivo, são ou estão, de alguma forma, direta ou indireta, relacionados às pessoas. De acordo com matéria publicada na revista Exame (2004), onde a análise de um período de seis anos, apresentou, dentre seus resultados, que o desempenho das ações das melhores empresas americanas para trabalhar foi, por cinco vezes, considerado melhor do que o das companhias cotadas pelo índice Standard & Poors, que projeta o desempenho das companhias líderes nos setores mais importantes da economia norte-americana. Tomando por base os dados desta pesquisa, pode-se inferir que funcionários satisfeitos acabam por ser mais produtivos e projetar melhores resultados às organizações nas quais estejam inseridos. A ascensão da organização, por sua vez, beneficia o funcionário que tem possibilidade de progressão na carreira e reconhecimento, além da possibilidade de novas oportunidades de emprego. No entanto, é imprescindível perceber que a busca pela satisfação do funcionário deve estar atrelada a fatores que o mesmo classifique como “muito importantes”, pois de outra forma, é provável que não se perceba nenhum efeito positivo quanto ao esforço da gestão neste sentido.

Insta ressaltar que o indivíduo passa grande parte do seu tempo no local de trabalho ou em atividades relacionadas ao mesmo. Diante disto, faz-se necessário que as organizações, privadas ou públicas, reconheçam que, além de fornecer a estrutura necessária para a execução das atividades, devem elas, tornar o ambiente de trabalho mais agradável, a partir da manutenção de bom clima organizacional, e que tais ações façam parte do planejamento estratégico da organização. Assim, aumenta-se a probabilidade de que tais políticas contribuam para a disposição, a colaboração e a dedicação no exercício das atividades diárias, por parte dos funcionários, que se sentirão, em tese, mais interessados e satisfeitos. Caso contrário, pode resultar em um processo alienante, gerador de acomodação e/ou insatisfação, acarretando em uma postura laboral de execução das atividades com má vontade e indisposição, baixo rendimento e produtividade deficiente. Além desses, é possível que surjam comportamentos com intencionalidade contraproducente, como o absenteísmo e mesmo a sabotagem, o que pode levar a alta rotatividade e outros problemas. (CLEGG, KORNBERGER, TYRONE, 2011).

Para atendimento da demanda de melhores condições de trabalho e satisfação, foram desenvolvidas pesquisas sobre qualidade de vida e sobre a satisfação do indivíduo no trabalho, o que fez com que a temática ganhasse um

espaço considerável tanto entre os gestores, quanto entre os demais pesquisadores do comportamento organizacional (RODRIGUES, 1998).

O termo QVT, foi utilizado pela primeira vez por Eric Trist, por volta da década de 1950, fazendo alusão às experiências relacionadas ao indivíduo, ao trabalho e à organização, tomando por base a análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos sacrificante (FERNANDES, 1996).

A partir da década de 1970, outros estudiosos contribuíram de forma mais expressiva para o avanço da QVT nas organizações. Entre os de maior destaque estão Richard Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979), que publicaram estudos nos quais defendiam a humanização das formas de gestão do trabalho (FERREIRA et al., 2009).

De acordo com Ferreira (2006), cada vez mais gestores, principalmente nas grandes organizações, se preocupam com a satisfação de seus empregados e buscam implantar programas específicos para esse fim. Esta preocupação pode se justificar por um pensamento bastante difundido no ambiente organizacional: um funcionário mais satisfeito e menos estressado deveria ser mais produtivo.

Para Fernandes (1996), além da preocupação com a qualidade do ambiente laboral e a satisfação dos colaboradores, fica claro que todo indivíduo, além do trabalho, tem uma vida pessoal, devendo o gestor também prezar pelo equilíbrio emocional dos seus liderados. Segundo Goleman (1995), deve-se equilibrar e não eliminar as emoções, pois, todo sentimento tem seu valor e seu sentido.

O desgaste emocional e físico, advindo do ambiente laboral, onde pessoas são submetidas, acabam por ser determinantes em possíveis aparições de transtornos de saúde relacionados ao estresse, como é o caso de disfunções psicológicas, tais como: depressão, ansiedade, transtorno do pânico, fobias e demais doenças psicogênicas (GOLEMAN, 1997).

Além da insatisfação dos funcionários, as empresas enfrentam hoje graves problemas relacionados às doenças ocupacionais. Em 2010, de um total de 44.068 milhões de trabalhadores formais, segundo dados do Ministério do Trabalho (2010), dos quais 701.496 trabalhadores segurados da Previdência Social (de acordo com dados do Ministério da Previdência Social), sofriam de doenças decorrentes do ambiente de trabalho. Ou seja, aproximadamente, 1,6 % dos trabalhadores formais brasileiros, sofriam de doenças advindas do ambiente laboral.

Rodrigues (1998) argumenta que, historicamente, o homem tem uma preocupação com a QVT desde o início de sua existência. Foram utilizadas outras tantas terminologias, inclusive dentro de outros contextos, mas o intuito era sempre o de facilitar ou de trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador em suas tarefas laborais, ou seja, o de promover a Qualidade de Vida no Trabalho. Tal promoção, contribui para a consecução de objetivos e resultados organizacionais, traduzidos em termos de eficiência e eficácia dos serviços prestados e, conseqüentemente, na satisfação do cliente/consumidor/usuário, o que caracteriza uma relação de ganho mútuo. Ganha não apenas o trabalhador que tem a garantia da QVT, mas todos os atores envolvidos no processo: administradores/empresários/chefias, como também o cliente/consumidor/usuário.

Para Abreu (2008) qualidade de vida no trabalho não se caracteriza mais como um diferencial para as empresas, mas sim uma exigência dos trabalhadores e do mercado globalizado. A organização que não tiver pessoas como ponto prioritário em sua agenda estratégica, dificilmente será competitiva, pois as pessoas dentro de uma organização têm se mostrado como fator de destaque decisivo ao desenvolvimento organizacional.

Por outro lado, segundo Vieira, Guimarães e Martins (1999) são diversas as circunstâncias que colocam o trabalho como algo penoso ou não prazeroso, que produz, em consequência, um forte estresse nos funcionários causado por: alienação do trabalho, padronização excessiva de processos, sensação de “descarte”, competição de produtividade com colegas, dentre outros. Quando o empregado percebe o trabalho como algo penoso e se torna insatisfeito existe a propensão ao declínio da produtividade, à má vontade, e inclusive, como já elucidado, aos comportamentos contraproducentes, quiçá, desviantes (CLEGG, KORMBERGER, PITSIS, 2011).

Diante disso, parece ficar evidente que as organizações estão buscando, gradativamente, aumentar os níveis de satisfação de seus empregados, especialmente com relação à organização. Fernandes (1996) defende que o conceito de QVT está relacionado ao nível de satisfação dos colaboradores e que a qualidade de vida representa o nível em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu próprio trabalho. No entanto, o desenvolvimento de programas que objetivam o alcance da QVT e a

promoção da satisfação dos funcionários, são escassamente verificados na realidade da maioria das organizações públicas.

Pesquisas no campo da QVT têm crescido significativamente nos últimos anos. Todavia, a prática gerencial de QVT no setor público brasileiro, sobretudo no que tangencia a gestão dos contratos de terceirizados, permanece uma questão incipiente. Ratificando esta afirmação, Ferreira (2006) evidencia que a temática QVT possui historicamente uma inserção de destaque no setor privado, por outro lado, no âmbito público, ela continua sendo pouco explorada em termos de estudo e principalmente de aplicação, emergindo uma discussão científica de interesse ainda restrito.

Dentro desse contexto, Marcelino e Cavalcante (2012) afirma que durante os anos de 1990, muitos defendiam a ideia de que as organizações deveriam focar em suas “atividades-fim” e passar atividades e processos acessórios (“atividades-meio”) para outras organizações especializadas. De acordo com tais autores, a terceirização traz alguns benefícios para a organização, como: mitigação de risco, redução de custos, operação de mudanças rápidas sem comprometer recursos interno. Porém segundo eles, existem os “custos escondidos” que são os custos indiretos (custos de transição, adjudicação, de monitorização e de maus contratos) e os custos sociais (alta rotação, redução da “moral” e baixa produtividade de colaboradores). Esses custos sociais geralmente se traduzem em insatisfação dos empregados, afetando a qualidade de vida no trabalho.

A Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Em seu Capítulo I, que trata Das Disposições Gerais, logo em sua Seção I, que delibera acerca Dos Princípios, destaca-se o seguinte trecho:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Com isto, percebe-se que, para que ocorra a terceirização de serviços no âmbito da administração pública, faz-se necessária a abertura de um processo de licitação, para que só então se estabeleça um contrato entre estes órgãos e particulares, em acordo de vontades com a estipulação de obrigações recíprocas. Desde a edição da Lei 10.520, de 17 de fevereiro de 2002, que instituiu o “pregão”, aumentaram os números de licitações nesta modalidade, consubstanciadas nas inúmeras vantagens em relação às outras modalidades de licitação, sendo as principais: a celeridade, a economia, a diminuição de impugnações e a economia de recursos.

O Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005 que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns delibera o seguinte:

Art. 9º Na fase preparatória do pregão, na forma eletrônica, será observado o seguinte:

I - elaboração de termo de referência pelo órgão requisitante, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização;

Sendo assim, o termo de referência caracteriza-se como uma ferramenta utilizada no processo licitatório para especificação do objeto ou serviço a ser licitado. Ainda no capítulo 9º do Decreto 5.450/2005, são detalhados os elementos que devem estar presentes no termo de referência:

§ 2º O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

Aprecia-se desta forma, que dentre os elementos que devem estar contidos no termo de referência inclui-se os deveres do contratado. Sendo assim, em se

tratando de contratação de serviços, incluem-se todas as garantias que deverão ser observadas com relação aos funcionários contratados para a execução do serviço.

Os termos de referência são elaborados pela administração pública previamente, sem que se conheça os funcionários que serão contratados. O processo pode ser considerado como tendo decisões de cima para baixo, *top down*, ou seja, as decisões são tomadas por autoridades que têm determinado controle do processo e decidem completamente a implementação de aspectos gerenciais (MAZMANIAN; SABATIER, 1983; VAN METER; VAN HORN, 1975), neste caso, dos funcionários terceirizados. Uma visão, de certa forma, antagônica, destaca a importância se considerar no fluxo do processo de planejamento os atores que estão mais próximos às ações resultantes, ou seja, o processo deveria acontecer de baixo para cima, *bottom up* (ELMORE, 1979; LIPSKY, 1980; KAUFMAN, 1973).

O objeto de estudo desta pesquisa, dentro dessa contextualização, são os funcionários de uma empresa terceirizada que presta serviços de limpeza e de conservação predial para a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) no Centro Acadêmico do Agreste (CAA), localizada na cidade de Caruaru/PE. O contrato da empresa possuiu a vigência de um ano, iniciado em 27 de Agosto de 2012, podendo ser renovado anualmente, se houver interesse da contratada e da contratante, desde que estejam sendo cumpridas todas as cláusulas contratuais e não excedendo o limite máximo de quatro renovações, quando deverá ser aberto outro processo licitatório para contratação do serviço. Quando da execução dessa pesquisa, o contrato já havia sido renovado por mais 12 (doze) meses.

A empresa prestadora de serviços possui um total de 32 funcionários lotados no CAA-UFPE, sob a supervisão de um funcionário encarregado, que se reporta a um servidor público designado por Portaria publicada em Diário Oficial da União para fiscalizar o cumprimento das normas estabelecidas no Termo de Referência. Os funcionários trabalham de segunda-feira a sexta-feira, em dois turnos, com uma carga horária de 44 horas semanais. O primeiro turno trabalha de segunda-feira a quinta-feira das 07h00min às 17h00min, com uma hora de intervalo e na sexta-feira das 07h00min às 16h00min com uma hora de intervalo. O segundo turno trabalha de segunda a quinta das 12h00min às 22h00min, com uma hora de intervalo e na sexta-feira das 13h00min às 22h00min com uma hora de intervalo, a depender da demanda do Campus, esta carga horária pode ser redistribuída, de modo que os funcionários trabalhem 8 (oito) horas por dia, de segunda-feira a sexta-feira, com

uma hora de intervalo e 4 (quatro) horas aos sábados, podendo ser no período matutino ou vespertino, em função de escala organizada pela encarregada (UFPE, 2012).

A realização deste estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários terceirizados do setor público tem o intuito de identificar as variáveis que interferem diretamente na satisfação e motivação pessoal dos funcionários. Por meio da inferência da percepção dos funcionários terceirizados com relação a própria qualidade de vida no trabalho, serão gerados *insights* aos gestores públicos para a elaboração dos termos de referência para os processos licitatórios de serviços, levando em consideração a percepção das pessoas que serão diretamente afetadas, os funcionários que serão contratados. A partir daí, será possível atender de forma adequada as necessidades de todos os envolvidos no processo: funcionários, organização e usuários.

1.2 Pergunta de Pesquisa

O processo de investigação proposto nesta dissertação, se alicerça num arcabouço estruturado para convergir com a solução da situação-problema conferida nas duas perguntas de pesquisa básicas do estudo a seguir:

- PERGUNTA 1: “Quais os fatores críticos de QVT na percepção dos funcionários terceirizados de limpeza da UFPE-CAA?”

- PERGUNTA 2: “Quais os *insights* gerados para subsidiar uma gestão pública *bottom up*?”

Estas perguntas são consubstanciadas em um único objetivo geral, que por sua vez, se desdobra e delimita os objetivos específicos, a partir dos quais se torna possível o delineamento do marco teórico pertinente ao tema e a modelagem dos procedimentos de pesquisa para sua consecução.

1.3 Objetivos da pesquisa

A seguir são destacados os objetivos desta pesquisa. Primeiramente o objetivo geral e em seguida, derivados deste, os objetivos específicos, cujo alcance, permite responder às perguntas de pesquisa que norteiam este estudo.

1.3.1 Objetivo geral

A base de estudo desta dissertação se consolida no seguinte objetivo geral: verificar os fatores críticos de Qualidade de Vida no Trabalho na percepção dos funcionários terceirizados de limpeza da UFPE – CAA, para a construção de insights que subsidiem uma gestão pública *bottom up*.

1.3.2 Objetivos específicos

- i- Diagnosticar os fatores críticos na QVT dos funcionários terceirizados;
- ii- Levantar os possíveis elementos que podem intervir na QVT sob a ótica dos funcionários terceirizados e literatura da área;
- iii- Identificar *insights* que possam subsidiar a gestão pública *bottom up*.

Sabendo-se que faz parte do objetivo deste trabalho o diagnóstico e sugestões que possam subsidiar a elaboração de um projeto de intervenção, é importante ressaltar que a implementação das ações que serão sugeridas ensejarão de um planejamento conjunto entre a UFPE – denominada contratante e a empresa terceirizada de limpeza – denominada contratada, em observância ainda à legislação pertinente.

1.4 Justificativas

Nesta seção são apresentadas as justificativas, tanto teóricas quanto práticas, da presente pesquisa.

1.4.1 Justificativas Práticas

A escolha do tema foi motivada pela identificação com o assunto e pela atuação da pesquisadora, durante a maior parte da realização da pesquisa, como gestora dos contratos de terceirização de serviços do CAA/UFPE. A escolha do objeto de estudo se deu em razão da percepção, enquanto gestora, das fragilidades existentes nos termos de referência para licitação, bem como nos manuais dos gestores e contratos com as empresas de terceirização, sobretudo o de limpeza. As omissões concernentes às atribuições dos gestores, como também às obrigações da contratada, incidem numa marginalização dos funcionários terceirizados no tocante à QVT.

