

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-**  
**ECONÔMICAS – ESAG**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**NATALIA ADAMS IOKILEVITC**

**O CONTEXTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**  
**TERCEIRIZADO**

**FLORIANÓPOLIS (SC)**

**2011**

**NATALIA ADAMS IOKILEVITC**

**O CONTEXTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
TERCEIRIZADO**

Dissertação apresentada no Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas (ESAG), Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Curso de Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão.

Orientadora:  
Prof<sup>ª</sup>. Simone Ghisi Feuerschütte, Dr<sup>ª</sup>.

**FLORIANÓPOLIS (SC)**

**2011**

## Ficha Catalográfica

I64q

Iokilevitc, Natalia Adams

O contexto da qualidade de vida no trabalho terceirizado / Natalia Adams  
Iokilevitc – 2011.

202 p. : il. ; 30 cm

Bibliografia: p181-190.

Orientadora: Simone Ghisi Feuerschütte

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2011.

1. Qualidade de vida no trabalho – 2. Terceirização – 3. Sentido do Trabalho – I. Feuerschütte, Simone Ghisi – II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas, Mestrado Profissional em Administração. III. Título

CDD: 331.25– 20 ed.

**NATALIA ADAMS IOKILEVITC**

**O CONTEXTO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
TERCEIRIZADO**

Esta Dissertação foi julgada adequada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, da Universidade do Estado de Santa Catarina.

**Banca Examinadora:**

**Orientadora:** \_\_\_\_\_

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Ghisi Feuerschütte  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Mario César Barreto Moraes  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Ana Cristina Limongi-França  
Universidade de São Paulo

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Clerilei Aparecida Bier  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Florianópolis, 23 de maio de 2011.**

Dedico este trabalho aos meus mestres, meu querido pai, e em especial à minha mãe, que tanto me ensinou, me ajudou, acompanhou e incentivou na caminhada acadêmica. Amo vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus queridos pais, que me possibilitaram este momento, apoiaram-me em todos os instantes e acreditaram no meu potencial e na minha escolha. Às suas preciosas contribuições e compreensões. Ao meu irmão, Ilan, que também esteve ao meu lado.

Um agradecimento especial ao Vaneo, meu amor, meu companheiro, que soube respeitar meu momento e entender as minhas ausências e me acolher quando eu precisei. Agradeço pelo carinho e amor a mim dedicados.

Gostaria de agradecer muito à minha orientadora, Simone Ghisi Feuerschütte, por ter me aceitado e acreditado nesta pesquisa. Por ter vivenciado comigo todos os passos ao longo de sua elaboração e suas fundamentais contribuições. Mais que orientadora, revelou-se uma amiga. Obrigada pela confiança em mim depositada.

Aos membros da Banca, Professora Ana Cristina Limongi-França, Professora Clerilei Aparecida Bier e Professor Mario César Barreto Moraes, por aceitarem meu convite, pela disponibilidade e pelas contribuições que fizeram ao trabalho. Em especial à Ana Cristina, que se deslocou de São Paulo especialmente para esse momento.

A todos os professores do Mestrado que contribuíram nesta minha caminhada, em especial ao Professor Marinho, por ter sido o primeiro a acreditar nas minhas ideias!

Aos meus colegas de Mestrado, em especial à Tatiana Gomes Carvalho Rocha de Matos, pela amizade, conversas, apoio e inúmeros trabalhos realizados em parceria!

Às minhas amigas, Cissa, Bruna, Juana, Lú, Júlia, Sara, Paola, Jujuba, Liana, Carol, Pat e Maris (Poli, Freitas, Luz e Morena!). Pela compreensão, pelo apoio, incentivo e momentos de descontração com muita alegria!

À Paula e à Fabiana, pelo apoio, compreensão e constante ajuda, inclusive na operacionalização da pesquisa!

Por fim, agradeço às empresas de terceirização, às Instituições de Ensino Superior e a todos os trabalhadores terceirizados que participaram e tornaram possível esta pesquisa.

“As pessoas cujas vidas são afetadas por uma decisão  
devem ser parte do processo de se chegar a essa decisão.”  
(John Naisbitt)

## RESUMO

IOKILEVITC, Natalia Adams. **O contexto da qualidade de vida no trabalho terceirizado.** 2011, 202 páginas. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Santa Catarina.

As diversas mudanças econômicas, assim como os avanços tecnológicos, acarretam profundas mudanças no mundo do trabalho, como o desemprego estrutural e a flexibilização das relações de trabalho. Assim, é crescente a procura pela terceirização de serviços. Teóricos afirmam que, nas duas últimas décadas, a terceirização possibilitou a especialização do trabalho e a redução dos custos das empresas; entretanto, também foi acompanhada pela racionalização de ações e exploração de relações de trabalho. Para alguns estudiosos da área, a terceirização representa uma ameaça à segurança e saúde ocupacional dos trabalhadores, justificando a necessidade de intervenção visando à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O objetivo desta pesquisa foi compreender o significado dado à qualidade de vida no trabalho por gestores, funcionários e contratantes de serviços terceirizados. Para tal, buscou-se analisar as percepções dos sujeitos de pesquisa acerca da QVT; caracterizar o contexto da terceirização sob a ótica da QVT; e identificar aspectos favoráveis e limitadores e as possibilidades para a promoção de QVT no contexto da terceirização. A pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo de natureza qualitativa. Teve como locus de investigação os serviços terceirizados de limpeza, manutenção e recepção de três Instituições de Ensino Superior (IES) do Município de Florianópolis, que oferecem cursos presenciais de Administração, reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC). Como delimitação do universo da pesquisa, foi envolvido no estudo um grupo de trabalhadores terceirizados das IES, gestores das empresas de terceirização e profissionais das IES que administram os serviços terceirizados. Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas e semiestruturadas, e analisados e interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo. O estudo permitiu concluir que os três grupos envolvidos na pesquisa possuem visões distintas sobre a qualidade de vida no trabalho terceirizado. Hoje, pouco é investido e não há espaço para a promoção da QVT nos casos estudados. Falta uma legislação específica que regule tal prática no Brasil e, em consequência, ninguém assume a responsabilidade por tais trabalhadores. Ainda há muito a ser feito para que se promova a QVT no tipo de relação de trabalho foco deste estudo.

**Palavras-chave:** Terceirização. Sentido do trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho.



## ABSTRACT

IOKILEVITC, Natalia Adams. **The context of quality of work life in the outsourced services.** 2011, 202 pages. Dissertation. (Professional Master in Business Administration) Center of Science Administration and Sócio-Economics –ESAG, Santa Catarina University – UDESC, Santa Catarina.

The several economic changes, as well as technological advances lead to profound changes in the workplace, such as structural unemployment and the easing of labor relations. Thus, there is a growing demand for outsourcing services. Theorists say that in the last two decades outsourcing services have reduced business costs, but they were also accompanied by the rationalization of activities and the exploitation of labor relationships. For some scholars and analysts, outsourcing services represent a threat to the safety and the occupational health of workers, justifying the need of intervention targeting the Quality of Work Life (QWL). The objective of this research is to understand the meaning attributed to the Quality of Work Life by managers, employees and contractors of outsourced services. For this purpose, we sought to analyze the subjects' perceptions about the QWL research, characterize the context of outsourcing from the perspective of QWL, and to identify positive aspects and constraints and possibilities for promoting QWL in the context of outsourcing. The research is characterized as a descriptive study of qualitative nature. It has as its investigation subject the outsourced services of cleaning, maintenance and reception of three Higher Education Institutions in Florianópolis municipality, which offer Administration courses recognized by the Ministry of Education (MEC). The research embraces a group of workers and managers of outsourcing service companies, and the Education institution professionals who manage these outsourced services for these Education institutions. Data were collected through structured and semi-structured interviews, analyzed and interpreted by the technique of content analysis. The study concluded that the three groups involved in the research have different views about the quality of life in the outsourced services. Nowadays, very little is invested and there is no room for the improvement of QWL in the cases studied. There is no specific legislation to regulate this practice in Brazil and, because of that, no one takes responsibility for these workers. Much remains to be done to promote the QWL in this kind of working relationship.