A UFPE tomou uma atitude pioneira entre as instituições superiores de ensino e por que não dizer, inclusive, entre organizações empresarias: elevou QVT ao seu nível estratégico criando uma Pró-Reitoria específica para tratar do gerenciamento de seus servidores e cuidar da qualidade de vida destes – a PROGEPE (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida). Todavia, alguns cargos antes ocupados por servidores públicos da instituição foram gradativamente sendo substituídos por funcionários terceirizados, dentre os quais se encontra o serviço de limpeza, que acabam não sendo contemplados ou percebidos por esta gestão.

Assim sendo, a proposta dessa pesquisa é a de fornecer subsídios à UFPE a partir da avaliação feita sobre as condições de trabalho pelos funcionários terceirizados que prestam serviços à esta instituição. Esta pesquisa intenciona gerar insights para promoção de ações gerenciais baseadas no que o funcionário terceirizado considera prioritário e na sua satisfação atual quanto a esta prioridade. Esse tipo de informação tem condições de oferecer ao gestor um quadro mais detalhado da QVT para um determinado grupo e desta forma direcionar seus esforços de modo a intermediar uma mobilização da empresa contratada, por meio dos termos de referência e outros instrumentos regulatórios, de forma a alinhar-se ao posicionamento institucional de gestão de pessoas.

1.4.2 Justificativas Teóricas

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa se propõe a analisar, sob a ótica do campo da administração, aspectos sociais e psicológicos de um grupo de

trabalhadores terceirizados em uma organização pública, intuindo o levantamento de *insights* que possibilitem uma gestão pública *bottom up*. Apesar do tema QVT já ser bastante explorado, é notória a insipiência de pesquisas relacionadas à QVT no setor público, sobretudo, no que tangencia os funcionários terceirizados por estes órgãos.

Outra questão é que não busca apenas o diagnóstico da situação atual de QVT dos funcionários terceirizados, como também, através de análise consubstanciada ao grau de importância atribuída aos fatores determinantes de QVT, identificou-se os que se encontram em estado crítico, ou seja, que possuem elevado grau de importância e baixa satisfação, para serem propostas a estes, ações que visem melhorias nos termos de referência.

1.5 Limitações

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Um fator a ser considerado como uma limitação é a possibilidade potencial de compreensão limitada ou reduzida, por parte dos terceirizados da limpeza, com relação às questões abordadas no formulário, tendo em vista que uma parcela, ainda que pequena, dos respondentes não possui um grau de instrução compatível ou até mesmo não tenha tanta familiaridade com o tema estudado. Buscando minimizar problemas oriundos da falta de compreensão tanto do intenção da pesquisa, como também das perguntas elencadas no formulário, foram realizadas reuniões periódicas com os terceirizados, acontecendo pelo menos uma vez ao mês, durante um ano.

Desta forma, tendo como instrumento de coleta de dados um formulário, sabe-se que em sua aplicação podem acontecer algumas distorções, tendo em vista a dificuldade de entendimento e/ou diferentes percepções em relação aos fatores abordados, mesmo com o esforço de elaborar um formulário de fácil compreensão.

Quanto às percepções evidenciadas no questionário em resposta a cada fator, podem existir fatores não mencionados que conseqüentemente não foram analisados. Porém, cabe ressaltar que buscou-se em conversas informais e reuniões periódicas colher o maior número de fatores considerados importantes, adicionalmente às pesquisas na literatura da área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade apresentar um melhor entendimento dos construtos envolvidos nesta pesquisa. Para isso, inicia-se com a conceituação da QVT do ponto de vista dos seus principais autores, visto que não existe um conceito universalmente aceito. Posteriormente, uma retrospectiva histórica do surgimento e etapas de desenvolvimento da QVT, com o objetivo de promover uma melhor compreensão do estágio atual. O tópico seguinte mostrará modelos teóricos de compreensão da teoria, na busca da identificação do mais adequado a utilizar na pesquisa. E por fim, serão destacados os aspectos da qualidade de vida no trabalho no setor público, tendo em vista que o enfoque deste trabalho se dá na gestão de contratos de terceirização de serviços por órgãos públicos.

Na sequência são elucidadas as teorias que definem a terceirização de serviços e os principais pontos da legislação pertinente, com o intuito de clarificar, definir e delimitar o objeto de estudo desta pesquisa.

O último construto explorado nesta pesquisa é a gestão pública *bottom up*, cuja compreensão da respectiva teoria é basilar, sobretudo em virtude da análise de dados realizada para atendimento do terceiro objetivo específico, correspondente a identificação de *insights* para gestão pública *bottom up*.

2.1 Qualidade De Vida No Trabalho

Nesta seção será abordada a origem, evolução, conceitos e modelos do tema QVT. Como o mesmo surgiu, qual foi a sua evolução até os dias atuais, quais são os conceitos que o define na visão de diversos autores, e por fim, quais são os seus principais modelos.

2.1.1 Origem e evolução da QVT

A QVT, enquanto área de interesse de pesquisa em administração, é nupérrima, quando comparada às demandas de bem-estar no trabalho, que são bem remotas (LISONDO, 2004). Em registros por volta do ano 300 a.C., na Alexandria, os postulados de Euclides sobre princípios de geometria, já intencionava a busca de

formas mais produtivas para a execução do trabalho dos agricultores que habitavam a margem do Rio Nilo. Podemos ainda considerar a Lei das Alavancas de Arquimedes como outra iniciativa que remetia à atenção com o trabalho humano (RODRIGUES, 2009).

Durante o século XIX, as condições no trabalho podiam ser consideradas sub-humanas, com extensas jornadas de trabalho, mão-de-obra mal remunerada, insalubridade no ambiente laboral, precariedade higiênica, acidentes de trabalho frequentes. As lutas operárias surgem como reação à situação vivida, reivindicando o direito à vida - a sobrevivência e à construção do instrumento necessário à sua conquista - a liberdade de organização. Com um século demarcado pelas lutas operárias, apenas na última década, conquistam-se as leis sociais referentes à saúde dos trabalhadores:

- i- 1890: criação da função de delegados de segurança nas minas;
 - ii-1893: regulação sobre higiene e segurança dos trabalhadores da indústria;
 - iii- 1898: regulação sobre acidentes de trabalho e sua indenização;
 - iv- 1905: aposentadoria aos trabalhadores, após sessenta e cinco anos.
- (DEJOURS, 1992 apud KARPINSKI; STEFANO, 2008).

Apesar da latente necessidade de pesquisa da QVT para fins de gestão, conforme vislumbrado, as pesquisas que deram origem ao movimento de Relações Humanas, onde destacam-se os estudos de Elton Mayo (na Western Electric, com o Experimento de Hawthorne) e de Eric Trist (no Instituto Tavistok), despontam como precursores aos estudos de QVT (RIBEIRO; CAMPOS, 2009). Os estudos começaram a considerar aspectos de QVT a partir da década 50 e apresentaram diversas fases. A partir do Eric Trist e sua equipe de pesquisa iniciaram os estudos que deram origem a uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, com uma preocupação com a satisfação e o bem-estar do trabalhador (TOLFO; PICCININI, 2001).

Com o auge do Fordismo, surgimento dos grandes movimentos reivindicatórios, com a expansão e consolidação do movimento sindical, as pesquisas em QVT tiveram uma modesta ascensão no meio acadêmico, sendo importante considerar principalmente o que foi desenvolvido nos Estados Unidos

durante as décadas de 50 e 60 (HELOANI, 1994 apud RIBEIRO; CAMPOS, 2009). Entretanto, apenas na década de 60 o movimento tomou impulso a partir da conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organizar o trabalho e ganhou notoriedade (TOLFO; PICCININI, 2001).

O conceito de QVT começa a ficar em grande evidência na década de 70, com destaque aos trabalhos desenvolvidos por Louis Davis. Davis é o responsável pela criação do Center for Quality of Working Life na Califórnia tempos depois, cabe destacar também, seu contato e possível influência com os pesquisadores do Instituto Tavistock, como Eric Trist. Em período análogo são fundados diversos centros de pesquisa em QVT e o *National Commission on Productivity*, despertando o interesse, forte apoio e investimentos das empresas, do governo e dos sindicatos (RIBEIRO; CAMPOS, 2009).

Antes do conceito de QVT ser cunhado conforme conhecimento mais contemporâneo, diversos autores (Frederick Irving Herzberg, Douglas McGregor e Abraham Maslow) pesquisaram sobre problemas correlatos, tratando sobre motivação, satisfação e insatisfação no trabalho. Esses autores conseguiram evidências que associam, direta ou indiretamente, algumas condições de trabalho e características individuais à produtividade. O trabalho desses pesquisadores, portanto, serviu de base para diversos estudos posteriores sobre o fenômeno. (VIEIRA, 1996)

Karpinski e Stefan (2008) afirmam que durante a década de 1990, as principais características da era da informação, como as mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas, provocaram a aceleração do que passou a ser conhecido como globalização, aumentando, por consequência, a competitividade entre as organizações. Ainda na visão destes autores, os processos organizacionais obtiveram uma importância maior que os órgãos da organização. Além disso, as funções e os cargos passaram por constantes definições e redefinições, em razão das mudanças ambientais e tecnológicas e os produtos e serviços passaram a se adequar às demandas dos clientes.

As pessoas deixaram de serem tratadas como simples recursos humanos da organização para serem observadas como indivíduos dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações e percepções. (KARPINSKI; STEFAN, 2008). A preocupação das organizações quanto à QVT, passa a ser a de que esta seja tratada como um processo necessário, e vista como tal pelos gerentes e trabalhadores de todas as organizações (FERNANDES, 1996).

De acordo com Fernandes (1996), a preocupação com QVT, no Brasil, surge posteriormente apenas e se dá basicamente em função da preocupação com a competitividade das empresas, em contexto de maior abertura para a importação de produtos estrangeiros e no esteio dos programas de qualidade total, herança do modelo japonês de produção desenvolvido nas duas décadas anteriores.

Segundo Karpinski e Stefano (2008), foi mais precisamente a partir da década de 1990 que a QVT foi ganhando importância e velocidade nas pesquisas no Brasil. A partir disso, as empresas começaram a se orientar para adotar medidas voltadas ao desenvolvimento de melhorias de QVT, como respostas à crescente demanda provocada por problemas, tais como: acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e reclamações trabalhistas.

Segundo Limongi-França (2011, p. 34) “no Brasil, o tema tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial”.

Para Nadler e Lawer (1983 apud VASCONCELOS et al, 2012), a grande esperança das organizações para aumentarem a produtividade, associando com a motivação e satisfação do indivíduo, é a QVT. Atualmente esse é um termo indispensável a toda empresa pelo fato de abranger o bem-estar físico, psicológico e social das pessoas que delas necessitam.

Para Lima (1995 apud RIBEIRO;CAMPOS, 2009), as organizações estão, atualmente, procurando formas de seduzir o funcionário de modo a reduzir o conflito interno. Talvez essa seja uma possibilidade de abertura para o desenvolvimento da qualidade de vida dentro das organizações, contudo, há aspectos éticos que precisam ser levados em consideração dentro dessa perspectiva.

Na próxima seção serão apresentados alguns conceitos propostos por diversos estudiosos para o termo Qualidade de Vida no Trabalho.

2.1.2 Conceitos de QVT

O conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho, sendo utilizado com frequência como um importante indicador das experiências humanas na organização e do grau de satisfação dos trabalhadores (FERNANDES, 1996).

A QVT tem sido tratada de forma ampla, e por isso mesmo é vista, geralmente, com certa confusão, pois suas definições e conceituações abarcam desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança no trabalho até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação. (LIMONGI-FRANÇA, 2011). A QVT, por vezes também é confundida como sendo apenas uma política de benefícios, ou ainda como atividades festivas da organização. Embora tais aspectos possam ser vistos como estratégias, o construto não se resume a isto apenas. A QVT tem muito mais a ver com a cultura organizacional. Cultura esta que pode ser traduzida como: os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação entre a empresa e o trabalhador (MATOS, 1997 apud ALVES, 2011).

Visto isso, a conceituação do que é a QVT se torna uma tarefa muito difícil, pois a Qualidade de Vida de um trabalhador depende de fatores intrínsecos e extrínsecos, e assim, acabam por variar de indivíduo para indivíduo, estando sujeita à influências do seu cotidiano, ambiente, estilo de vida e hábitos, os quais são fatores que, em tese, não estão diretamente ligados às políticas adotadas pelas empresas (RIBEIRO; CAMPOS, 2009).

Segundo Walton (1973 apud FREITAS; SOUZA, 2009), durante a década de 70, o conceito de QVT incorporava as necessidades e aspirações humanas da época, tais como o desejo de um empregador socialmente prestativo.

Segundo Rodrigues (2009), a QVT pode ser vista, atualmente, mais como uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador para com o seu trabalho. Neste contexto, a QVT é normalmente relacionada a aspectos associados com a produtividade e a competitividade das organizações, servindo como estratégia de sobrevivência de mercado.

Nesta linha de raciocínio, Fernandes (1996, p. 35) diz que:

Qualidade de vida no trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultados de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Albuquerque e Limongi-França (1998), relatam que a QVT se trata de um conjunto de ações, dentre elas a implantação de melhorias e inovações gerenciais,

tecnológicas e estruturais, que ocorrem dentro e fora da organização, propiciando melhores condições para a realização do trabalho por parte do empregado.

Segundo Rodrigues (2009), a QVT resulta da combinação entre as diversas dimensões básicas da tarefa com outras dimensões não relacionadas à tarefa, assim é capaz de proporcionar motivação e satisfação ao indivíduo resultando nas atividades e condutas dos trabalhadores dentro da organização.

A QVT envolve alguns fatores, que na visão de Sucesso (1998 apud VASCONCELOS, 2001), são: renda capaz de satisfazer às necessidades humanas, orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória, auto-estima, imagem da empresa junto à sociedade, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho sensatos, oportunidades e perspectivas de carreira, respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

A definição exata de QVT é ainda um desafio, visto a rotina desgastante que a maioria dos trabalhadores convive, onde o único objetivo da organização é a produtividade e, conseqüentemente, o lucro (RIBEIRO, CAMPOS, 2009; VASCONCELOS, 2001).

Quadro 2.1- Evolução do Conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
I - QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
II - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
III - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
IV - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
V - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
VI - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadier e Lawler (1983 apud FERNANDES, 1996, p.42)

O Quadro 2.1 ilustra a evolução dos conceitos de QVT, segundo a visão de Nadler e Lawler (1983), sendo possível compreender como o tema foi evoluindo de uma perspectiva mais restrita para outras mais amplas.

Neste contexto, observa-se que na literatura científica ao longo das últimas décadas, a QVT tem sido abordada sob diversos aspectos, sendo fortemente influenciada por fatores organizacionais e sociais. É possível observar também que durante o desenvolvimento e evolução do termo de QVT, houve uma preocupação no intuito de conseguir a conciliação entre o trabalhador e a organização (FREITAS; SOUZA, 2009).

Diversos modelos têm sido desenvolvidos com o intuito de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho. Alguns dos modelos mais reconhecidos cientificamente serão brevemente descritos na seção seguinte.

2.1.3 Modelos de QVT

Ao longo dos anos, vários pesquisadores se dedicaram ao desenvolvimento de modelos, com o intuito de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho. Dentre estes modelos, serão destacados para este estudo: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Nadler e Lawler (1983), que se preocuparam em desenvolver modelos que pudessem significar uma melhoria nas condições de trabalho. Destaque para o modelo de Walton (1973) no qual se baseia a investigação principal conduzida nessa pesquisa.

2.1.3.1 Modelo de Walton (1973)

O modelo de Walton, segundo Pinto (2006), é o mais utilizado nas pesquisas de campo no Brasil, e em estudos sobre a temática da QVT. Walton (1973), estabelece oito categorias para avaliação da QVT nas organizações, preocupando-se com as condições da organização e com as necessidades básicas do ser humano até a sua autorrealização. O seu diferencial é uma maior amplitude e capacidade exploratória de descoberta de fatores, quando comparado a outros modelos (FERNANDES, 1996).

Freitas e Souza (2009), descrevem de forma detalhada as oito categorias conceituais de Walton (1973):

- **Compensação justa e adequada:** Justa, se o que é pago ao empregado é apropriado para o trabalho executado se comparado a outro trabalho. Adequada, se a renda é suficiente para atender os padrões sociais determinados ou subjetivos do empregado. Não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a compensação adequada, pois são consideradas questões parcialmente ideológicas. Por outro lado, a compensação justa pode estar associada à capacidade de pagar (empresas mais lucrativas deveriam pagar mais) e também quando mudanças nas formas de trabalhar ocasionam aumento de produtividade (é justo que os ganhos obtidos sejam divididos com os funcionários envolvidos).

- **Segurança e saúde nas condições de trabalho:** envolve variáveis como horas adequadas de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças e acidentes ocupacionais, limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.

- **Oportunidade Imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana:** Cinco variáveis são necessárias para que haja este desenvolvimento, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho:

- (a) **autonomia** (quando o trabalho permite a autonomia e auto-controle das atividades);

- (b) **habilidades múltiplas** (quando o trabalhador pode usar suas habilidades);

- (c) **informação e perspectiva** (está relacionada a obtenção de informações significativas, um feedback, sobre o processo do seu trabalho e os resultados de suas próprias ações, permitindo que o funcionário possa apreciar a relevância e as conseqüências destas ações);

- (d) **tarefas completas:** se o trabalho envolve uma tarefa completa ou é apenas uma parte significativa desta); e,

- (e) **planejamento:** se o trabalho envolve o planejamento e implementação do próprio trabalho.

- **Oportunidade futura para crescimento e segurança continuados:**

Referem-se a oportunidade de carreira no emprego, como:

(a) **desenvolvimento** (intensidade com que as atividades atuais - atribuições de trabalho e atividades educacionais);

(b) **aplicação futura** (a expectativa de utilizar conhecimentos avançados ou novos conhecimentos e habilidades em futuros trabalhos);

(c) **oportunidades de progresso** (disponibilidade de oportunidades de avançar em termos organizacionais ou de carreira reconhecidos por pares, por membros da família, ou por associados); e,

(d) **segurança** (emprego ou renda segura associada ao trabalho).

- **Integração social na organização do trabalho:** Os seguintes atributos são considerados no ambiente de trabalho:

(a) **ausência de preconceitos** (aceitação do trabalhador por suas habilidades, capacidade e potencial independente de raça, sexo, credo, nacionalidade, estilo de vida ou aparência física);

(b) **igualitarismo** (ausência de divisão de classes dentro da organização em termos de status traduzido por símbolos e/ou por estrutura hierárquica íngreme);

(c) **mobilidade** (mobilidade ascendente como, por exemplo, empregados com potencial que poderiam se qualificar para níveis mais elevados);

(d) **grupos preliminares de apoio** (grupos caracterizados pela ajuda recíproca, sustentação sócio-emocional e afirmação da unicidade de cada indivíduo);

(e) **senso comunitário** (extensão do senso comunitário além dos grupos de trabalho); e,

(f) **abertura interpessoal** (forma com que os membros da organização relatam entre si suas ideias e sentimentos).

- **Constitucionalismo na organização do trabalho:** está relacionado aos direitos e deveres que um membro da organização tem quando é afetado por alguma decisão tomada em relação a seus interesses ou sobre seu status na organização, e a forma como ele pode se proteger. Os seguintes aspectos são elementos chaves para fornecer qualidade de vida no trabalho:

(a) privacidade (direito de privacidade pessoal, por exemplo, não revelando informações do comportamento do empregado fora do trabalho ou de membros da sua família);

(b) liberdade de expressão (direito de discordar abertamente da visão de seus superiores, sem medo de represálias);

(c) equidade (direito a tratamento igual em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança no emprego); e,

(d) processo justo (uso da lei em caso de problemas no emprego, privacidade, procedimentos de processos e apelações).

• **Trabalho e o espaço total de vida:** A experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares. Prolongados períodos de trabalho podem causar sérios danos na vida familiar. O trabalho encontra-se em seu papel de maneira equilibrada quando as atividades e cursos requeridos não excedem ao tempo de lazer e o tempo com a família.

• **A relevância social do trabalho na vida:** a autoestima do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável, causando uma depreciação do próprio trabalho ou de sua carreira. O trabalhador deve ter orgulho em participar da organização.

Os critérios apresentados no modelo de Walton (1973), são intervenientes na QVT de modo geral. Tais aspectos são determinantes para os níveis de satisfação experimentados pelos clientes internos, repercutindo nos níveis de desempenho. (FREITAS; SOUZA, 2009).

Segundo Pedroso (2010), o modelo proposto por Walton (1973), é o mais utilizado em pesquisas, tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo, na área da qualidade de vida no trabalho.

O Quadro 2.2 apresenta, de maneira detalhada, os critérios e os respectivos indicadores do modelo de Walton (1973), adaptado por Fernandes (1996), que segundo Pedroso (2010), corresponde a tradução pioneira deste modelo, listada dentre as mais utilizadas no idioma português.

Pedroso (2010) afirma que, o modelo de Walton é o mais utilizado no Brasil, pois é considerado o mais completo, visto que as dimensões propostas são bastante

heterogêneas e fazem menção a diferentes aspectos de ordem política, econômica, social, psicológica e jurídica. Apesar de ser um dos mais antigos, continua sendo utilizado, principalmente, por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional. Por este motivo também foi escolhido para servir como base para esta pesquisa.

Quadro 2.2 - Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho

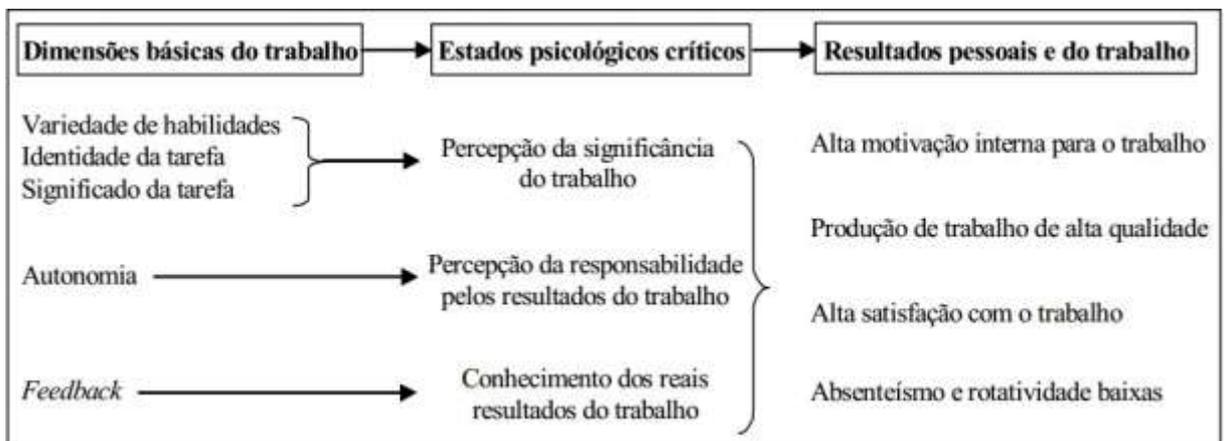
CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
I. Compensação justa e adequada:	<ul style="list-style-type: none"> - Equidade interna e externa - Justiça na compensação - Partilha dos ganhos de produtividade - Proporcionalidade entre salários
II. Condições de trabalho:	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
III. Uso e desenvolvimento de capacidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Autocontrole relativo - Qualidades múltiplas - Informações sobre o processo total do trabalho
IV. Oportunidade de crescimento e segurança:	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Perspectiva de avanço salarial - Segurança de emprego
V. Integração social na organização:	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de preconceitos - Igualdade - Mobilidade - Relacionamento - Senso comunitário
VI. Constitucionalismo:	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos de proteção do trabalhador - Privacidade pessoal - Liberdade de expressão - Tratamento imparcial - Direitos trabalhistas
VII. O trabalho e espaço total na vida:	<ul style="list-style-type: none"> - Papel balanceado no trabalho - Estabilidade de horários - Poucas mudanças geográficas - Tempo para lazer da família
VIII. Relevância social do trabalho na vida:	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem da empresa - Responsabilidade social da empresa - Responsabilidade pelos produtos - Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 48)

2.1.3.2 Modelo de Hackman & Oldham (1975)

Segundo Freitas e Souza (2009), o modelo de Hackman e Oldham (1975), propõe que resultados positivos, como a alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo turnover e absenteísmo no trabalho, são obtidos quando três estados psicológicos críticos (percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para um certo trabalhador. A Figura 2.1 ilustra o modelo.

Figura 2.1 – Modelo das dimensões básicas da tarefa



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975 apud FREITAS;SOUZA, 2009, p.142)

De acordo com Hackman e Oldham (1975 apud FREITAS;SOUZA, 2009), os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, além de duas dimensões suplementares, que têm sido úteis no entendimento dos resultados das tarefas pelos trabalhadores. Segundo Freitas e Souza (2009) e Karpinski e Stefano (2008), tais dimensões são descritas da seguinte forma:

- **Variedade de Habilidades:** o trabalho requer o uso de várias atividades, diferentes habilidades, talentos e conhecimentos das pessoas;
- **Identidade da Tarefa:** o trabalho deve ser realizado por completo, com um resultado visível e tarefas identificáveis;
- **Significado da Tarefa:** a pessoas deve ter uma clara percepção do impacto que seu trabalho causa na vida e no trabalho de outras pessoas;

- **Autonomia:** a pessoa deve ter liberdade, independência e discricção na execução do seu trabalho, como também responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas;
- **Feedback intrínseco:** quando o trabalho executado fornece informações de retorno suficientes para que a própria pessoa possa auto-avaliar seu desempenho;
- **Feedback extrínseco:** quando o retorno sobre o trabalho executado é fornecido pelos superiores e colegas de trabalho;
- **Inter-relacionamento:** o trabalho deve possibilitar a interação do trabalhador com outras pessoas para a realização das atividades.

A principal contribuição de Hackman e Oldham (1975) foi a determinação de parâmetros que possibilitam calcular o nível de motivação obtida na execução do trabalho (PEDROSO, 2010). Segundo os autores deste modelo, os três estados psicológicos levariam à motivação do indivíduo, que se refletiria em maior qualidade de bens e serviços e em redução dos níveis de absenteísmo e rotatividade no ambiente de trabalho (MORAES, 2001).

2.1.3.3 *Modelo de Westley (1979)*

Conforme Asfora; Calado-Dias (2006) e Pedroso (2010), o modelo de Westley (1979) cita que os problemas que interferem diretamente na QVT, são quatro: políticos (insegurança), econômicos (injustiça), psicológicos (alienação) e sociológicos (anomia). O Quadro 2.3 apresenta os fatores que caracterizam os problemas de QVT, demonstrando os sintomas, ações de solução, indicadores e propostas para humanizar os locais de trabalho.

Segundo Pedroso (2010), cada uma dessas categorias deve ser analisada de forma individual, a fim de buscar soluções para os problemas existentes. Ainda de acordo com o autor (2010), o alcance da QVT só será possível com a humanização dos postos de trabalho. Para Westley (1979), os meios para solucionar ou minimizar esses problemas são propostas que visam o enriquecimento do trabalho no âmbito

individual e projetos sócio-técnicos para grupos de trabalho (ASFORA; CALADO-DIAS, 2006).

Quadro 2.3 - Fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho

Natureza do problema	Sintoma do problema	Ação para solucionar o problema	Indicadores	Propostas
Fatores Econômicos (1850)	Injustiça	União dos trabalhadores	Insatisfação Greves e sabotagem	Cooperação Divisão dos lucros Participação nas decisões
Fatores Políticos (1850-1950)	Insegurança	Posições Políticas	Insatisfação Greves e sabotagem	Trabalho auto-supervisionado Conselho de trabalhadores Participação nas decisões
Fatores Psicológicos (1950)	Isolamento	Agentes de mudança	Sensação de isolamento Absentéismo e <i>turnover</i>	Valorização das tarefas Autorrealização no trabalho.
Fatores Sociológicos	Anomia	Grupos de autodesenvolvimento	Desinteresse pelo trabalho Absentéismo e <i>turnover</i>	Métodos sócios - tecnicamente aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações distribuição de responsabilidade na equipe, etc).

Fonte: Westley (1979 apud FREITAS; SOUZA, 2009, p. 141)

2.1.3.4 Modelo de Davis & Werther (1983)

Davis e Werther (1983) argumentam em seu modelo, que o projeto de cargos está relacionado com a QVT e deve envolver fatores organizacionais, ambientais e comportamentais (ASFORA; CALADO-DIAS, 2006). Na Figura 2.2, é representado, de forma resumida, os três fatores e seus respectivos componentes.

Figura 2.2 – Fatores que influenciam a QVT



Fonte: Davis e Werther (1983 apud RODRIGUES, 2009, p.89)

De acordo com Werther e Davis (1983 apud PEDROSO, 2010, p. 71):

Muitos fatores afetam a qualidade de vida no trabalho, como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. No entanto, o trabalho propriamente dito é o que “envolve mais intimamente o trabalhador”. Por mais que os colaboradores possuam um bom salário, boas condições de trabalho e uma boa supervisão, as atividades que estes desenvolvem podem, sob a ótica dos mesmos, ser tediosas.

Rodrigues (1998) apresenta os fatores (elementos) que servem de base para o modelo de Davis e Werther (1983) da seguinte maneira:

- **Elementos organizacionais:** Está relacionado à especialização, às práticas e ao fluxo do trabalho. Refere-se à busca da eficiência; sendo esta alcançada a partir da especialização na racionalização da produção. A abordagem mecanicista, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho são os métodos para análise da especialização. A abordagem mecanicista tenta identificar cada tarefa em um cargo dispondo-as de maneira a minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. O fluxo de trabalho é influenciado pela natureza do produto ou serviço. As práticas são as maneiras determinadas para realização do trabalho.
- **Elementos Ambientais:** São as condições externas a organização, as potencialidades (habilidades), as disponibilidades e as expectativas sociais. O fator habilidade deve ser considerado importante para que o cargo não seja dimensionado acima ou abaixo das aspirações profissionais do trabalhador.

- **Elementos comportamentais:** São as necessidades consideradas de alto nível para os funcionários. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, variedade de habilidades, *feedback*, valorização do cargo, etc.