**Keywords:** Outsourcing. Meaning of work. Quality of Work Life.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	23
2.1 O INDIVÍDUO E O TRABALHO .....	23
2.1.1 O conceito de trabalho .....	23
2.1.2 Transformações ocorridas no mundo do trabalho .....	25
2.1.3 O sentido do trabalho.....	29
2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES .....	34
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO UMA TENTATIVA DE HUMANIZAÇÃO DA ESFERA ORGANIZACIONAL .....	38
2.3.1 Conceitos de Qualidade de Vida .....	39
2.3.2 Conceitos e aspectos evolutivos de QVT .....	43
2.3.3 Principais abordagens teóricas sobre QVT .....	49
2.3.4 Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho .....	54
2.4 A TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO .....	61
2.4.1 Conceitos gerais e evolução histórica da terceirização .....	61
2.4.2 Base Legal da terceirização .....	66
2.4.3 Características da terceirização .....	70
2.4.4 Aspectos críticos da terceirização.....	74
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	81
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	81
3.2 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	82
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	83
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	87
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	88
4.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA: organizações e indivíduos .....	88
4.1.1 As Instituições de Ensino Superior e os Gestores .....	88
4.1.2 As Empresas de Terceirização e seus Gestores .....	89
4.1.3 Os Trabalhadores Terceirizados .....	90
4.2 A PERCEPÇÃO ACERCA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	96
4.2.1 QVT: Percepção de Trabalhadores Terceirizados e Gestores Organizacionais .....	97
4.2.2 Discussão sobre a percepção de trabalhadores terceirizados e gestores organizacionais sobre o significado de QVT.....	105
4.3 O CONTEXTO DA TERCEIRIZAÇÃO SOB A ÓTICA DA QVT .....	111
4.3.1 A Responsabilidade pelas ações de QVT: O papel da empresa de terceirização e da IES contratante .....	111
4.3.2 Discussão sobre a percepção dos gestores organizacionais quanto à responsabilidade pela promoção da QVT dos trabalhadores terceirizados .....	121
4.3.3 As ações de QVT e a satisfação dos trabalhadores .....	124

4.3.4 Os aspectos favoráveis à promoção de QVT no contexto da terceirização.....	143
4.3.5 Os aspectos limitadores à promoção de QVT no contexto da terceirização .....	146
4.4 AS POSSIBILIDADES PARA A PROMOÇÃO DA QVT NO CONTEXTO DA TERCEIRIZAÇÃO .....	158
4.4.1 Recomendações para a prática de QVT a serem assumidas pela empresa de terceirização .....	158
4.4.2 Recomendações para a prática de QVT a serem assumidas pela contratante .....	164
4.4.3 Discussão sobre as possibilidades identificadas pelos atores envolvidos para a QVT na terceirização.....	170
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	175
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	179
 REFERÊNCIAS .....	183
APÊNDICES .....	194
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Estruturada – Realizada com os trabalhadores terceirizados.....	195
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada – Realizada com os gestores das empresas de terceirização .....	199
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Semiestruturada – Realizada com os gestores das Instituições de Ensino Superior .....	201

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da natureza do trabalho .....	32
Quadro 2 – Pesquisas sobre sentidos do trabalho .....	33
Quadro 3 – Taxonomia da QV .....	41
Quadro 4 – Evolução do Conceito de QVT .....	45
Quadro 5 – Modelo de Walton .....	49
Quadro 6 – Indicadores empresariais de G-QVT .....	60
Quadro 7 – Diferenças entre empreiteirização e terceirização .....	63
Quadro 8 – Tendência da Contratação de Serviços .....	69
Quadro 9 – Critérios utilizados na contratação de serviços .....	70
Quadro 10 – Vantagens e Desvantagens da terceirização .....	73
Quadro 11 – Descrição dos participantes da pesquisa .....	83
Quadro 12 – Caracterização dos trabalhadores terceirizados .....	92
Quadro 13 – Indicadores do significado atribuído a QVT .....	106
Quadro 14 – Responsabilidades e papéis das empresas sobre a QVT do terceirizado .....	121
Quadro 15 – Ações de QVT desenvolvidas na empresa Alfa .....	126
Quadro 16 – Ações de QVT desenvolvidas na empresa Beta .....	131
Quadro 17 – Ações de QVT desenvolvidas na empresa Gama .....	136
Quadro 18 – Aspectos favoráveis da terceirização sob a ótica da QVT .....	146
Quadro 19 – Aspectos limitadores da terceirização sob a ótica da QVT .....	156
Quadro 20 – Possibilidades para o desenvolvimento da QVT na terceirização .....	171

## GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tendência da Contratação de Serviços nas empresas Brasileiras .....	69
---	----

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa trata do contexto da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em serviços terceirizados. Assim, esta parte introdutória evidencia a importância da pesquisa e os propósitos para os quais é realizada. Estabelece a indicação do tema e sua problemática, a pergunta de pesquisa, bem como os objetivos e a justificativa. Para melhor orientação, apresenta, ainda, a estrutura sobre a qual o trabalho está embasado.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No contexto contemporâneo, o trabalho vem ocupando cada vez mais espaço na vida dos sujeitos. As pessoas passam a maior parte do seu tempo dedicando-se ao trabalho, e este, segundo Zanelli e Silva (2008), influencia no estabelecimento da identidade dos sujeitos. As informações e as mudanças sociais ocorrem cada vez com maior velocidade e, no mercado de trabalho, não poderia ser diferente. A rapidez exigida na execução das tarefas é consoante à exigência de prazos cada vez mais curtos. A automação faz as máquinas substituírem os homens, gerando desemprego e um mercado cada vez mais saturado. Todos os aspectos mencionados contribuem para que as pessoas trabalhem com insegurança e medos diversos, inclusive com o temor da perda do emprego (LIPP, 1996; VASCONCELOS, 2001).

Com relação à centralidade do trabalho na vida das pessoas, Rodrigues et al. (2005, p. 53) afirmam que ele é “a principal atividade do homem e é integrante de sua identidade”. Além disso, interfere diariamente na vida das pessoas e de toda a sociedade, pois grupos sociais, relacionamentos familiares e atividades pessoais são organizados em função do trabalho. Heloani e Capitão (2003) apontam o trabalho como regulador social fundamental para a subjetividade humana, e é tal condição que mantém o sujeito vivo. Entende-se, então, que as relações pessoais no trabalho deveriam possuir um valor afetivo considerável.

A centralidade do trabalho na vida das pessoas, além de ser responsável por muitas realizações e satisfação, também ocasiona muito sofrimento, estresse e adoecimento. (LIPP, 1996). Dados dos Ministérios do Trabalho, da Previdência Social e da Saúde (BRASIL, 2004) identificam que vários fatores contribuem para o adoecimento e sofrimento dos trabalhadores. Um deles é a adoção das novas tecnologias, como a automação e a robótica que, como citado, além de exigir uma maior capacitação/qualificação dos trabalhadores, pode resultar na redução dos postos de trabalho. Outros motivos são os novos métodos gerenciais e

as novas formas de controle dos processos de trabalho que, por sua vez, também comprometem psicologicamente o trabalhador e afetam a sua qualidade de vida.

As transformações no mundo do trabalho, por outro lado, com as inovações tecnológicas e novas relações sociais e econômicas, promovem mudanças em vários setores, dentre os quais o setor de serviços, gerando novas estruturas de organização de trabalho. Um aspecto que ganha destaque nesse contexto é o da reestruturação produtiva, que começou a se delinear mais nitidamente no fim da década de 1970, redefinindo as estratégias do capital e a inovação das formas de relações de trabalho, abrindo novas linhas de investigação (CHILLIDA; COCCO, 2004). Nesse período, iniciam-se, segundo Antunes (2006), uma crise do capitalismo e um aumento expressivo no setor de serviços. Para o autor, essa situação gerou uma forte precarização do trabalho.

A sociedade contemporânea, particularmente nas últimas duas décadas, presenciou fortes transformações. O neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível, dotados de forte caráter destrutivo, têm acarretado, entre tantos aspectos nefastos, um monumental desemprego, **uma enorme precarização do trabalho** e uma degradação crescente na relação metabólica entre homem e natureza. (ANTUNES, 2006, p. 13, grifo nosso).

A precarização do trabalho foi determinada pelas más condições de trabalho a que foram submetidos os trabalhadores nos últimos vinte anos e caracterizou-se pela ausência e/ou redução dos direitos trabalhistas, o desemprego que assolou grande parte da população, a fragilidade dos vínculos de trabalho (CHILLIDA; COCCO, 2004), afetando de diferentes maneiras a qualidade de vida da maioria desses trabalhadores.

São várias as possibilidades para descrever os conceitos referentes à precarização do trabalho, como a não estabilidade dos vínculos empregatícios, os níveis salariais baixos, a carga horária excessiva, a infraestrutura não disponível para a realização do trabalho, a redução dos direitos trabalhistas, a aposentadoria, dentre outros. (CHILLIDA; COCCO, 2004). Baraldi (2005, p. 14) entende a precarização do trabalho como “a totalidade das condições inadequadas de trabalho, acompanhadas da ausência ou redução do gozo dos direitos trabalhistas por parte do trabalhador”. De acordo com Parenza (2008), a precarização do trabalho se expressa, dentre outras formas, no aumento do número de trabalhadores assalariados sem carteira assinada, do número de trabalhadores autônomos e vinculados ao mercado informal, além da redução de direitos e garantias trabalhistas.

Nesse contexto de precarização do trabalho, inserem-se a flexibilização nas diferentes formas de produção mencionadas e, com destaque, os processos de terceirização. O mercado de trabalho brasileiro acompanha, no âmbito das transformações sociais, o caminho

da terceirização. Esse processo ocorre não apenas na indústria, mas igualmente nos serviços, constituindo-se parte das novas práticas de organização e gestão da produção e do trabalho. A terceirização tem sido traduzida no Brasil, de acordo com Delgado (1994, p. 112), “como forma de resolver problemas conjunturais das empresas, mais que modernizar suas atividades, através da redução de emprego, da precarização das relações de trabalho e fuga à legislação trabalhista”.

A terceirização resulta, então, do acirramento das condições advindas da nova ordem econômica mundial, posto que as inovações tecnológicas e mudanças nas formas de gestão provocaram profundas alterações nas organizações, no sentido de um “enxugamento” de custos na produção e de uma flexibilização de processos e produtos (QUINLAN; SOKAS, 2009).

Segundo Beach (2007), o termo *outsourcing* (terceirização) por si só propõe, no inconsciente coletivo, a ideia de uma linha de fragmentação, na qual, de um lado, estão os internos; do outro, os externos. O mesmo autor afirma que, dentre as maiores dificuldades de gerenciamento de um processo de terceirização, estão os relacionamentos humanos; conseqüentemente, para se obter uma “terceirização de sucesso”, é necessário haver investimento no lado humano do processo.

Essa nova configuração produtiva do mundo capitalista – destacando-se as práticas de terceirização –, orientada pela crescente exigência das organizações no que se relaciona aos seus empregados (VASCONCELOS, 2001; LIMONGI-FRANÇA, 2004), retrata, diversas vezes, situações em que os trabalhadores acabam por se submeter a “acordos” desfavoráveis à sua condição de ser humano de “direitos” (DRUCK, 1999). Em muitos casos, os trabalhadores, para satisfazer a determinadas exigências, vivenciam situações extremas, que vão além de suas capacidades, muitas vezes prejudicando a sua saúde e, por consequência, a sua qualidade de vida.

Nesse sentido, Quinlan e Sokas (2009) asseguram que a terceirização do trabalho, assim como o trabalho informal e outras práticas, representa uma ameaça à segurança e à saúde ocupacional dos trabalhadores, uma vez que não há responsabilidade patronal pelo bem-estar desse contingente de trabalho. A terceirização apresenta, conforme os autores, baixos índices de saúde, segurança e bem-estar no trabalho (QUINLAN; SOKAS, 2009).

Em pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) sobre os problemas decorrentes da terceirização com sindicalistas de quarenta empresas, foram constatados enquanto problemas os seguintes aspectos: a diminuição salarial e de benefícios sociais, a ausência de equipamentos de

segurança do trabalho, a ausência de registro do empregado, a perda da representação sindical e a baixa qualificação desses profissionais. (REPULLO, 1997).

O Ministério do Trabalho (BRASIL, 2004) estima que o tempo de trabalho perdido anualmente em razão dos afastamentos por problemas de saúde/acidentes de trabalho seja equivalente a 106 milhões de dias, apenas no mercado formal, e quando o registro acontece. Além de grande parte dos acidentes de trabalhos não serem notificados oficialmente, ainda existe o agravante do número de trabalhadores informais no país. No Brasil, de acordo com o Anuário dos Trabalhadores de 2007 (DIEESE, 2007), 37,3% da população trabalha sem carteira assinada. Ressalta-se que os casos de adoecimento ou acidente ocorridos entre a referida parcela de trabalhadores informais nem ao menos são considerados nas estimativas – uma vez que não registrados –, ou seja, a realidade do país é ainda pior do que a apontada anteriormente pela pesquisa do Ministério do Trabalho.

Nesse contexto, parece ser necessário trabalhar questões voltadas à redução de danos e riscos aos trabalhadores, buscando promover a saúde e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Além disso, no mercado competitivo, o capital humano torna-se fonte de vantagem competitiva (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Reter talentos é uma constante preocupação das organizações, fato que amplia a complexidade da gestão dos recursos humanos. Considerando a QVT como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996, p. 45-46), entende-se que as práticas voltadas ao seu desenvolvimento podem contribuir para o aumento da performance organizacional.

Rodrigues (1994) salienta que a prática da QVT busca a humanização no trabalho. Para imprimir tal humanização e os seus benefícios, as empresas buscam investir em ações que possibilitem o desenvolvimento da saúde e da qualidade de vida de seus trabalhadores. Um passo importante nesse processo está relacionado à escolha das ações a serem implementadas, uma vez que são elas que refletirão os valores e os propósitos da organização quanto ao significado atribuído aos seus empregados.

Vale destacar, entretanto, que as práticas voltadas à qualidade de vida no trabalho não podem ocorrer – e não ocorrem – de maneira isolada nas empresas. Elas fazem parte de uma ação maior e, normalmente, são articuladas aos valores e políticas organizacionais da área de gestão de recursos humanos.

Ao se reportar à terceirização e à gestão de recursos humanos, Marras (2002) salienta que o objeto a ser terceirizado é a execução e, eventualmente, o controle operacional



dos serviços, a gestão, fica sob responsabilidade da administração de Recursos Humanos (RH). Segundo o autor, as tarefas administrativas ligadas à gestão de recursos humanos podem e devem ser sistematizadas, isto é, podem se tornar impessoais. Mas o desenvolvimento profissional, a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores devem permanecer como sendo uma preocupação legítima dos administradores, mesmo em casos de terceirização (MARRAS, 2002).