2.1.3.5 *Modelo de Nadler e Lawler (1983)*

Segundo Karpinski e Stefano (2008), o modelo de Nadler e Lawler (1983) está fundamentado em quatro aspectos: participação dos funcionários nas decisões; reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho; inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; melhoria no ambiente de trabalho, quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho, etc.

De acordo com Pedroso (2010), estes quatro aspectos não são suficientes, pois é necessário levantar os fatores, que de modo geral, determinam o sucesso na implantação de projetos sobre QVT. Esses fatores são:

- **Percepção da necessidade:** todas as partes envolvidas devem perceber a existência de problemas e a oportunidade de resolver tais problemas;
- **Enfocar um problema saliente na organização:** o foco principal do programa deve ser a resolução de um problema que afeta a organização como um todo;
- **Estruturação para a identificação e resolução de problemas:** deve ser desenvolvida uma estratégia para se identificar todos os problemas emergentes da organização e delinear corretamente estratégias para a resolução de tais problemas. Por fim, deve haver um treinamento dos envolvidos para a minimização ou extinção do problema.
- **Recompensar resultados positivos:** deve haver recompensas para as ideias promissoras, como também para os projetos bem sucedidos e trabalhos bem realizados, servindo como motivação para as pessoas a continuar participando de tais atividades.
- **Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo:** algumas tarefas na empresa são divididas em diversas etapas e envolvem um grande investimento de tempo, esforço e dinheiro, para resultados que não surgem

de imediato. Por isso, os esforços despendidos com tais tarefas devem ser devidamente reconhecidos em cada uma de suas etapas, para motivar os envolvidos a continuar realizando o trabalho de forma satisfatória.

- **Envolver a organização como um todo:** as atividades de QVT não devem se limitar a grupos específicos, mas sim, a toda a organização.

Além desses fatores, os autores do modelo, acrescentam que para o programa de QVT ser bem sucedido, devem-se levar em conta três pontos: o desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa, mudanças na gestão e no planejamento organizacional, e, mudança no comportamento dos gerentes mais velhos, de forma a acompanhar as exigências atuais do mercado (PEDROSO, 2010; RODRIGUES, 2009).

2.1.4 Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público

Segundo Machado *et al* (2001, p. 12), “o mundo vem mudando rapidamente nas duas últimas décadas e os governos burocráticos, lentos e lineares por natureza, começaram a ficar cada vez mais inadequados e ineficientes”. Diante destas transformações, nota-se que o setor privado promoveu consideráveis e revolucionárias mudanças, seja em seu processo produtivo ou gerencial, enquanto que o setor público continuou trabalhando com poucas inovações, com rotinas fragmentadas e no modelo burocrático. Segundo Porto (2006), acrescenta-se a isso o fato de que estão alicerçadas sobre normas jurídicas complexas, por vezes contraditórias.

O acima exposto evidencia que a necessidade de uma mudança em relação aos processos que estruturam a organização, sejam eles produtivos ou gerenciais, se faz necessária diante das exigências que acompanham a evolução da sociedade, razão pela qual, observa-se constante implementação de novas ações e modelos em conformidade a essas novas exigências, especialmente no âmbito privado. Por outro lado, no setor público, a inserção desses conceitos ainda acontece de forma moderada em virtude de fatores limitadores, como por exemplo, a rigidez das normas jurídicas que regem o setor.

Outra realidade é que a maioria dos setores de RH em órgãos públicos tem suas atividades focadas no controle (burocrático) de pessoal: admissão e

demissão/exoneração de pessoal, folha de pagamento, férias, licenças, etc. Conforme afirma Porto (2006, p. 03):

Admitindo que vivemos na “era do conhecimento” em que a sociedade se transforma constantemente podemos também admitir uma crise instrumental para a gestão de pessoas no setor público (política de remuneração, ausência de prêmios, remuneração fixa, estreito horizonte de desenvolvimento profissional para a maioria das carreiras).

Tendo em vista este contexto, “os gestores de recursos humanos foram se distanciando da elaboração de planos de ação que possam contribuir diretamente para o aumento da produtividade das equipes.” (PORTO, 2006, p. 03). Assim, os moldes contemporâneos que norteiam as atividades de gestão de recursos humanos se restringem ao setor privado, onde há uma preocupação latente da eficácia e manutenção da eficiência, e ainda, aumento dela, fato que não é refletido com equivalência no setor público. Longo e Vergueiro (2003, p. 54) mostram outras questões a considerar:

Questões como a necessidade de existência de um planejamento estratégico com diretrizes claras, visão de futuro, missão, valores e objetivos de longo prazo nas organizações, uma liderança forte, disposta a mudar seu modo de gerir a organização a partir de sua mudança interna sobre os paradigmas gerenciais vigentes, são elementos que dificultam a aplicação dos preceitos da Gestão da Qualidade no setor público.

O autor ratifica estas questões quando cita diferenças relevantes do setor público em relação ao privado: “[...] as mais conhecidas e comuns [diferenças] são a autonomia de gestão administrativa e financeira, a menor incidência de descontinuidade administrativa e o menor índice de ingerência política no setor privado.” (LONGO; VERGUEIRO, 2003, p. 53) Além das barreiras já mencionadas, junta-se a isso algumas dificuldades citadas por Longo e Vergueiro (2003) para mudança de um modelo burocrático para um modelo gerencial da qualidade no setor público, como: ausência de diretrizes de médio e longo prazos, clientelismo, descompromisso, rotatividade de pessoal, descontinuidade administrativa, dentre outras questões. Longo e Vergueiro (2003, p. 55) afirmam que:

Em conjunto, todos esses elementos fazem com que garantir profissionais motivados, comprometidos e sentindo-se parceiros e co-responsáveis pela coisa pública, dando o melhor de si e recebendo o melhor da organização para que haja excelência nos serviços prestados e garantia de satisfação total dos clientes internos e externos constitua tarefas das mais hercúleas.

Diante do exposto, torna-se perceptível que o serviço público não possui uma estrutura organizacional muito favorável à qualidade de seus serviços e por isso a introdução de novas ações neste setor não é tarefa fácil. Por outro lado, é notória a necessidade de mudança no serviço público para atender às novas demandas e necessidades da sociedade e do mercado por meio de metodologias adequadas e adaptadas a sua realidade. Afinal, a busca pela qualidade não deve ser algo limitado às instituições privadas.

É importante que seja percebido que as organizações públicas, embora não tenham considerável ameaça da concorrência, não devem viver em estado de isolamento e sim devem aderir a medidas que as tornem mais eficazes e que melhorem sua eficiência. Segundo Freitas (2004, p.18) “os cidadãos, cada vez mais conscientes de seus direitos, põem em dúvida a competência do Estado enquanto prestador de serviços, exigindo que o setor público ofereça-lhes serviços e produtos de melhor qualidade em todos os segmentos em que atua.”

Percebe-se que como resultado de maior difusão de informação e conhecimento, o aumento do grau exigência e cobrança dos cidadãos. Os gestores se veem, portanto, pressionados a melhorar seu estilo de gestão não só para atender a essas novas cobranças/demandas, como para tornar mais eficiente e eficaz a execução de seu trabalho e prestação dos serviços, melhorando também sua imagem perante a sociedade.

Ainda segundo o mesmo autor, “as instituições públicas, sem dúvida, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, e capazes de implantar e implementar novos procedimentos com maior agilidade.” (FREITAS, 2004, p. 02) Segundo Leite Filho e Almeida (2005, p. 06):

O modelo de gestão pública empreendedora,[...] prescreve às organizações públicas a adoção de práticas sistemáticas de promoção do bem-estar e satisfação dos servidores, considerando que os níveis de motivação, de satisfação e de comprometimento profissionais têm relação direta com a eficiência dos resultados das organizações.

É evidente que “o setor público vem se defrontando com a necessidade de melhorar os serviços oferecidos à população. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida no trabalho assume posição de destaque.” (IORKORKI; RISSI, 2010, p. 02)

Experiências já ilustram os esforços de instituições públicas de todas as esferas que buscam a modernização e qualificação do setor público. São algumas delas: o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que integrou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, por exemplo, busca “introduzir no Setor Público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Administração Pública Gerencial, e, ainda, viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública com vistas à sua maior eficiência e eficácia.” (BRASIL, 1997, p. 09)

O referido programa tem por fundamento básico (BRASIL, 1997, p. 09):

[...] o de gerar benefícios para todas as instâncias da sociedade: aos cidadãos, propiciar uma melhor qualidade de vida, ao setor produtivo, assegurar a infraestrutura necessária ao seu funcionamento e desenvolvimento; aos servidores públicos, proporcionar melhores condições de trabalho, incluindo oportunidades de participação e reconhecimento e, finalmente, aos órgãos públicos, possibilitar o resgate de sua legitimidade, perante a sociedade, como a instância responsável pela manutenção do bem estar social e pelo desenvolvimento auto-sustentado do país.

Desta forma, melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho do servidor público torna a execução de sua atividade mais satisfatória, realizadora e tornar mais eficiente o processo, atendendo aos fornecedores, prestadores de serviços e cidadãos em tempo adequado, numa relação em que todos os envolvidos no processo ganhem. Para isso é preciso, portanto, segundo Brasil (1997, p. 16):

Apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados.

A QVT no setor público vem despertando interesse dos gestores, que melhorarão seus resultados e imagem perante os funcionários e sociedade. Para isso, afirmam Leite Filho e Almeida (2005), as instituições públicas precisam investir em métodos e ferramentas gerenciais que proporcionem a melhoria das condições físicas do trabalho; a disponibilização de benefícios, serviços, atividades e oportunidades aos servidores; proporcionando maior qualidade de vida no trabalho.

Após este detalhamento QVT, será abordado na seção seguinte outro tema desta pesquisa, a terceirização, mais especificamente, a terceirização de serviços

pelo setor público, com vistas a explorar a teorização que conduz ao entendimento do objeto de pesquisa, para melhor compreendê-lo e delimitá-lo.

2.2 Terceirização

O termo “terceirização”, bastante disseminado no mundo empresarial, caracteriza uma tendência de transferir a responsabilidade por um determinado serviço ou processo/fase operacional de produção ou de comercialização, de uma empresa para outra(s), neste caso conhecida(s) como terceira(s), com a(s) qual(is) se estabelece uma relação de parceria. Deste modo, evidencia-se que a empresa tomadora se abstém da realização de alguma ou de várias atividades cumpridas com seus próprios recursos (pessoal, instalações, equipamentos etc.) e passa-as para empresa(s) contratada(s), ficando, assim, a empresa contratante concentrada em atividades relacionadas essencialmente ao negócio principal em que a atua. (ARÍLATO NETO, 1995; GIOSA, 1999).

A terceirização não é algo novo no mundo dos negócios. Tanto em empresas do primeiro mundo e como nas do Brasil esta prática de contratação, via prestação de serviços de empresa especializadas em atividades específicas que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da empresa se desenvolve (GIOSA, 1999). Entenda-se desta forma a terceirização como sendo uma alternativa empresarial, emergente na década de 1950, nos Estados Unidos, onde atividades específicas são realizadas para uma empresa, mas contratadas de maneira imediata por outra. (LEIRIUA, 1995; MARCELINO, 2007). A terceirização surgiu nos EUA logo após a II Guerra Mundial, como processo e técnica de gestão administrativa-operacional fundamental aos países industrialmente competitivos, uma vez que as indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviço mediante contratação (GIOSA, 1999).

A ideia a de que a empresa moderna de canalizar esforços nas atividades/ operações (*core business*) que realmente possam ser traduzidas em vantagens competitivas para a empresa, por meio da especialização em unidades de negócios, reduzindo o máximo possível a quantidade e a variedade de atividades, limitando o número de processos, minimizando suas estruturas administrativas e delegando a

uma rede de outras empresas (fornecedoras, subcontratadas etc.) as funções que subsidiárias, complementares ou acessórias (ARÍLATO NETO, 1995).

Algumas empresas estão mais preparadas que outras para a terceirização. A cultura e o clima organizacional vigentes servirão de elementos balizadores e facilitadores ou não desta definição (GIOSA, 1999). No Brasil, a implantação e desenvolvimento da terceirização começou apenas por advento das multinacionais, principalmente na década de 1980, sendo potencialmente disseminada, aproximadamente no final da década de 1980, como contratação de terceiros. O objetivo da terceirização desde o início era o de reduzir custos, assim como gerar aumento de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade (QUEIROZ, 1998).

Neste sentido, para fins deste pesquisa, considera-se esta estratégia de implantação de processos, a terceirização, ou *outsourcing*, no inglês (GIOSA, 1999), como sendo a contratação de terceiros para atividades-meio da empresa, ou seja, para atividades que não são elencadas no seu objeto principal (MARTINS, 2001).

2.2.1 Terceirização: Aspectos Jurídicos

A terceirização no Brasil é regulamentada basicamente por quatro dispositivos jurídicos:

- Lei 6019/74 - normatiza o Trabalho Temporário;
- Lei 7102/83 – regulamenta o Serviço de Vigilância;
- Súmula 256 do Tribunal Superior do Trabalho (TST)– vincula o empregado da empresa terceirizada de serviços ao contratante – aplica-se apenas às situações anteriores à Constituição de 1988, uma vez que teve seus efeitos alterados pela Súmula 331;
- Súmula 331 do TST – vincula a contratação de prestadores de serviços por empresa interposta.

Para maior esclarecimento da situação vigente é salutar o entendimento do Enunciado 331 do TST, publicado em 4 de Janeiro de 1994:

Tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº. 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº. 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador,

desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial.

O enunciado objetiva esclarecer a diferença entre atividades-fim e atividades-meio na terceirização, de acordo com o critério da essencialidade ou não dos serviços na empresa contratante dos serviços terceirizados. Consoante a Súmula, as atividades que façam parte do objeto social de dada empresa definem sua atividade-fim, enquanto as atividades distanciadas do objeto social são consideradas atividades-meio. Do ponto de vista empresarial, a priori, qualquer atividade pode ser terceirizada, desde que não sejam relacionadas ao objeto social, as atividades-fim.

Com a edição do Enunciado 256 que tratava sobre a legalidade dos contratos de prestação de serviço, o Enunciado 331 ampliou as possibilidades de se terceirizar, defendendo como uma ação flexibilizadora. A partir de então, foi viabilizado a terceirização nos serviços de vigilância, que foi normatizada pela Lei 7102/83, como também, o que interessa bastante a presente pesquisa, nos serviços de conservação e limpeza, uma vez que assim como outros tipos de serviços especializados estão ligados à atividade-meio do contratante. No entanto vale destacar que é condição para tal a inexistência da pessoalidade e da subordinação direta, conforme disposto no artigo 3º da CLT.

A terceirização está dentro dos critérios legais quando é firmado um contrato de serviços, em que a tomadora transfira uma de suas atividades-meio para uma prestadora de serviços. Em referência ao inciso I, do Enunciado 331, salienta-se que é vedada a contratação de empregados por empresa interposta, excetuando-se os casos de trabalho temporário. Se isto não for atendido, a tomadora de serviços é responsável pelo reconhecimento da relação de emprego, sendo, portanto a empregadora, conforme discorrem os artigos 2º e 3º da CLT.

Adicionalmente o inciso III do aludido enunciado, delibera a inexistência de vínculo empregatício com o tomador de serviços quando as atividades forem de vigilância, conservação e limpeza, dentre outras relacionadas a atividades meio. Reitera-se, porém, que o contratante não deve caracterizar subordinação e pessoalidade com os empregados da prestadora de serviços.