De acordo com Arellano (2008), a gestão de QVT se consolida como uma prática importante nas organizações, que pode levar ao alcance das metas organizacionais e, ao mesmo tempo, ao fortalecimento dos vínculos e à satisfação dos trabalhadores com seu trabalho. Entretanto, como afirmam Goulart e Sampaio (2004), a falta de consenso sobre a QVT permite que empresas realizem as mais diversas atividades, das mais simples às mais complexas, sem a existência de parâmetros orientadores. Arellano (2008) acrescenta ainda que existe a necessidade de se fazer uma avaliação dessas práticas, relacionando-as com as estratégias de recursos humanos, bem como com as estratégias organizacionais.

O profissional responsável por desenvolver tais ações, quando se encontra sem respostas para sua atuação, pode vir a propor ações desvinculadas de algo fundamental: as necessidades dos trabalhadores e a configuração da sua relação de trabalho no âmbito da terceirização. Nishimura (2008) declara que, em algumas organizações, o planejamento das ações de QVT é substituído pela intuição, sem seguir um embasamento concreto acerca das necessidades específicas daquela organização, do modelo de contrato de trabalho e das características dos trabalhadores.

Ao se discutir, então, as práticas e a gestão da QVT junto a trabalhadores terceirizados, é preciso considerar que as suas expectativas diante da relação de trabalho se orientem em valores baseados no formalismo, profissionalismo e cumprimento de responsabilidades contratuais, tal como ocorre com empregados com vínculos estáveis na organização (OLIVEIRA, 1996).

Quando isso não ocorre, a relação entre trabalhadores terceirizados e a organização tende a se configurar sobre bases instáveis, afetando o seu grau de comportamento e desempenho nas tarefas sob sua responsabilidade. Um contrato de terceirização está sustentado em princípios flexíveis de relação de trabalho que, normalmente, não contemplam a promoção de ações voltadas ao bem-estar e ao desenvolvimento do trabalhador terceirizado no contexto amplo do trabalho. Dadas essas características, pressupõe-se que a QVT para esse trabalhador se estabeleça de modo a não atender a suas necessidades e a melhorar seu vínculo com a organização contratante.

Nessa perspectiva, buscou-se estudar a temática da QVT em um contexto de terceirização de serviços em instituições de ensino superior. Considerando, como mencionado, que a qualidade de vida de trabalhadores terceirizados tende a ser diretamente afetada pela configuração e pelas características desta modalidade de trabalho – a terceirização –, a pesquisa propôs-se a responder a seguinte questão:

*Quais os significados sobre a qualidade de vida no trabalho em um contexto de terceirização, e como desenvolver a qualidade de vida no trabalho, segundo a percepção de gestores, funcionários e contratantes de serviços terceirizados.*

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa foi *compreender os significados sobre a qualidade de vida no trabalho e as possibilidades de promovê-la em um contexto de terceirização, com base na percepção de gestores, funcionários e contratantes de serviços terceirizados.*

Para atingir o objetivo proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as percepções de trabalhadores, gestores e contratantes de serviços terceirizados acerca da QVT em um contexto de terceirização.
- b) Caracterizar o contexto da terceirização de serviços de Instituições de Ensino Superior de Florianópolis, sob a ótica da QVT.
- c) Identificar, segundo a percepção dos sujeitos pesquisados, os aspectos favoráveis e os aspectos críticos/limitadores à promoção da QVT no contexto em estudo.
- d) Analisar as perspectivas e possibilidades para o desenvolvimento da QVT no contexto da terceirização, segundo a visão dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho ocupa um lugar central na vida de quem o realiza, pois ele muitas vezes é condicionante para o ser humano se organizar em seus horários e suas atividades. Até mesmo seus relacionamentos são influenciados pelo trabalho. O trabalho é uma das principais categorias por meio das quais o homem interage no seu círculo social e no seu tempo, seja pelo fato de ser um meio de sobrevivência, seja pelo tempo da vida a ele dedicado, ou ainda pelo fato de ser um meio de realização profissional e pessoal.

Em virtude disso, em um contexto de precarização do trabalho, ao mesmo tempo em que há vários padrões, não há nenhum; a identidade dos trabalhadores, conseqüentemente, pode se desintegrar e os coletivos são menores (PAGNONCELLI, 1993). Assim, as pessoas são afetadas de diversas formas, a como falta de sentido de vida, perda de pontos de referência espaço-temporal, distanciamento cultural, isolamento social, problemas familiares e adoecimento mental e físico.

O trabalho, portanto, é uma referência fundamental para o indivíduo, influenciando decisivamente não apenas na construção de sua identidade individual e profissional, mas também em sua forma de inserção no meio social. Em sua relação com o trabalho, o indivíduo constrói uma rede de significados que influenciam a centralidade das outras esferas de sua vida. Assim sendo, estudar a qualidade de vida no trabalho terceirizado parece ter relevância social, pois pode proporcionar bem-estar além do ambiente organizacional, promovendo saúde também em outras esferas da vida.

Por meio de profundas transformações no modo de trabalhar, nos processos de produção e no perfil do trabalhador, as necessidades das organizações de hoje não são mais as mesmas daquelas de um passado relativamente recente. Percebe-se que outro recurso, além dos ativos físicos e financeiros, tem se mostrado com forte poder de agregar valor à organização. Esse novo recurso diz respeito à QVT, que é vista hoje como um valioso e poderoso ativo da organização. Fernandes (1996) observa sua importância, destacando-a como um dos principais ingredientes dos aspectos comportamentais para que uma organização tenha pleno êxito no atendimento das metas propostas em termos de qualidade, produtividade e competitividade. Assim, a geração e a mensuração da QVT vêm sendo cada vez mais difundidas e aplicadas nas organizações. Nesse âmbito, a cultura organizacional aparece como um dos fatores que influenciam na QVT, por favorecê-la ou inibi-la diretamente, ou seja, a cultura organizacional pode influenciar diretamente para a precarização do trabalho.

No caso da terceirização, quando utilizada principalmente como forma de redução dos custos de produção, pode contribuir para a crescente precarização das condições e das relações de trabalho (CORCETTI; BEHR, 2009). Assim, a terceirização, na condição de precarização do trabalho, justifica a necessidade de intervenção, visando à QVT.

Entende-se, então, que o tema de pesquisa desenvolvido nesta dissertação torna-se pertinente à medida que a maior repercussão da política de reestruturação produtiva diz respeito aos destinos da força de trabalho, à sua redução seletiva e recolocação ilegítima, por meio de novos padrões de terceirização e subcontratação. Os trabalhadores inseridos nesse

contexto produtivo são desprotegidos, segundo Gomes e Lacaz (2005), sendo ignorados pelas empresas e permanecendo em constante rotação, sem direito à assistência e ao controle de sua saúde ou sem reconhecimento da condição de cidadão-trabalhador doente. Eles representam um dos grandes desafios acadêmicos para a investigação e intervenção no âmbito da saúde e qualidade de vida do trabalhador.

Almeida (2008) assevera que, com o crescimento do desemprego e as altas taxas de informalização e precarização do trabalho, estudiosos passaram a não mais apenas estudar os processos de trabalho, como também a examinar situações mais amplas dos mercados de trabalho. Entretanto, os estudos a propósito da terceirização, consoante a autora, muitas vezes se limitam a abordar aspectos técnicos, econômicos e políticos, não contemplando a vivência dos trabalhadores terceirizados e como eles percebem e sentem essa realidade.