Sobre a inadimplência quanto ao pagamento das obrigações trabalhistas, por

parte do empregador, define-se o tomador dos serviços como responsável subsidiariamente, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que sejam partícipes na relação processual e constem também do título executivo judicial.

Após esta exposição da conceituação e da principal legislação pertinente à terceirização, cabe introduzir aspectos da gestão pública *bottom up*, o último dos construtos a ser desenvolvido nesta seção.

2.3 Gestão Pública *Bottom Up*

Existem duas abordagens metodológicas utilizadas para a gestão de políticas públicas: o enfoque ou modelo *top down* e o *bottom up*, que serão entendidas para fins desta dissertação, em analogia, como meios que podem ser utilizados na gestão pública de forma mais generalizada. Conforme BARRET (2004, p. 254),

The top-down model was reflected in traditional structures of governance and public sector organizations, emphasizing the separation of politics and administration and coordination and control through authority and hierarchy [...] policy should be made 'at the top' and executed by 'agents' in compliance with policy objectives.

Nesta visão mais tradicional, a implementação pode ser caracterizada como um processo no qual as ações são direcionadas ao cumprimento de objetivos bem delimitados em decisões políticas existentes, ou seja, a implementação é , segundo Silva e Melo (200,p.5) “como um jogo de uma só rodada, onde a ação governamental expressa em programas ou projetos de intervenção é implementada de cima para baixo”. Este modelo *top-down* é um ideal normativo para pôr em prática as políticas; nele, as circunstâncias e o ambiente de implementação desejados seriam os melhores possíveis. Para que os objetivos da política e sua efetividade sejam consoantes, estratégias de coordenação, comunicação e gestão de recursos, além do controle sobre as pessoas envolvidas na implementação devem estar muito bem alinhadas. Qualquer falha na implementação poderiam ser atribuídos à insuficiência ou falta de algum dos itens citados acima.

Várias críticas são direcionadas a este enfoque, principalmente evidenciando o distanciamento posto entre política e administração, combinados a situação da política exposta como uma propriedade de quem está no topo da pirâmide

organizacional, sendo os administradores da implementação meros executores. Ainda com relação ao modelo top-down, não podemos desprezar que as condições de operação da administração pública que são necessárias para a sua eficácia são irreais, uma vez que, de acordo com esta abordagem, o uso de estratégias adequadas e o controle dos agentes implementadores seriam suficientes para assegurar a fidelidade da implementação a proposto inicial do modelo (SILVA e MELO, 2000: 8).

O jogo entre os agentes implementadores e aqueles que tentam pôr em prática a política é completamente desprezado, como se não houvessem negociações e barganhas envolvidas. Percebe-se, então, uma separação virtual dos atores que estão evidentemente ligados, sendo o sucesso ou o fracasso da implementação estreitamente vinculado a estas relações existentes.

Sob uma ótica opositora, e até certo ponto antagônica, evidencia-se a relevância de considerar que no ciclo processual de planejamento aqueles que estão mais próximos das ações resultantes das políticas, ou, no caso desta dissertação, da gestão, vendo as ações de baixo para cima (*bottom up*) têm uma outra perspectiva quanto à implementação, e poderiam e deveriam influenciar de forma mais intensa o processo de planejamento de políticas públicas. (ELMORE, 1979; LIPSKY, 1980; KAUFMAN, 1973; PALUMBO; HARDER, 1981).

Os autores que convergente a esta abordagem, corroboram que ela seria justificada, em primeiro lugar, por questões de efetividade e eficiência, uma vez que esses atores têm contato direto com o impacto das ações e conseguem identificar mais claramente o que acontece e o que facilitaria no alcance dos resultados esperados com a política (PALUMBO; HARDER, 1981); secundariamente, defende-se que seria mais democrática a participação das pessoas interessadas diretamente no processo e nas decisões que lhes afetam. No período da ascensão dos pensamentos vinculados à escola do *bottom up* paralelamente era emergente a literatura defensora da descentralização (RONDINELLI, 1981), que justificava com argumentos similares sua necessidade e aplicabilidade nas políticas públicas.

Havia entre os simpatizantes do processo *top down*, certa ceticidade com relação à ênfase dada às necessidades de ter um fluxo mais intenso de baixo para cima. O grande questionamento é o de que as camadas mais abaixo no processo, em geral, não detinham uma visão holística e não dominavam estratégias sobre o controle do processo. Depois de tanta rivalidade entre as Escolas, chegou-

se a uma certa convergência em aceitar a complementariedade dos dois processos, destacando a importância de ambos os fluxos (*top down* e *bottom up*) para se entender políticas públicas e seu processo de planejamento.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo oferece as informações relativas à abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento deste estudo, identificando a natureza, o delineamento da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a população e a amostra da pesquisa. O estudo realizado, em se tratando da escolha ontológica, é objetivo. Evidenciando, fundamentalmente a concepção de um estudo padronizado, de caráter quantitativo, de natureza exploratório-descritiva, e de corte transversal, já que a amostra foi estudada uma única vez. Em menor grau, a pesquisa também tem contornos prescritivos e qualitativos, entretanto, a matriz seminal concentra-se em relacionar os dados à causalidade, mensurando a realidade de forma objetiva, seguindo o padrão epistemológico delineado pelo positivismo, ou, o que têm-se denominado de neo-positivismo (VERGARA, 2000; COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006, FLICK, 2013).

3.1 Natureza da Pesquisa

O estudo proposto é fundamentalmente quantitativo, de natureza exploratória, descritiva e de corte transversal, já que a amostra foi estudada uma única vez. Em menor grau, a pesquisa também tem contornos prescritivos e qualitativos (VERGARA, 2000; COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006).

Em virtude do desenho previsto para a coleta de dados e análise de dados, qualifica-se como uma pesquisa quantitativa. Será utilizado um questionário, estruturado como instrumento de coleta de dados (VERGARA, 2000). A análise estatística de natureza descritiva e não-paramétrica é fundamental à consecução dos resultados esperados. A escolha por este modelo se justifica por seu potencial de confirmação de pressupostos teóricos, sendo uma estrutura mais rígida de pesquisa e menos suscetível às intervenções externas, proporcionando maior capacidade conclusiva dos dados, e conseqüente confiabilidade (BRIMAN, 1998).

Subsidiada no que postulam os autores Cooper e Schindler (2003, p. 131), destaco que “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”. Esta é uma pesquisa exploratória, uma

vez que pretende abordar uma temática escassamente estudada e, conseqüentemente, com poucas informações disponíveis, o que a torna suscetível a interpretações diversas, ensejando um avanço quanto à compreensão do tema, o que favorece a construção de um quadro perceptivo mais completo sobre o objeto do estudo (BRIMAN, 1998). Nesta etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica em trabalhos publicados em *journals*, revistas científicas, livros, banco de dissertações e teses e outros artigos disponíveis em base de dados confiáveis como a Scielo e o Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Esta pesquisa preconizou a verificação em profundidade dos três *constructos* principais deste trabalho: Qualidade de Vida no Trabalho, Terceirização de Serviços e Gestão Pública *Bottom Up*, possibilitando o entendimento de como pesquisadores mais experientes conduziram seus estudos sobre o tema.

Caracteriza-se como descritiva porque os objetivos propostos podem ser alcançados por meio do levantamento da percepção dos investigados, delineando os aspectos considerados satisfatórios e considerados importantes para a QVT na opinião das pessoas envolvidas (VERGARA, 2000). Corroborando com esta assertiva temos que “os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR *et al.*, 2005, p.87).

O caráter prescritivo se deve à análise dos dados obtidos com a intervenção exploratória, que poderá levar a elementos adicionais ao modelo de QVT. A natureza qualitativa é salientada pela inserção de questões abertas no instrumento de coleta de dados, para identificação de outras funções de QVT não referenciadas no suporte teórico utilizado nesta pesquisa (VERGARA, 2000).

Haverá, nesta pesquisa, a intervenção do investigador, pois seu papel será de analisar os dados obtidos dos formulários aplicados e interpretá-los de acordo com a realidade vivida na organização e sobre comentários feitos pelos próprios colaboradores da empresa diante dos dados apresentados.

Esta pesquisa também possui caráter transversal, ou seja, dá ao pesquisador “um panorama ou uma descrição dos elementos em um dado ponto no tempo” (HAIR *et al.*, 2005, p. 87).

A próxima seção tratará da população da pesquisa, mostrando o cálculo necessário para específico utilizado para esta pesquisa e considerado como mais adequado aos objetivos da mesma.

3.2 População da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com os funcionários de uma empresa terceirizada que presta serviços de limpeza para o CAA UFPE. O campus da UFPE-CAA fica situado em Caruaru/PE, cidade polo da região Agreste de Pernambuco. A empresa foi contratada para prestação de serviços de limpeza no CAA UFPE através de pregão eletrônico e iniciou suas atividades no CAA UFPE no dia 27 de Agosto de 2012, sendo que o contrato tem vigência até o dia 26 de Agosto de 2013 (UFPE, 2013).

A pesquisa foi realizada nos dias 26, 27 e 28 de fevereiro de 2013, sendo que durante esses dias estavam presentes no CAA UFPE 31 funcionários da empresa terceirizada de limpeza que presta serviços para o CAA UFPE. Um dos funcionários estava afastado por licença médica. A empresa possui um total de trinta e dois funcionários lotados no CAA UFPE e que são gerenciados pelo setor da infraestrutura da universidade. Os funcionários trabalham de segunda-feira a sexta-feira em dois turnos com uma carga horária de 44 horas semanais. O primeiro turno trabalha de segunda a quinta das 07h00min às 17h00min com uma hora de intervalo e na sexta-feira das 07h00min às 16h00min com uma hora de intervalo. O segundo turno trabalha de segunda a quinta das 12h00min às 22h00min com uma hora de intervalo e na sexta-feira das 13h00min às 22h00min com uma hora de intervalo.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um formulário estruturado com 77 questões, subdivididas nas 8 categorias baseadas e adaptadas do modelo proposto por Walton (1973). As perguntas foram elaboradas tomando como base na revisão de literatura e no trabalho desenvolvido por um grupo de estudo constituído por 5 alunos que estavam produzindo suas monografias com o tema QVT em organizações diferentes, buscando assim, a preparação de um questionário mais completo e de simples entendimento, utilizando de questões que se aplicam à empresa, facilitando as respostas e acrescentando as ideias e percepções dos envolvidos no processo para enriquecimento da pesquisa.

O formulário será disposto em duas colunas, uma para respostas em relação

ao grau de satisfação com determinado fator e outra com o grau de importância dada ao fator em questão. Com base nos resultados obtidos, serão identificados os fatores considerados críticos, ou seja, com alto grau de importância considerado e baixo nível de satisfação. “Fator crítico é qualquer variável (ou conjunto de variáveis) que afeta, positiva ou negativamente, o desempenho de um sistema.” (EMBRAPA, 2010). Estes, portanto, merecem atenção para possíveis correções e busca de melhoria.

Além desses itens, dados como gênero, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, dependentes e tempo de serviço foram acrescentados para melhor compreensão e comparação nos resultados obtidos, porém sem exigência de identificação do terceirizado, para que estivesse mais relaxado ao responder o questionário.

Tabosa (2012) demonstra em sua monografia como foi realizada a produção do questionário:

“O questionário foi formulado a partir de um *brainstorm* com um grupo de cinco pessoas, [...] além do orientador desta monografia que foi o ‘líder’. No final do *brainstorm* foram obtidos 77 itens, que foram os utilizados para formulação do questionário quantitativo [...]. No questionário também foi elaborada uma questão aberta. O questionário [...] possui duas colunas, sendo uma para respostas em relação ao grau de satisfação com determinado fator e outra com o grau de importância dada ao fator em questão”.

Em virtude do nível de escolaridade dos terceirizados a limpeza era baixo e que portando não seria ideal utilizar um questionário, pois existiam terceirizados analfabetos, então se optou por utilizar um formulário, onde o próprio pesquisador realiza a leitura da pergunta e de acordo com a resposta do pesquisado, realiza a devida marcação na resposta escolhida pelo pesquisado.

A tabulação dos dados e os gráficos gerados foram todos produzidos através do programa Microsoft Office Excel 2007.

A próxima sessão expõe graficamente o cronograma de atividades que clarifica o desenvolvimento dos procedimentos necessários à viabilização da execução desta pesquisa.

3.4 Cronograma de Atividades

Essa sessão apresenta o quadro que resume de forma gráfica as atividades a serem desempenhadas ao longo da pesquisa, bem como seus prazos de execução.

ATIVIDADES	2013					
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Levantamento bibliográfico e adaptações no projeto	X					
Qualificação		X				
Análise e interpretação dos dados			X	X		
Elaboração preliminar da redação				X	X	
Apresentação da versão final ao orientador					X	
Revisão e redação final					X	
Defesa da dissertação						X

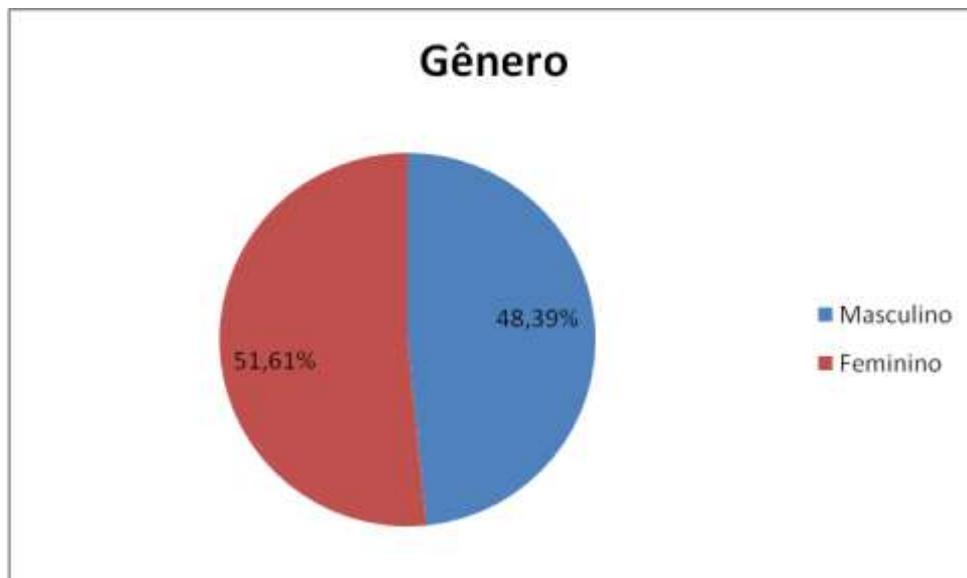
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção evidenciará os dados obtidos através do formulário aplicado. Primeiramente serão detalhadas as informações referentes às características pessoais dos funcionários terceirizados da limpeza do CAA UFPE e, em seguida, os resultados gerais sobre a QVT.

4.1 Características Pessoais dos Entrevistados

Responderam ao questionário 31 funcionários terceirizados da limpeza do CAA UFPE, dentre os quais 51,61% são do sexo feminino e 48,39% são do sexo masculino, ou seja, são 16 mulheres e 15 homens, como pode ser observado na figura 4.1, mostrando que o quadro de funcionários possui um equilíbrio quanto ao gênero.

Figura 0.1 Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por gênero

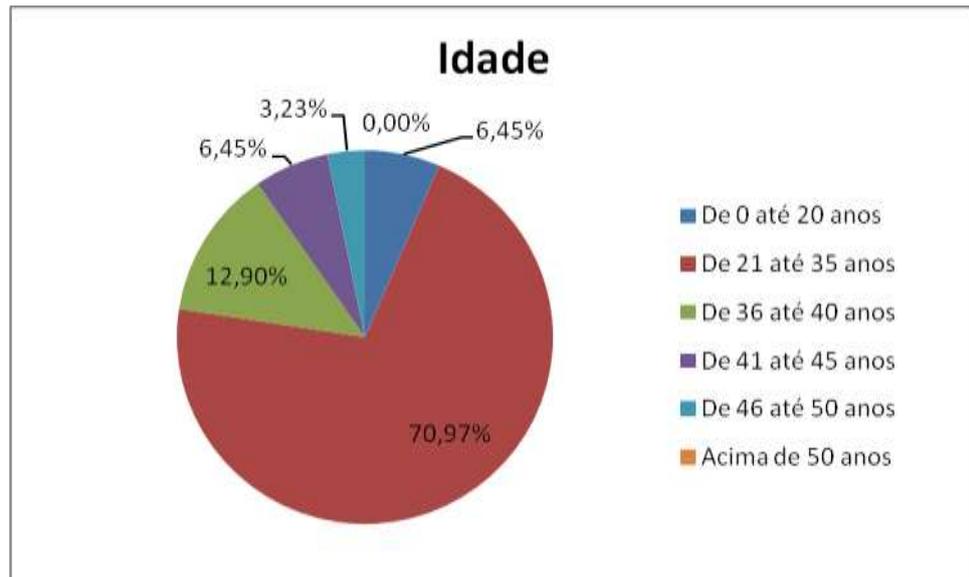


FONTE: Elaborado pela autora, 2013.

Assim como exposto na figura 4.2, dentre os pesquisados, apenas 2 pessoas (6,45%) possuem idade de até 20 anos, enquanto o número de pessoas de 21 a 35 anos é de 22 pessoas, o que representa a grande maioria com 70,97%. De 36 até 40 anos são 4 pessoas que representa 12,90%, o número de entrevistados com idade de 41 até 45 anos são de 2 pessoas, o que representa 6,45%. Já o

número de entrevistados com idade de 46 até 50 anos é de 1 pessoa, o que representa 3,23% da população pesquisada. Percebe-se com esses dados que a faixa etária dos colaboradores está bem concentrada entre 21 e 35 anos como mostra a figura 4.2, e não existem funcionários com idade acima dos 50 anos.

Figura 0.2 Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por idade

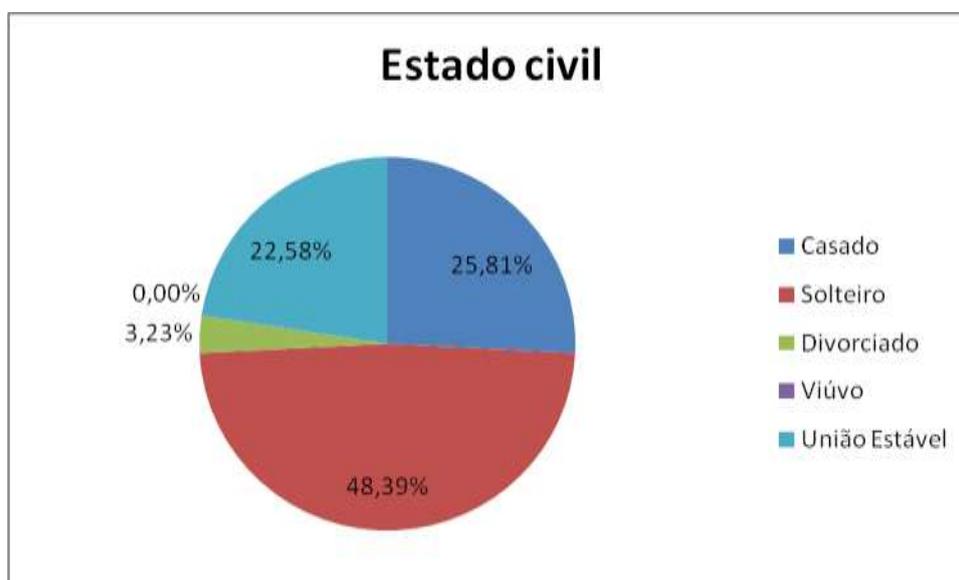


FONTE: Elaborado pela autora, 2013.

No que se refere à relação de estado civil dos funcionários, conforme a Figura 4.3, observa-se que 48,39% declararam-se solteiros e 25,81% declararam-se casados. Os divorciados estão em 3,23%; 22,58% declararam-se em união estável. Nenhum dos pesquisados informou que era viúvo.

O fato da maioria se declarar solteiro pode está inteiramente associado ao fato da maior parte dos funcionários terceirizados da limpeza serem jovens e provavelmente utilizar esse emprego como “trampolim” para um emprego melhor.

Figura 0.3 Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por estado civil



FONTE: Elaborado pela autora, 2013.

Quanto aos dependentes, observa-se na Figura 4.4, que: 32,26% declararam que não possuem nenhum dependente, sendo que 67,74% afirmaram que possuem ao menos 1 dependente, dentre os quais 35,48% possuem 1 dependente; 12,90% possuem 2 dependentes; 12,90% possuem 3 dependentes; 3,23% possuem 4 dependentes e 3,23% possuem 5 dependentes.

Figura 0.4 Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por quantidade de dependentes

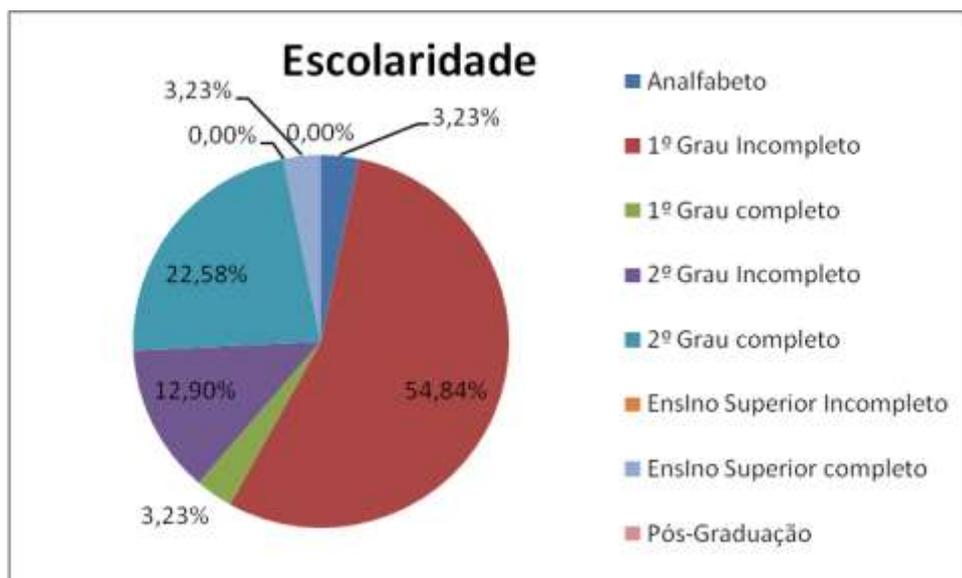


FONTE: Elaborado pela autora, 2013.

No tocante ao grau de escolaridade, através da Figura 4.5, percebe-se que: 1 pessoa se considera analfabeta, o que representa 3,23% da população pesquisada; 17 pessoas possuem o 1º grau incompleto, representando a grande maioria com 54,84%; 1 pessoa possui o 1º grau completo, representando 3,23%; 4 pessoas possuem o 2º grau incompleto, o que representa 12,90%; 7 pessoas possuem o 2º grau completo, ou seja, 22,58%; e 1 pessoa possui o ensino superior completo, representando 3,23%.

Analisando os dados de escolaridade, verificou-se que 23 pessoas, ou seja, 74,19% não chegaram a concluir o 2º grau, o que pode ser um problema, caso essas pessoas desejem um emprego melhor, já que o mercado de trabalho exige pessoas com um grau de escolaridade cada vez mais elevado.

Figura 0.5 Gráfico da distribuição percentual dos respondentes por escolaridade



FONTE: Elaborado pela autora, 2013.

Em relação aos dados de renda e de tempo de serviço na empresa, todos apresentaram a mesma resposta, ou seja, 100% dos pesquisados possuem uma renda de até R\$ 1.000,00 (hum mil reais) e todos trabalham na empresa terceirizada a menos de um ano.

4.2 Resultados Gerais Sobre a QVT

Para analisar os fatores críticos que interferem na QVT, foram utilizados os resultados das médias dos itens elencados. Cada item permitia a escolha de uma entre cinco alternativas dispostas na seguinte ordem:

Para o fator importância atribuída: ① = nada importante, ② = pouco importante, ③ = razoavelmente importante, ④ = muito importante, ⑤ = extremamente importante.

Para o fator satisfação atual: 😞 = muito insatisfeito (a), 😞 = insatisfeito (a), 😐 = indiferente, 😊 = satisfeito (a) e 😄 = muito satisfeito (a).

De acordo com os dados obtidos, dos 77 itens, 1 foi considerado extremamente crítico, pois apresentou uma média de importância atribuída de 4,87 estando caracterizado como extremamente importante e uma média de satisfação de 1,65, caracterizado como muito insatisfeito. Esse item é o Plano de Saúde que ficou com uma diferença nas médias de importância e satisfação de 3,23, mostrando que esse item foi o único com uma média de satisfação abaixo de 2 (muito insatisfeito). Outros 8 itens foram considerados críticos, pois a média de importância ficou entre “muito importante” e “extremamente importante” e a média de satisfação ficou entre “insatisfeito” e “indiferente”.

No apêndice B pode ser verificado o Ranking com todos os fatores considerados críticos para os pesquisados.

No quadro 4.1, a seguir, foram selecionados os nove fatores do ranking dos mais críticos segundo a percepção dos funcionários terceirizados da empresa de limpeza.

Quadro 4.1. Ranking dos fatores críticos para a QVT

Posição	Nº	Itens Avaliados	Grau de Importância	Grau de Satisfação	Diferença
1º	62	Plano de saúde	4,87	1,65	3,23
2º	70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	4,81	2,13	2,68
3º	72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	4,68	2,10	2,58
4º	60	Treinamento	4,70	2,47	2,23
5º	64	Acompanhamento psicológico	4,45	2,23	2,23
6º	42	Refeitório	4,81	2,65	2,16
7º	12	Cooperação entre a equipe	4,74	2,77	1,97
8º	20	Creches	4,29	2,39	1,90
9º	7	Espaço de convivência / sala de descanso	4,55	2,77	1,77

FONTE: Elaborado pela autora, 2013.

Analisando detalhadamente o quadro 4.1 acima, percebe-se que a relação entre o grau de importância e o nível de satisfação dos itens elencados contém uma disparidade elevada, ou seja, determinados itens considerados importantes pelos funcionários para a QVT não estão sendo atendidos satisfatoriamente pela empresa terceirizada de limpeza.

O quadro 4.2 mostra a categoria *II- Condições de Trabalho* como a que possui maior importância para os pesquisados, mas que os mesmos não estão satisfeitos. Essa categoria é tida pelos funcionários como um fator preponderante para a geração de uma melhor QVT para os indivíduos da empresa terceirizada de limpeza.

Relacionando os dados com a teoria estudada, percebe-se que a categoria *Condições de Trabalho* pode ser associada aos fatores higiênicos, que são extrínsecos, pois correspondem ao *contexto* em que o trabalho é realizado e sua falta gera insatisfação. Porém o atendimento desses itens não gerará necessariamente satisfação nos pesquisados.

Outra análise interessante é que entre os nove fatores críticos, dois são exigidos por lei para todas as empresas que se enquadram em determinados critérios. O PCMSO é obrigatório para todas as pessoas, físicas ou jurídicas, que admitam trabalhadores como empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Existe o exame periódico que deve ocorrer pelo menos uma vez por

ano. Talvez um dos motivos que os pesquisados se mostraram tão insatisfeitos em relação a esse item, seja por que a empresa terceirizada nunca realizou o exame periódico, pois a mesma possui menos de um ano com esses funcionários e ainda está com prazo para realização dos exames periódicos.

A CIPA também é obrigatória para empresas de limpeza em prédios e em domicílios com o número de empregados acima de 19 pessoas, porém pelos relatos dos pesquisados não existe nenhum cipeiro no CAA-UFPE da empresa terceirizada.

Quadro 4.2. Categorias dos fatores críticos para a QVT

Posição	Nº	Itens Avaliados	Categorias para a QVT
1º	62	Plano de saúde	II - Condições de Trabalho
2º	70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	II - Condições de Trabalho
3º	72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	II - Condições de Trabalho
4º	60	Treinamento	IV - Oportunidade de Crescimento e Segurança
5º	64	Acompanhamento psicológico	II - Condições de Trabalho
6º	42	Refeitório	II - Condições de Trabalho
7º	12	Cooperação entre a equipe	V - Integração Social na Organização
8º	20	Creches	VII - Trabalho e o Espaço Total de Vida
9º	7	Espaço de convivência / sala de descanso	II - Condições de Trabalho

FONTE: Elaborado pela autora, 2013.

4.3 Apresentação dos Resultados da Questão Aberta

No formulário foi inserida uma pergunta aberta para que os pesquisados respondessem: **“Dentre os fatores citados acima, quais os três itens que você acha que são mais importantes, porém não estão sendo atendidos na empresa, mas que você gostaria que fossem atendidos com prioridade?”**. Foram 31 funcionários que responderam escolhendo 3 itens entre os 77, totalizando 93 itens. No quadro 4.3 são mostrados os 11 fatores considerados mais críticos pelos pesquisados.

Na coluna “Quantidade” é apresentada a quantidade de vezes que os itens foram citados na questão aberta pelos 31 funcionários. Na coluna “Porcentagem”, é mostrado o percentual que representa a quantidade de cada item.

No apêndice C consta um quadro mostrando o percentual de todos os 77 itens e a quantidade de vezes que cada item foi citado na questão aberta.

Entre estes 11 itens mostrados no quadro 4.3, 9 estão destacados por fazerem relação com o quadro 4.1, evidenciando que as questões abertas respondidas pelos pesquisados estão corroborando com os fatores críticos identificados nas 77 questões do formulário.

Fica evidenciado que os funcionários percebem, como importantes, fatores que dizem respeito à categoria *II – Condições de Trabalho* mostrada na figura 2.3.

Nenhum item da categoria *I – Compensação Justa e Adequada* não é considerado importante para os funcionários terceirizados da limpeza, talvez porque os itens *gratificação, salário justo à função, salário justo com o mercado, hora-extra remunerada, participação nos lucros e poder aquisitivo do salário* sejam o padrão para todos os funcionários de empresas terceirizadas do setor de limpeza.

É importante perceber que o item *plano de saúde* também é considerado extremamente crítico na questão aberta. Portanto, suponho que se esse item for oferecido aos funcionários, pode estimular os funcionários a terem uma melhor percepção da QVT na empresa terceirizada.