Assim, esta pesquisa procurou contemplar, também, a visão e percepção dos trabalhadores terceirizados acerca da realidade por eles vivenciada. Estudar o trabalhador terceirizado é uma maneira de dar visibilidade às novas formas de relação de trabalho que vêm despontando na esfera industrial e de serviços na atualidade.

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) observam que, em seu início, a literatura existente não contemplava os efeitos provocados pela terceirização no clima da organização e no ambiente interorganizacional. Assim, estudar o contexto da QVT é contribuir para uma possível melhora desses processos de trabalho.

Já, de acordo com Sadgrove (1996, p. 26), pesquisas recentes

[...] demonstram que, para alcançar a qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender ao cliente externo, não se deve esquecer do cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da Qualidade Total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. Isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

Segundo Vasconcelos (2001), existe um reconhecimento sobre a necessidade de se investir em programas de QVT nas empresas; porém, as ações que vêm sendo realizadas não são suficientemente “convincentes e congruentes”. Albuquerque (2002), por sua vez, afirma haver uma grande distância entre o discurso teórico e a prática, impossibilitando, em consequência, a implementação de programas de QVT eficazes, pois ainda prevalece o imediatismo, sem contemplar os investimentos de médio e longo prazos. Conforme o mesmo autor, QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou de

lazer e passa a ser discutida em um sentido mais amplo da organização, o que geralmente não ocorre.

Essa distância mencionada pode relacionar-se ao fato de o profissional que atua nessa área frequentemente se encontrar sem respostas para a sua atuação; afinal de contas, não existem “receitas” para tudo (SPECTOR, 2004). Entretanto, ainda conforme Spector (2004), há métodos científicos de pesquisa que possibilitam a esse profissional descobrir soluções adequadas à prática.

Em se tratando do estado da arte sobre o tema, ao se pesquisar em bases de dados científicos brasileiros e internacionais (SciELO, Bireme, BVS, BDTD, EBSCO), e em bibliotecas virtuais de universidades brasileiras (como USP, UFSC, UFRGS, FGV, dentre outras), foi possível concluir que cada vez é maior o número de produções/textos/literatura cujo tema é a qualidade de vida no trabalho. Porém, nenhum analisando especificamente os significados sobre a QVT, percebida por trabalhadores terceirizados.

Em uma busca, utilizando como palavras-chave a expressão “qualidade de vida no trabalho”, nas línguas inglesa (*quality of work life*), francesa (*qualité de vie au travail*) e espanhola (*calidad de vida laboral*), nas bases de dados da EBSCO e CAPES, constatou-se que, nos últimos dois anos, as pesquisas acerca da QVT envolveram temas diversos, como por exemplo, o equilíbrio entre a vida/família e trabalho; estresse; liderança e QVT; análise da QVT em diferentes segmentos econômicos; perspectivas teóricas; satisfação no trabalho.

Da pesquisa realizada, encontrou-se, por exemplo, a Dissertação de Mauro Luiz Campos Pereira (2003), “Qualidade de vida na terceirização – um estudo de caso no setor da manutenção de telecomunicações”, entregue à Universidade Federal de Santa Catarina. O trabalho trata da temática em questão, o que constitui minoria, embora não tenha abordado exatamente os significados de QVT para os terceirizados, não coincidindo, assim, com a proposta da mestranda.

Outro trabalho foi o de Elisabete Corcetti e Ricardo Roberto Behr (2009), “Trabalho terceirizado e qualidade de vida: o caso dos trabalhadores subcontratados do setor metal-mecânico da região da Grande Vitória (ES)”, no qual os autores se limitam a estudar as dimensões que Walton atribui à QVT e avaliam cada uma delas no contexto do trabalho terceirizado.

Além disso, utilizando palavras-chave, como: *outsourcing* (IN); *third party* (IN); *sous-traitance* (FR) e *externalización* (ES), e também com base nos títulos, constatou-se que os trabalhos sobre terceirização, na base de dados da EBSCO, relacionam-se principalmente à terceirização internacional, aos investimentos financeiros na terceirização e à terceirização em

Tecnologias da Informação (TI). Dessa forma, conclui-se, então, que os três assuntos foram os mais frequentes nos últimos dois anos.

Considerando o quadro teórico-empírico mencionado, entende-se que, ao buscar analisar o contexto da QVT na terceirização, a despeito da delimitação e dos limites do estudo, este trabalho pode ser relevante para empresas de terceirização de serviços, pois apresentará as possibilidades elucidadas pelos atores envolvidos no processo, relativamente aos problemas e às possibilidades relacionadas à promoção da qualidade de vida no trabalho. Silva e De Marchi (1997) observam que os programas de qualidade de vida, além de proporcionarem ao sujeito uma maior estabilidade emocional, motivação, melhor relacionamento e eficiência no trabalho, beneficiam as empresas com uma força de trabalho mais saudável; conseqüentemente, há menor absenteísmo, rotatividade, redução de acidentes, melhor ambiente de trabalho e maior produtividade.

Espera-se, ainda, que a pesquisa contribua com a produção científica do Mestrado Profissional em Administração da UDESC/ESAG, uma vez que não há, até o presente momento, dissertações sobre a temática da Qualidade de Vida nas organizações – tema tão importante nos dias atuais. Este trabalho poderá abrir novas portas para outras investigações serem realizadas dentro da instituição; e, em um sentido mais amplo, espera-se colaborar para o enriquecimento deste campo de estudo que visa transformar os modos de viver da sociedade trabalhadora.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para a compreensão da abordagem que esta Dissertação possui, estruturou-se o trabalho em cinco capítulos, sendo eles: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação e Análise dos Dados e Considerações Finais.

Nesta Introdução, faz-se uma explanação do tema principal, com a sua contextualização, a problemática e a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e a justificativa.

No segundo capítulo, descreve-se a Fundamentação Teórica, com um resgate conceitual sobre os temas abordados, como a relação do sujeito com o trabalho, a inserção das pessoas nas organizações, o conceito de saúde e qualidade de vida no trabalho, suas abordagens teóricas e a gestão de QVT; para finalizar, discute-se o processo de terceirização do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base no referencial teórico, apresenta-se a fundamentação teórica que sustentou o estudo realizado. Dentre os assuntos que compõem este capítulo estão um breve histórico sobre o trabalho e a sua relação com o indivíduo; as pessoas e as organizações; a tentativa de humanização do trabalho com base no conceito de qualidade de vida no trabalho e; por fim, a terceirização como processo de flexibilização do trabalho.

### 2.1 O INDIVÍDUO E O TRABALHO

Para abordar a temática do indivíduo na sua relação com o trabalho, primeiramente apresentar-se-á o conceito de trabalho, seguido pelas transformações ocorridas no mundo do trabalho, finalizando com o sentido do trabalho.

#### 2.1.1 O conceito de trabalho

Marx (1978) anuncia trabalho como uma atividade prática e consciente, e é nele que está a base da sociedade, assim como a característica fundamental do homem. É por meio do trabalho que a natureza humana é construída, que o homem se faz homem, constrói a sociedade e faz a sua história.

Marx (2004, p. 173) utiliza dois termos distintos para caracterizar o trabalho. *Work*, que se refere mais à dimensão concreta do trabalho, aquele trabalho que cria valores socialmente úteis e necessários, e “é qualitativamente determinado”. E *labour*, que diz respeito à dimensão mais abstrata do trabalho, do trabalho alienado e desprovido de sentido humano e social, “é medido apenas quantitativamente”.