Quadro 4.3. Fatores importantes para a QVT não atendidos pela organização

Posição	Nº	Itens Avaliados	Quantidade	Porcentagem
1º	62	Plano de saúde	24	25,81%
2º	20	Creches	11	11,83%
3º	42	Refeitório	9	9,68%
4º	60	Treinamento	5	5,38%
5º	64	Acompanhamento psicológico	5	5,38%
6º	65	Auxílio-alimentação	5	5,38%
7º	76	Ginástica laboral	4	4,30%
8º	7	Espaço de convivência / sala de descanso	3	3,23%
9º	70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	3	3,23%
10º	72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	3	3,23%
11º	1	Reconhecimento pelo trabalho exercido	2	2,15%
TOTAL			74	79,57%

FONTE: Elaborado pela autora, 2013.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa, pode-se chegar a conclusão da qual a mais significativa é a satisfação dos terceirizados da limpeza no ambiente de trabalho, pois é através desta que eles estarão ou não motivados com a atividade atualmente desempenhada.

Tomando por base os objetivos específicos determinados para esta pesquisa, foram identificados os fatores críticos, os quais necessitavam de intervenção quanto à QVT dos empregados terceirizados da organização estudada. Para tanto foi aplicado aos terceirizados, um formulário estruturado, donde foram analisadas a importância que os pesquisados atribuíam a cada fator e sua respectiva satisfação, tornando possível a identificação dos fatores críticos de QVT, ou seja, aqueles fatores que são, na percepção dos empregados, considerados importantes, mas que estão sendo pouco satisfeitos pela empresa terceirizada.

A partir desse diagnóstico, a empresa passa a dispor de um rico material para para interferir nesses fatores, aumentando o grau de satisfação dos seus empregados em relação aos fatores críticos percebíveis por eles em relação à QVT.

Os fatores críticos identificados na pesquisa agrupando todos os respondentes foram nove: plano de saúde, PCMSO/PPRA, CIPA, treinamento, acompanhamento psicológico, refeitório, cooperação entre a equipe, Creches e sala de descanso.

A maioria dos pesquisados informavam, durante a pesquisa, que o fato de não possuir um plano de saúde os deixavam apreensivos, pois sempre que precisavam ir ao médico tinham que passar o dia todo em postos de saúde e muitas vezes nem eram atendidos. O sentimento que se percebeu durante a pesquisa foi que o plano de saúde ajudaria bastante na QVT dos funcionários terceirizados da limpeza.

Ficou perceptível durante a pesquisa que o item PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) era considerado importante pelos funcionários, mas que a empresa nunca havia feito o exame periódico com nenhum dos funcionários.

No que se refere à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA percebe-se que a empresa terceirizada de limpeza não possui nenhuma CIPA

formada no CAA-UFPE, o que se torna um problema na percepção dos funcionários, pois por trabalharem com produtos químicos e em ambientes com certa periculosidade, como é o caso dos laboratórios de química, os funcionários se sentem expostos a perigos e nunca foram orientados por nenhum cipeiro ou representantes da empresa terceirizada sobre os perigos e como evitá-los. Na grande maioria das vezes os próprios servidores da UFPE instruem os terceirizados mostrando medidas e práticas para reduzir ou eliminar os riscos existentes. Verifica-se que a presença de um cipeiro é importante para estabelecer uma relação de diálogo e conscientização, de forma criativa e participativa, objetivando sempre melhorar as condições de trabalho.

No decorrer da pesquisa, percebeu-se que quando o pesquisado era perguntado sobre o item *treinamento*, a maioria falava que nunca tinha tido qualquer treinamento e que eram “jogados” para trabalhar, sem nem saber o que era para ser feito. Iam aprendendo uns com os outros e *descobrimo* como utilizar os produtos de limpeza e os Equipamentos de Proteção Individual – EPI.

Muitos entrevistados responderam que gostariam de ter um acompanhamento de um psicólogo, mas que a empresa não oferecia o serviço para os funcionários. Alguns disseram que praticamente a saúde pública não oferece esse serviço e que uma consulta é muito cara para que os funcionários possam pagar.

Durante a pesquisa os respondentes informavam que possuíam um refeitório para almoçarem, mas que o mesmo era em tamanho insuficiente para comportar todas as pessoas durante o horário de almoço. Os funcionários gostariam de um espaço maior para que quando todos estivessem juntos não ficassem muito *apertados*.

Também ficou perceptível que não existia um ambiente de cooperação entre os próprios funcionários, muitos reclamaram que os próprios colegas de trabalho não *ajudavam* a realizar as tarefas diárias e quando acontece algum problema, nenhum se propõe a resolver. E pela empresa terceirizada estar *distante* não existe uma pessoa responsável por amenizar os conflitos, *sobrando* para os servidores responsáveis pela gestão do contrato.

Muitos dos funcionários da empresa terceirizada da limpeza possuem filhos pequenos e precisam deixar com familiares ou vizinhos durante o horário de trabalho. Portanto, esses funcionários acham que é importante a empresa disponibilizar uma creche para que os funcionários deixem os seus filhos.

Segundo relatos dos próprios funcionários da empresa, eles não possuem um espaço reservado para descanso. Esse item foi considerado importante para os funcionários, mas não estão satisfeitos, pois os pesquisados informaram que ficam *espalhados* no CAA-UFPE e descansam em todos os lugares.

Com o que foi visto nesse trabalho, percebe-se que a insatisfação sob estes fatores críticos identificados pelos pesquisados podem, de maneira suposta, influenciar negativamente no processo produtivo das organizações. Estes fatores não devem ser descuidados pela administração da empresa, visto que pode trazer consequências indesejáveis para o seu desenvolvimento, tendo em vista que, por se tratar de uma empresa contratada por licitação, pode ser advertida e notificada pela UPFE e posteriormente perder o direito da licitação por descumprimento do contrato de licitação.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Sugere-se que na elaboração do próximo contrato de prestação de serviços entre a UFPE e a empresa terceirizada, seja discutida a inclusão da obrigatoriedade de se cumprir os fatores que foram considerados críticos, tais como, plano de saúde, treinamento, acompanhamento de psicólogo e creches. Abaixo é mostrado alguns pontos que de cada fator considerado crítico:

- **Plano de Saúde** – exigir no próximo contrato que a empresa que venha a ganhar a licitação tenha um plano de saúde que atenda a necessidade dos seus funcionários.
- **Treinamento** – constar a obrigatoriedade de realização de treinamentos para os funcionários, tanto para os admitidos recentemente, quanto para os que já trabalham na empresa.
- **Acompanhamento de psicólogo** – o próprio plano de saúde deve ter disponível para os funcionários, pelo menos um psicólogo para examinar os empregados periodicamente.
- **Creches** – como 67,74% dos funcionários possuem pelo menos 01 dependente, e durante a pesquisa verificou-se que a maioria eram crianças, sugere-se que no próximo contrato exista uma obrigatoriedade da empresa disponibilizar ou contratar pelo menos uma creche na cidade e de preferência próxima ao local de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, D. F. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso da empresa Elkem. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade de Administração da Serra, 2008.

ALVES, E. F. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**: possibilidades e limites das organizações. Faculdades Integradas de Itararé – FAFIT – FACIC, v.02, n. 01, 2011, p. 14-25, São Paulo, Brasil. Disponível em < <http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/16/12>> Acesso em: 02 de jun. 2013.

ASFORA, S.C.; CALADO-DIAS, S.M.R. Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho para Polícia Militar de Pernambuco. **REAd Eletrônica**. ed. 49, v.12, n.1, jan./fev. 2006. Disponível em < <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/40373/25651>> Acesso em: 24 de jan. 2013.

ARÍLATO NETO, João. Reestruturação Industrial, Terceirização E Redes De Subcontratação. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42 Mar./Abr. 1995

BRASIL. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, 1997. Disponível em:

http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno04.PDF Acesso em: 20/06/2010

BRASIL, **Lei Nº 6019**, de 1974.

BRASIL, **Lei Nº 7102**, de 1983.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993.

BRASIL, **Enunciado 331 do TST**, publicado em 4 de Janeiro de 1994.

BRASIL. **Lei nº 10.520**, de 17 de fevereiro de 2002.

BRASIL. **Decreto nº 5.450**, de 31 de maio de 2005.

BRIMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. London and New York: Routledge, 1998

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011)

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ELMORE, Richard F. **Backward mapping**: implementation research and policy

decisions. *Political Science Quartely*, v. 94, n. 4, p. 601-616, 1979

EMBRAPA. Metodologia de construção de cenários: conceitos básicos. Ministério da Agricultura e do Planejamento. Disponível em: <http://www.cgee.org.br/arquivos/pro0103.pdf> Acesso em: 13/05/2013.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, A.D. Cattani; HOLZMANN, L. (Orgs.), **Dicionário**: trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 219-222.

_____, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Universidade de Brasília. Vol. 25. Brasília, 2009.

FREITAS, A.; SOUZA, R. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. Rio de Janeiro, maio a agosto, 2009, v.4, nº 2, p. 136-154. Disponível em: <www.researchgate.net/publication/.../32bfe512cd50f0f632.pdf > Acesso em: 06 de fev. 2013.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____, D. **Verdades simples, mentiras essenciais**: a psicologia da auto-ilusão. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização**: Uma Abordagem Estratégica. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IORKORKI, Cássia R. Baruffi; RISSI, Vanessa. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho**: estudo de caso no setor público. Disponível em: <http://www.imed.edu.br/files/publications/20.pdf> Acesso em: 02/06/2013

LEIRIUA; Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Qualidade de vida no trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. 2 ed. 7 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LISONDO, H. R. **Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças:** liderando pessoas para o processo de mudança. São Paulo: Casa do Psicólogo/Uninove, 2004.

LONGO, Rose M. Juliano; VERGUEIRO, Waldomiro. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação.** Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. Campinas, 2003. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=36&article=8&modpdf>. Acesso em: 02/06/2013

KARPINSKI, D.; STEFANO, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação: Um Estudo de Caso no Setor Atacadista de Beneficiamento de Cereais. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 3, nº1, março de 2008.

MACHADO, Geraldo *et al.* **Gestão Pública:** desafios e perspectivas. Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães. Disponível em: <http://ftcteoriaeGESTAOpublica.files.wordpress.com/2009/05/cadernosflem1-reinventadooestado.pdf> Acesso em: 05/06/2010

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAIER, R. C.; JUNIOR, G. S. Análise exploratória sobre a qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho em colaboradores bancários da cidade de Ponta Grossa-PR. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos, 2010.

MARCELINO, Paula. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **Revista Pegada eletrônica**, v. 8, n. 2, p. 56-60, Dez. 2007.

_____, Paula; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Cad. CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, Ago. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010349792012000200010&lng=en&nrm=iso. Acessado em 04 Mar. 2013.

MAZMANIAN, Daniel A.; SABATIER, Paul A. **Implementation and public policy.** Chicago: Scott Foresman, 1983.

MORAES, L.F.R. et al. **Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.** Minas Gerais: ENAMPAD, 2001. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=3083 Acesso em: 16 de jun. 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas S.A., 2009.

PEDROSO, B. **Desenvolvimento do TQWL-42:** Um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)

– Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/138/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 17 de ago. 2013.

PORTO, Mário Augusto. **A qualidade de vida no trabalho do servidor público da administração estadual e o papel do gerente de recursos humanos.** Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6935833/A-Qualidade-De-Vida-No-Trabalho-Do-Servidor-Publico-Da-Administracao-Estadual> Acesso em: 01/06/2013

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual e terceirização.** 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

REVISTA EXAME. **Um bom negócio para os dois.** 08/09/2004. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0826/gestao/m0051630.htm>> . Acesso em: 04/05/2013.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no nível gerencial.** 4 ed. Vozes, Petrópolis, RJ, 1998.

_____, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial.** 12. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

RONDINELLI, Dennis A. Government decentralization in comparative perspective: theory and practice in developing countries. **International Review of Administrative Sciences**, v. 47, n. 2, p. 133-145, 1981.

RIBEIRO, C. A.O; CAMPOS, L, N. M. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Tecer** - Belo Horizonte – vol. 2, nº 2, maio 2009. Disponível em: <<http://pe.izabelahendrix.edu.br/ojs/index.php/tec/article/view/201/183>> Acesso em: 02 de jun. 2013.

SANDER, Benno. **Consenso e conflito:** perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação. São Paulo: Pioneira, 1984.

TABOSA, A. B. **Qualidade de Vida no Trabalho:** fatores críticos na percepção dos colaboradores da Toyolex Caruaru. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Pernambuco. Caruaru, 2012.

UFPE. Contrato Nº 108 de 2012.

VAN METER, Donald; VAN HORN, Carl E. **The policy implementation process. Administration and Society**, v. 6, n. 4, p. 445-488, 1975.

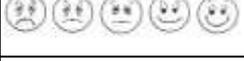
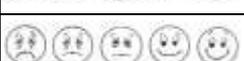
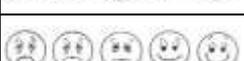
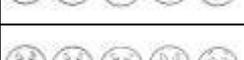
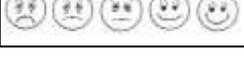
VASCONCELOS, P. H. et al. Qualidade de Vida no Trabalho Docente: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior. **RAI**, vol. 9, núm, 2, P. 79-77, São Paulo, Brasil, 2012. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/696/pdf_1> Acesso em: 16 de jun. 2013.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, A. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, L. C.; GUIMARÃES, L. A. M.; MARTINS, D de A. O estresse ocupacional em enfermeiros. In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Org.). **Série Saúde Mental e Trabalho**. v.1. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
1. Reconhecimento pelo trabalho exercido	① ② ③ ④ ⑤	
2. Ergonomia	① ② ③ ④ ⑤	
3. Viagens à trabalho	① ② ③ ④ ⑤	
4. Hora-extra remunerada	① ② ③ ④ ⑤	
5. Importância da função	① ② ③ ④ ⑤	
6. Redução da burocracia	① ② ③ ④ ⑤	
7. Espaço de convivência / sala de descanso	① ② ③ ④ ⑤	
8. Não precisar trabalhar em feriados e datas	① ② ③ ④ ⑤	
9. Incentivo à qualificação	① ② ③ ④ ⑤	
10. Vaga para estacionamento dos	① ② ③ ④ ⑤	
11. Limpeza do local de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	
12. Cooperação entre a equipe	① ② ③ ④ ⑤	
13. Reuniões periódicas	① ② ③ ④ ⑤	
14. Internet sem restrições	① ② ③ ④ ⑤	
15. Gozo real e periódico de férias	① ② ③ ④ ⑤	
16. Manutenção de equipamentos de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	
17. Incentivo à criatividade	① ② ③ ④ ⑤	
18. Estilo gerencial satisfatório da chefia	① ② ③ ④ ⑤	
19. Imagem da organização para sociedade	① ② ③ ④ ⑤	
20. Creches	① ② ③ ④ ⑤	
21. Receptividade à sugestões por parte da	① ② ③ ④ ⑤	
22. Elogios da chefia	① ② ③ ④ ⑤	
23. Igualdade no tratamento independente da	① ② ③ ④ ⑤	