Autores, como Corona (2006), por exemplo, demonstram que a palavra trabalho, etimologicamente, deriva do latim *tripaliare*, associada à *tripalium*, um instrumento de tortura romano que remete à ideia inicial de sofrimento, sacrifício, castigo. Esse significado penoso, segundo Gonçalves e Coimbra (2002), tem sido sempre vinculado ao trabalho que, até a Idade Média, era considerado uma atividade depreciativa. O conceito de trabalho penoso está enraizado na tradição religiosa judaico-cristã e origina no “Pecado Original”, resultado da desobediência de Adão e Eva às determinações divinas. Em Genesis (3: 17-19), há o relato do

castigo de Deus, que diz ao homem: “com fadiga comerás dela (da terra) todos os dias de tua vida” e “com o suor do teu rosto comerás pão”. Tal compreensão é partilhada por Zanelli e Silva (2008) quando afirmam que, sob o ponto de vista religioso, o trabalho é algo que a humanidade realiza para reparar o “Pecado Original”.

O pressuposto, que remete à definição de trabalho como algo penoso, sofrido, cansativo e que exige sacrifício, mantém-se até hoje, quando observadas algumas construções de senso comum, como, por exemplo: “isso custou o suor do meu trabalho”, ou “fazer isto é impossível, vai dar muito trabalho”.

Por outro lado, a etimologia da raiz indo-europeia *werg* atribui à ideia de trabalho ou ação produtiva. No antigo alto-alemão “*werc*” e no inglês “*work*” significa obra, remetendo tanto à noção da “ação” como à de “produto” (ENCICLOPÉDIA MIRADOR, 1989, p. 10963)

Em uma abordagem filosófica, Comte-Sponville (2003, p. 599) compreende que o trabalho está relacionado a um resultado que dele se espera e que justifica os esforços a ele consagrados. Não é um fim em si, é um meio que só vale a serviço de outra coisa, como por exemplo: ganhar salário; ser útil; ocupar o tempo; desenvolver-se; para se integrar à sociedade; mostrar de que se é capaz.

Codo (1997) apresenta diferentes definições acerca do trabalho humano, baseando-se em diversos autores. Dentre estes, pode-se citar Henri Bérgson, que entende que o trabalho consiste em criar utilidade; na visão de Francis Bacon, seria uma arte (ofício) em que o homem se acrescenta à natureza. Já para Schonberg (apud CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994, p. 86), trabalho é uma “manifestação de uma força, a fim de criar algo útil.” Embora a existência de diferentes concepções, percebe-se o viés comum de que o trabalho é uma ação realizada pelo homem, que modifica a natureza com um propósito e que, nesse processo, modifica a si próprio. Existem na natureza outros animais que agem sobre ela, modificando-a, mas apenas o homem planeja suas ações, e o faz de maneira consciente, visando suprir suas necessidades. Portanto, o homem objetiva a construção de algo útil e é nesse aspecto que se diferencia dos outros animais.

Codo, Sampaio e Hitomi (1994, p. 25) definem trabalho como uma “relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”. Ao mesmo tempo em que age, transformando o objeto, transforma-se também. Os autores apontam o trabalho, portanto, como sendo um dos elementos essenciais na constituição e na compreensão do sujeito.



O trabalho como condição humana, necessária para distinguir o homem dos outros animais, é analisado por Faria e Schmitt (2007). Ambos os autores consideram que o indivíduo trabalha para realizar tanto as suas necessidades sociais como as psíquicas e, ao trabalhar, estabelece vínculos que passam a fazer parte das relações sociais e afetivas e referem-se à subjetividade humana. Os vínculos são estabelecidos a fim de que o indivíduo possa satisfazer suas necessidades.

Arendt (1983) declara que o trabalho é a origem de toda a produtividade e a expressão da própria humanidade do homem. O trabalho configura-se como a principal atividade do homem e é integrante de sua identidade. “A representação que esse trabalho tem socialmente causa impacto na vida e no bem-estar desse indivíduo, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste.” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 35). É também o principal regulador da vida pessoal e social do sujeito, visto que este organiza seus horários, relacionamentos e até mesmo os hábitos cotidianos em função do seu próprio trabalho.

Ao realizar um trabalho, o sujeito se insere num contexto social mais amplo. Lacombe (2005, p. 3) corrobora com tal definição ao afirmar que o trabalho é uma atividade social, que liga o homem à sociedade e lhe dá *status*, por isso, o “trabalho é parte essencial da vida do homem”. A falta de trabalho leva à progressiva dessocialização e ao sofrimento.

Reforçando as afirmações anteriores a respeito da importância do trabalho, Natividade (2007) assinala que pesquisas apontam para uma parcela significativa da população que está em busca de uma oportunidade de inserção no mercado, elegendo o trabalho como necessário para a sua sobrevivência.

Tendo por base o conceito genérico de trabalho apresentado, a seguir serão descritas algumas transformações ocorridas no mundo do trabalho ao longo do tempo, objetivando contextualizar o momento presente.

### **2.1.2 Transformações ocorridas no mundo do trabalho**

Nos anos de 1750, inicialmente na Inglaterra, a Revolução Industrial provocou transformações na Economia, que até então tinha como base a produção agrícola, o comércio e a manufatura. Hobsbawm (1996, p. 292) considera que o trabalho industrial e a urbanização foram “as formas mais dramáticas de uma nova vida: nova porque mesmo a continuação pura e simples de alguma ocupação local, escondia mudanças de longo alcance”. Antigas profissões e áreas de atividade foram destruídas enquanto se construía outras. Os

trabalhadores se deslocaram do campo para a cidade, provocando grandes concentrações urbanas, superpovoamento e congestionamento das cidades. O crescimento vertiginoso da população contribuiu para a precariedade das condições de vida. As condições nas fábricas eram sub-humanas: a atmosfera era viciada, barulhenta e enevoada, o calor sufocante e a jornada chegava a ser de oitenta horas por semana. Os trabalhadores em sua maioria viviam em cortiços: habitações escuras, coletivas e repletas de gente com graves problemas de saúde e alta taxa de mortalidade. Homens fortes muitas vezes foram preteridos pelo trabalho mais barato das mulheres e crianças. (BURNS, 1972; HOBBSAWM, 1996)

Com a Revolução Industrial, as mudanças não foram apenas econômicas, mas também políticas, sociais, culturais (CORONA, 2006; LIMA, 2007). Freitag (1978) reforça que as mudanças na economia geraram uma maior exigência na qualificação e diversificação da força de trabalho. O trabalho se transformou radicalmente, modificando a rotina dos trabalhadores, que passaram a seguir o ritmo ditado pelos donos das manufaturas. O artesão, que antes dominava um ofício, um saber fazer, passou a realizar uma tarefa repetitiva e aparentemente sem sentido. Ele deixa de ser o dono de seus meios de produção e passa a ser operário e a depender de seus patrões, os novos donos dos meios de produção. A produção desses trabalhadores, que antes era voltada fundamentalmente para suprir as suas necessidades e de sua família, agora precisa gerar lucro para os capitalistas (CORONA, 2006).

Codo, Sampaio e Hitomi (1994) e Corona (2006) concordam ao afirmar que as fábricas transformaram o homem em mercadoria como as tantas outras que ele mesmo produz. A força de trabalho passou a ser vendida e, para que ela pudesse ser comprada, tornou-se necessário destruir a subordinação do homem ao senhor feudal e torná-lo “livre”. Assim, segundo Codo, Sampaio e Hitomi (1994, p. 54), seria possível pagar pelo trabalho produzido, pressupondo um homem livre e consciente de suas ações. Quer dizer, o homem é “livre” para vender sua produção ao produtor capitalista, que é o detentor dos meios de produção e comprador da força de trabalho.

Com as transformações do contexto e do formato do trabalho, o homem deixa de pertencer ao feudo, mas passa a depender de um sistema de comércio de produtos necessários à sobrevivência. Os operários vendem a sua força de trabalho a qualquer preço perdendo a sua autonomia, configurando-se uma relação de trabalho marcada pela separação entre o capital (liderado pelos capitalistas) e o trabalho (realizado pelos assalariados). Ocorre o que Dal Magro (2006), em sua pesquisa, chamou de “escravização do trabalho”, com o trabalhador transformando-se em capital vivo.

O sistema capitalista reduz o trabalho a uma forma de garantir a subsistência e reduz a necessidade do trabalhador à manutenção indispensável de sua vida física. De acordo com a lógica capitalista, é possível estabelecer um ciclo, no qual, para sobreviver, há necessidade de dinheiro e, para consegui-lo, o trabalhador precisa vender a sua força de trabalho; trabalhar, então, torna-se essencial para sobrevivência e aquisição de dinheiro.

O que move o capitalismo é a competição e o lucro. A principal preocupação dos capitalistas gira em torno da mais valia<sup>1</sup>, para que os trabalhadores produzam mais, trabalhem mais rápido, com um menor custo, não fiquem ociosos, aproveitando o máximo do seu horário de trabalho. Surgem então as funções de administrador e supervisor dentro das fábricas, com a finalidade de controlar e vigiar os operários. O modo de produção capitalista idolatra a produção e aliena o trabalhador do processo de produção. Há uma valorização apenas para os sujeitos que produzem. (RODRIGUES et al., 2005).

Para que o sistema econômico capitalista se mantenha viável, é necessário suficiente controle sobre o emprego da força de trabalho para garantir adição de valor e lucros positivos para os capitalistas. Todo tipo de trabalho exige concentração, autodisciplina, familiarização com os diferentes instrumentos de produção e o conhecimento das potencialidades de várias matérias-primas em termos de transformação em produtos úteis. No entanto, a produção de mercadorias em condições de trabalho assalariado coloca o conhecimento e as decisões técnicas fora do controle da pessoa que de fato faz o trabalho. O processo de “controle do trabalho” envolve repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que têm de ser organizados não só no local de trabalho como na sociedade. (HARVEY, 1992)

Quando Henry Ford em 1914 introduziu seu dia de oito horas e remuneração de cinco dólares, objetivava obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação de alta produtividade da linha de montagem de carros. Mas também dava aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa (HARVEY, 1992).

A disseminação do fordismo entre as duas guerras mundiais tem dois impedimentos: a alta rotatividade e a necessidade de intervenção do estado. Havia alta rotatividade dos empregados em decorrência da difícil aceitação do processo, com longas horas de trabalho rotinizado, exigindo pouco das habilidades manuais tradicionais e sem

---

<sup>1</sup> Mais-valia, integrante da teoria marxista, é entendida como um valor que se obtém mediante trabalho não pago, ou tempo excedente de trabalho, criado pelo trabalho assalariado e apropriado gratuitamente pelo capitalista. (BURNS, 1972, p. 701).

controle sobre o ritmo e organização do processo produtivo, assim como foi necessário chegar a arranjos políticos/institucionais para regulamentar as condições essenciais da sua própria reprodução. Isso só foi resolvido após 1945. Nesse momento, o Estado assume obrigações que se compõem de uma combinação apropriada de políticas fiscais monetárias para controlar os ciclos econômicos e políticas dirigidas para áreas de investimento público em setores como transporte e equipamentos públicos. O salário é complementado com a seguridade social e assistência nas áreas de educação e habitação. O poder estatal se estende sobre acordos salariais e o direito dos trabalhadores na produção. (HARVEY, 1992).

Outra transformação relevante ocorrida no mundo do trabalho começou mais recentemente, principalmente a partir da década de 1970, quando se inicia uma crise estrutural do capital. Em resposta a tal crise pode-se apontar várias mutações, entre elas, a mais importante, segundo Antunes (2006), diz respeito às metamorfoses no processo de produção e trabalho. Essas transformações se dão com o avanço tecnológico, formas de acumulação flexível e a substituição do padrão produtivo taylorista e fordista pelo modelo que ficou conhecido como toyotismo, cujas características básicas são a produção vinculada à demanda, a heterogeneidade de produtos, o trabalho em equipe multifuncional, o *just in time* e a redução física do espaço produtivo, que se horizontaliza e transfere a terceiros grande parte do que anteriormente era produzido dentro das fábricas.

Essa nova forma flexibilizada de produção gerou algumas consequências, dentre as quais, conforme Antunes (2006), a redução do proletariado fabril, o crescimento do subproletariado fabril e de serviços, gerando, dessa maneira, o trabalho precarizado. Ou seja, há uma diminuição da classe operária tradicional e um aumento do trabalho parcial, precário, subcontratado, informal e terceirizado. Esse fenômeno se estabelece com o aumento do setor de serviços. O autor salienta ainda o crescimento do trabalho feminino, o fortalecimento do sindicalismo, a exclusão de jovens e idosos do mercado de trabalho, a inclusão precoce de crianças no referido mercado e a expansão do trabalho social combinado, que conta com a participação de trabalhadores de diversas partes do mundo, como consequência dessa nova forma de produção. (ANTUNES, 2005a).

Antunes (2005, p. 212) afirma que a sociedade atual é caracterizada como “sociedade de serviços”; o que é evidenciado no crescimento expressivo do setor terciário. Há, nesse sentido, uma heterogeneização, complexificação e fragmentação do trabalho que leva a múltiplas formas de sua precarização. Para esse mesmo autor, trata-se de uma forma de produção desregulamentada, flexibilizada e terceirizada, e estas “são expressões de uma lógica societal onde se tem a prevalência do capital sobre a força humana de trabalho, que é

considerada somente na exata medida em que é imprescindível para reprodução desse mesmo capital.” (ANTUNES, 2006, p. 185). Ainda, nas palavras de Antunes (2006), essas transformações apontadas aumentam os níveis de exploração do trabalho.

Pensando em serviços, Lacombe (2005) argumenta que há uma desvalorização do trabalho, especialmente do trabalho manual. No Brasil, essa desvalorização é ainda mais evidente quando comparada a países da Europa, por exemplo. O autor atribui esse fato a uma herança ainda da escravização que perdurou no país por quatro séculos.

Finalizando, Hobsbawn (1994, p. 550-551) também comenta acerca do consenso dos governos e setores econômicos “em que o custo da seguridade e previdência social públicas estava demasiado alto e tinha que ser reduzido, e a redução em massa de empregos nos até então estáveis setores de ocupações terciárias [...] tornou-se comum”. Afirmar que a economia global poderia “livrar-se” dos muito pobres desde que se mantivesse “o número de consumidores potencialmente interessantes”. No entanto, alerta que “essa não é uma visão que possa ser mantida sem reservas pelos que vivem na economia nacional” porque não poderá “evitar consequências sociais e políticas e convulsões mundiais”.

As profundas transformações no processo de produção refletem diretamente na dimensão psicológica do trabalhador. Nesse sentido, se o trabalho é uma condição humana e essencial para a sobrevivência do indivíduo e, se a vida gira em grande parte em torno do trabalho, como demonstram alguns autores (SILVA e DE MARCHI, 1997; VASCONCELOS, 2001; RODRIGUES et al. 2005), bom seria se fosse algo agradável, prazeroso e fonte de saúde e promoção de bem-estar, com condições adequadas, e, além disso, possuísse sentido para os próprios trabalhadores.