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
24. Inexistência de coação ou perseguição	① ② ③ ④ ⑤	
25. Complexidade da tarefa	① ② ③ ④ ⑤	
26. Salário pago em dia	① ② ③ ④ ⑤	
27. Autonomia na execução da tarefa	① ② ③ ④ ⑤	
28. Círculos de controle de qualidade	① ② ③ ④ ⑤	
29. Cobrança não excessiva por resultados	① ② ③ ④ ⑤	
30. Comunicação interna adequada	① ② ③ ④ ⑤	
31. Disponibilidade de telefone	① ② ③ ④ ⑤	
32. Ambiente livre de periculosidade	① ② ③ ④ ⑤	
33. Afinidade com a tarefa	① ② ③ ④ ⑤	
34. Confraternizações promovidas pela	① ② ③ ④ ⑤	
35. Gratificações	① ② ③ ④ ⑤	
36. Oportunidade de desenvolvimento pessoal	① ② ③ ④ ⑤	
37. Material adequado para o trabalho	① ② ③ ④ ⑤	
38. Bom relacionamento com colegas	① ② ③ ④ ⑤	
39. Salário justo à função	① ② ③ ④ ⑤	
40. Salário justo com o mercado	① ② ③ ④ ⑤	
41. Bom relacionamento com a chefia	① ② ③ ④ ⑤	
42. Refeitório	① ② ③ ④ ⑤	
43. Orgulho da Organização	① ② ③ ④ ⑤	
44. Auto-realização	① ② ③ ④ ⑤	
45. Bom relacionamento com os clientes	① ② ③ ④ ⑤	

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
46. Direito à greve	① ② ③ ④ ⑤	
47. Auxílio-transporte	① ② ③ ④ ⑤	
48. Participação nos lucros	① ② ③ ④ ⑤	
49. Plano de cargos, salários e carreira	① ② ③ ④ ⑤	
50. Clareza do procedimento da tarefa	① ② ③ ④ ⑤	
51. Respeito às leis trabalhistas	① ② ③ ④ ⑤	
52. Residência próxima ao local de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	
53. Auxílio-fardamento	① ② ③ ④ ⑤	
54. Estabilidade no emprego	① ② ③ ④ ⑤	
55. Flexibilidade no horário	① ② ③ ④ ⑤	
56. Identificação com a organização	① ② ③ ④ ⑤	
57. Iluminação adequada	① ② ③ ④ ⑤	
58. Poder aquisitivo do salário	① ② ③ ④ ⑤	
59. Programas de bem-estar	① ② ③ ④ ⑤	
60. Treinamento	① ② ③ ④ ⑤	
61. Internet de alta velocidade	① ② ③ ④ ⑤	
62. Plano de saúde	① ② ③ ④ ⑤	
63. Ambiente climatizado	① ② ③ ④ ⑤	
64. Acompanhamento psicológico	① ② ③ ④ ⑤	
65. Auxílio-alimentação	① ② ③ ④ ⑤	
66. EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção	① ② ③ ④ ⑤	
67. Caixa de Sugestões / Ouvidoria	① ② ③ ④ ⑤	

ITENS A SEREM AVALIADOS	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	SATISFAÇÃO ATUAL
68. Folga para eventos com a família	① ② ③ ④ ⑤	
69. Respeito aos intervalos para refeições	① ② ③ ④ ⑤	
70. PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	① ② ③ ④ ⑤	
71. Ambiente livre de insalubridade	① ② ③ ④ ⑤	
72. CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	① ② ③ ④ ⑤	
73. Ausência de preconceito	① ② ③ ④ ⑤	
74. Promoções internas	① ② ③ ④ ⑤	
75. Respeito aos horários de trabalho	① ② ③ ④ ⑤	
76. Ginástica laboral	① ② ③ ④ ⑤	
77. Jornada de trabalho adequada	① ② ③ ④ ⑤	

Questão Aberta

Dentre os fatores citados acima, quais os três itens que você acha que são importantes, porém não estão sendo atendidos na empresa, mas que você gostaria que fossem atendidos com prioridade?

1º _____

2º _____

3º _____

Para finalizar a pesquisa, por gentileza responda os dados pessoais solicitados abaixo:

Gênero:

- Masculino
 Feminino

Dependentes:

- Não
 Sim. Quantos?_____.

Faixa Etária:

- até 20 anos
 de 21 a 35 anos
 de 36 a 40 anos
 de 41 a 45 anos
 de 46 a 50 anos
 acima de 50 anos

Faixa de Renda:

- até R\$ 1.000,00
 de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
 de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.500,00
 de R\$ 3.501,00 a R\$ 5.000,00
 de R\$ 5.001,00 a R\$ 7.500,00
 acima de R\$ 7.500,00

Estado civil:

- Casado
 Solteiro
 Divorciado
 Viúvo
 Outro _____

Escolaridade:

- Analfabeto
 1º grau (ensino fundamental) incompleto
 1º grau (ensino fundamental) completo
 2º grau (ensino médio) incompleto
 2º grau (ensino médio) completo
 Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo
 Pós-Graduação

Tempo de Serviço:

- até 1 ano
 de 1 a 3 anos
 de 4 a 6 anos
 de 7 a 9 anos
 10 anos ou mais

**APÊNDICE B – RANKING DOS FATORES DE ACORDO COM A DIFERENÇA
ENTRE AS MÉDIAS DO GRAU DE IMPORTANCIA E O GRAU DE
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS DA LIMPEZA**

Posição	Nº	Itens Avaliados	Grau de Importância	Grau de Satisfação	Diferença
1º	62	Plano de saúde	4,87	1,65	3,23
2º	70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	4,81	2,13	2,68
3º	72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	4,68	2,10	2,58
4º	60	Treinamento	4,70	2,47	2,23
5º	64	Acompanhamento psicológico	4,45	2,23	2,23
6º	42	Refeitório	4,81	2,65	2,16
7º	12	Cooperação entre a equipe	4,74	2,77	1,97
8º	20	Creches	4,29	2,39	1,90
9º	7	Espaço de convivência / sala de descanso	4,55	2,77	1,77
10º	58	Poder aquisitivo do salário	4,84	3,10	1,74
11º	39	Salário justo à função	4,84	3,16	1,68
12º	59	Programas de bem-estar	4,63	3,10	1,53
13º	36	Oportunidade de desenvolvimento pessoal	4,68	3,16	1,52
14º	65	Auxílio-alimentação	4,77	3,26	1,52
15º	23	Igualdade no tratamento independente da função	4,87	3,39	1,48
16º	38	Bom relacionamento com colegas	4,87	3,39	1,48
17º	40	Salário justo com o mercado	4,74	3,26	1,48
18º	51	Respeito às leis trabalhistas	4,90	3,45	1,45
19º	16	Manutenção de equipamentos de trabalho	4,84	3,42	1,42
20º	26	Salário pago em dia	4,94	3,55	1,39
21º	53	Auxílio-fardamento	4,74	3,35	1,39
22º	28	Círculos de controle de qualidade	4,55	3,19	1,35
23º	49	Plano de cargos, salários e carreira	4,55	3,19	1,35
24º	67	Caixa de Sugestões / Ouvidoria	3,90	2,55	1,35
25º	6	Redução da burocracia	4,39	3,03	1,35
26º	76	Ginástica laboral	3,94	2,61	1,32
27º	73	Ausência de preconceito	4,74	3,48	1,26

Posição	Nº	Itens Avaliados	Grau de Importância	Grau de Satisfação	Diferença
28º	35	Gratificações	4,19	2,97	1,23
29º	9	Incentivo à qualificação	4,48	3,26	1,23
30º	30	Comunicação interna adequada	4,58	3,39	1,19
31º	37	Material adequado para o trabalho	4,90	3,74	1,16
32º	11	Limpeza do local de trabalho	4,87	3,74	1,13
33º	2	Ergonomia	4,52	3,42	1,10
34º	21	Receptividade à sugestões por parte da chefia	4,90	3,81	1,10
35º	74	Promoções internas	4,26	3,23	1,03
36º	71	Ambiente livre de insalubridade	4,68	3,68	1,00
37º	66	EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	4,90	3,90	1,00
38º	1	Reconhecimento pelo trabalho exercido	4,55	3,65	0,90
39º	44	Auto-realização	4,81	3,90	0,90
40º	47	Auxílio-transporte	4,90	4,00	0,90
41º	22	Elogios da chefia	4,84	3,97	0,87
42º	32	Ambiente livre de periculosidade	4,74	3,87	0,87
43º	54	Estabilidade no emprego	4,77	3,90	0,87
44º	43	Orgulho da Organização	4,35	3,52	0,84
45º	17	Incentivo à criatividade	4,23	3,42	0,81
46º	75	Respeito aos horários de trabalho	4,87	4,10	0,77
47º	4	Hora-extra remunerada	4,19	3,45	0,74
48º	63	Ambiente climatizado	4,77	4,10	0,68
49º	50	Clareza do procedimento da tarefa	4,81	4,16	0,65
50º	57	Iluminação adequada	4,65	4,00	0,65
51º	41	Bom relacionamento com a chefia	4,87	4,29	0,58
52º	19	Imagem da organização para sociedade	4,39	3,81	0,58
53º	77	Jornada de trabalho adequada	4,81	4,26	0,55
54º	15	Gozo real e periódico de férias	4,77	4,26	0,52
55º	69	Respeito aos intervalos para refeições	4,77	4,29	0,48
56º	18	Estilo gerencial satisfatório da chefia	4,81	4,35	0,45
57º	56	Identificação com a organização	4,45	4,00	0,45
58º	45	Bom relacionamento com os clientes	4,74	4,32	0,42
59º	13	Reuniões periódicas	4,55	4,23	0,32
60º	34	Confraternizações promovidas pela organização	4,39	4,06	0,32

Posição	Nº	Itens Avaliados	Grau de Importância	Grau de Satisfação	Diferença
61º	24	Inexistência de coação ou perseguição	4,58	4,32	0,26
62º	48	Participação nos lucros	3,45	3,19	0,26
63º	31	Disponibilidade de telefone	4,03	3,77	0,26
64º	68	Folga para eventos com a família	3,90	3,68	0,23
65º	55	Flexibilidade no horário	4,55	4,35	0,19
66º	33	Afinidade com a tarefa	4,84	4,65	0,19
67º	5	Importância da função	4,74	4,61	0,13
68º	27	Autonomia na execução da tarefa	4,45	4,39	0,06
69º	8	Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	4,55	4,55	0,00
70º	25	Complexidade da tarefa	3,90	4,00	-0,10
71º	10	Vaga para estacionamento do funcionário	3,84	3,97	-0,13
72º	29	Cobrança não excessiva por resultados	4,19	4,35	-0,16
73º	14	Internet sem restrições	3,29	3,48	-0,19
74º	52	Residência próxima ao local de trabalho	3,48	3,77	-0,29
75º	61	Internet de alta velocidade	3,13	3,61	-0,48
76º	3	Viagens à trabalho	3,03	3,71	-0,68
77º	46	Direito à greve	2,81	3,81	-1,00

**APÊNDICE C – RANKING DOS FATORES CRÍTICOS DE ACORDO COM
A QUESTÃO ABERTA RESPONDIDA PELOS FUNCIONÁRIOS
TERCEIRIZADOS DA LIMPEZA**

Posição	Nº	Itens Avaliados	Quantidade	Porcentagem
1º	62	Plano de saúde	24	25,81%
2º	20	Creches	11	11,83%
3º	42	Refeitório	9	9,68%
4º	60	Treinamento	5	5,38%
5º	64	Acompanhamento psicológico	5	5,38%
6º	65	Auxílio-alimentação	5	5,38%
7º	76	Ginástica laboral	4	4,30%
8º	7	Espaço de convivência / sala de descanso	3	3,23%
9º	70	PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) / e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)	3	3,23%
10º	72	CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	3	3,23%
11º	1	Reconhecimento pelo trabalho exercido	2	2,15%
12º	12	Cooperação entre a equipe	2	2,15%
13º	26	Salário pago em dia	2	2,15%
14º	38	Bom relacionamento com colegas	2	2,15%
15º	39	Salário justo à função	2	2,15%
16º	67	Caixa de Sugestões / Ouvidoria	2	2,15%
17º	75	Respeito aos horários de trabalho	2	2,15%
18º	2	Ergonomia	1	1,08%
19º	4	Hora-extra remunerada	1	1,08%
20º	22	Elogios da chefia	1	1,08%
21º	36	Oportunidade de desenvolvimento pessoal	1	1,08%
22º	47	Auxílio-transporte	1	1,08%
23º	54	Estabilidade no emprego	1	1,08%
24º	66	EPI's e EPC's (Equipamento de Proteção Individual e Coletivo)	1	1,08%
25º	3	Viagens à trabalho	0	0,00%
26º	5	Importância da função	0	0,00%
27º	6	Redução da burocracia	0	0,00%
28º	8	Não precisar trabalhar em feriados e datas festivas	0	0,00%
29º	9	Incentivo à qualificação	0	0,00%

Posição	Nº	Itens Avaliados	Quantidade	Porcentagem
30º	10	Vaga para estacionamento do funcionário	0	0,00%
31º	11	Limpeza do local de trabalho	0	0,00%
32º	13	Reuniões periódicas	0	0,00%
33º	14	Internet sem restrições	0	0,00%
34º	15	Gozo real e periódico de férias	0	0,00%
35º	16	Manutenção de equipamentos de trabalho	0	0,00%
36º	17	Incentivo à criatividade	0	0,00%
37º	18	Estilo gerencial satisfatório da chefia	0	0,00%
38º	19	Imagem da organização para sociedade	0	0,00%
39º	21	Receptividade à sugestões por parte da chefia	0	0,00%
40º	23	Igualdade no tratamento independente da função	0	0,00%
41º	24	Inexistência de coação ou perseguição	0	0,00%
42º	25	Complexidade da tarefa	0	0,00%
43º	27	Autonomia na execução da tarefa	0	0,00%
44º	28	Círculos de controle de qualidade	0	0,00%
45º	29	Cobrança não excessiva por resultados	0	0,00%
46º	30	Comunicação interna adequada	0	0,00%
47º	31	Disponibilidade de telefone	0	0,00%
48º	32	Ambiente livre de periculosidade	0	0,00%
49º	33	Afinidade com a tarefa	0	0,00%
50º	34	Confraternizações promovidas pela organização	0	0,00%
51º	35	Gratificações	0	0,00%
52º	37	Material adequado para o trabalho	0	0,00%
53º	40	Salário justo com o mercado	0	0,00%
54º	41	Bom relacionamento com a chefia	0	0,00%
55º	43	Orgulho da Organização	0	0,00%
56º	44	Auto-realização	0	0,00%
57º	45	Bom relacionamento com os clientes	0	0,00%
58º	46	Direito à greve	0	0,00%
59º	48	Participação nos lucros	0	0,00%
60º	49	Plano de cargos, salários e carreira	0	0,00%
61º	50	Clareza do procedimento da tarefa	0	0,00%
62º	51	Respeito às leis trabalhistas	0	0,00%
63º	52	Residência próxima ao local de trabalho	0	0,00%

Posição	Nº	Itens Avaliados	Quantidade	Percentagem
64º	53	Auxílio-fardamento	0	0,00%
65º	55	Flexibilidade no horário	0	0,00%
66º	56	Identificação com a organização	0	0,00%
67º	57	Iluminação adequada	0	0,00%
68º	58	Poder aquisitivo do salário	0	0,00%
69º	59	Programas de bem-estar	0	0,00%
70º	61	Internet de alta velocidade	0	0,00%
71º	63	Ambiente climatizado	0	0,00%
72º	68	Folga para eventos com a família	0	0,00%
73º	69	Respeito aos intervalos para refeições	0	0,00%
74º	71	Ambiente livre de insalubridade	0	0,00%
75º	73	Ausência de preconceito	0	0,00%
76º	74	Promoções internas	0	0,00%
77º	77	Jornada de trabalho adequada	0	0,00%
TOTAL			93	100,00%