### **2.1.3 O sentido do trabalho**

O sentido do trabalho para o trabalhador apresenta aspectos contraditórios quanto aos sentimentos de sua afirmação (sentido de realização) ou negação (sentido de sofrimento). Vasconcelos (2001, p. 32) salienta que o trabalho “deixou de ser uma fonte de prazer e realização. O trabalho não mais representa um instrumento de crescimento e satisfação pessoal e profissional.” No entanto, é possível observar pessoas que sofrem por não conseguir trabalho, ou por trabalhar demais, ou por terem que deixar de trabalhar quando ainda se sentem úteis e produtivas. Em contraposição a esse sentimento de sofrimento por não trabalhar, no senso comum há uma ênfase quanto ao “prazer da chegada da sexta-feira” e uma

“dificuldade em lidar com as segundas-feiras”, justificados pela ausência de trabalho no fim de semana. Fica evidente, nesse modo de pensar, uma contradição nos diferentes sentimentos que o ser humano possui no que concerne ao trabalho.

Enfatizando a importância do trabalho, é cada vez mais comum ouvir-se falar nos *workaholic*, sujeitos que não trabalham para viver, mas sim, vivem para trabalhar. (CALDAS, 1988 apud VASCONCELOS, 2001). Os trabalhadores de hoje não precisam ser classificados como *workaholic* para colocarem o trabalho, a carreira e os negócios a frente dos assuntos pessoais, familiares e sociais. Dar essa importância, essa centralidade ao trabalho já é visto como algo natural pela sociedade. Portanto, nessa visão, o trabalho ainda é encarado por muitos como fonte de satisfação e realização de suas necessidades.

Tendo em vista a importância do trabalho na vida dos sujeitos e o consequente montante de tempo dedicado a tal atividade, Magnólia (2004) lembra que é na organização que os trabalhadores terão de satisfazer muitas das suas necessidades, as quais podem variar da sobrevivência até a realização de projetos de vida viabilizados pelos salários, como a identidade e a realização profissional.

O sentido do trabalho influencia as formas de atividade laboral, a flexibilidade e a produtividade dos trabalhadores, pois afeta as crenças sobre o que é legítimo e o que se pode tolerar do trabalho (MOW, 1987 apud TOLFO; PICCININI, 2007). Para Vygotsky (apud PINO, 1993, p. 21), sentido é algo construído pelo sujeito, com base no seu referencial sobre determinado significado já existente e determinado pela cultura.

A distinção que Vygotsky e outros autores, principalmente Bakhtin, estabelecem entre *sentido* e *significado* (Vygotsky, 1987; Leontiev, 1978; Lúria, 1987; Bakhtin, 1988) coloca a questão importante da existência de um duplo referencial semântico nos processos de significação: um, formado pelos sistemas de significação construídos ao longo da história social e cultural dos povos; o outro, formado pela experiência pessoal e social de cada indivíduo, evocada em sua natureza dinâmica. O primeiro [significado], institucional, é relativamente fixo, não obstante sua natureza dinâmica; o segundo [sentido], ao contrário, extremamente dinâmico que se faz e refaz nos processos discursivos.

Segundo Pino (1993), o significado é construído culturalmente e, assim, adquire um entendimento universal. Já o sentido está ligado à história pessoal do sujeito, como ele *internaliza* esse significado, e isso vai depender de tudo o que ele é e já viveu até então; é a maneira com que o sujeito significa a realidade, algo individual e singular. Como está relacionado com a história, experiência do sujeito, ele (o sentido) é dinâmico, pois a história muda sempre; consequentemente, o sentido atribuído às coisas hoje, por um sujeito, pode ser diferente amanhã.

Essas características apontadas por Pino (1993) mostram que o estudo dos sentidos está relacionado com processos psicológicos básicos e, por esse motivo, segundo Tolfo e Piccinini (2007), parte considerável dos estudos sobre sentidos vem sendo desenvolvida por psicólogos, mas também por sociólogos, administradores e profissionais da comunicação social.

Na realidade, o sentido do trabalho é um tema que tem despertado interesse por parte de diversos estudiosos (TOLFO; PICCININI, 2007). Pesquisadores do grupo MOW<sup>2</sup> (1987 apud MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007) mostram que o trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até de centralidade na identidade pessoal e social.

Historicamente, os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho são atribuídos a Hackman e Oldham (1975), dois psicólogos que relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho. Segundo os autores, um trabalho que tem sentido é importante, útil e legítimo para aquele que o realiza e apresenta três condições fundamentais: (a) variedade de tarefas, que possibilita a utilização de competências diversas, de forma que o trabalhador se identifique com a execução; (b) identidade com o trabalho, ou seja, um trabalho não alienante, no qual o trabalhador consegue identificar todo o processo – desde sua concepção até sua finalização; e (c) retorno (*feedback*) sobre seu desempenho nas atividades realizadas, permitindo ao indivíduo que faça os ajustes necessários para melhorar sua performance.

Entre 1981 e 1983, a equipe de investigação MOW passou a se destacar na condução de pesquisas com amostras representativas de oito países com vistas a definir e identificar variáveis que expliquem os significados atribuídos pelos sujeitos ao seu trabalho. Tendo por fundamento os principais componentes do modelo heurístico, a equipe conceituou o significado do trabalho como um construto psicológico multidimensional e dinâmico, formado da interação entre variáveis pessoais e ambientais e influenciado pelas mudanças no indivíduo, ao seu redor ou no trabalho. (TOLFO; PICCININI, 2007).

Os dados obtidos pelos citados pesquisadores foram agrupados em três dimensões finais: a centralidade do trabalho, as normas sociais sobre o trabalho e os resultados valorizados do trabalho/metabolismo do trabalho, constituindo-se aspectos que enfocam uma abordagem funcional.

Lacombe (2005) apresenta outras seis dimensões da natureza do trabalho (Quadro 1).

---

<sup>2</sup> MOW - *Meaning of Work International Research Team* é um grupo de pesquisa Internacional sobre o sentido do trabalho, que nos anos 80 conduziu uma pesquisa em oito países, envolvendo três grandes domínios: a centralidade do trabalho, os resultados e objetivos valorizados do trabalho e as normas sociais do trabalho.

Dimensão Fisiológica	O ser humano não é e não trabalha como uma máquina. Ele trabalha melhor se estiver inteiro envolvido no trabalho, com seu corpo, sentidos e cérebro.
Dimensão Psicológica	O trabalho pode ser encarado como maldição e bênção.
Dimensão Social	O trabalho como vínculo social e comunitário.
Dimensão Econômica	O trabalho como meio de vida.
Dimensão do Poder	Existe sempre uma relação de poder implícita quando se trabalha em grupo, especialmente em uma organização.
Dimensão do Poder Econômico	Em todas as sociedades modernas, o poder e a economia estão ligados, em todo tipo de organização.

Quadro 1 – Dimensões da natureza do trabalho

Fonte: Adaptado de Lacombe (2005)

O trabalho não se limita à dimensão econômica, ou seja, ao sustento. Ao realizar trabalho, o ser humano participa dessa ação como um todo, com toda a sua subjetividade e objetividade. Essa dimensão fisiológica é aquela que receberá maior suporte dos programas de QVT. Por intermédio do trabalho, o ser humano se relaciona com os demais, ou seja, a dimensão social, que se encontra relacionada à dimensão do poder, uma vez que relações de poder são inerente às relações interpessoais. A dimensão do poder econômico se vincula à interface da dimensão econômica, isto é, aos salários. Por fim, a dimensão psicológica é aquela que caracteriza o enfoque do ser humano com a atividade por ele desenvolvida.

Antunes (2005) destaca a relação entre sentido e trabalho na realidade sob uma perspectiva sociológica. Segundo o autor, para existir uma vida cheia de sentido fora do trabalho, é primordial uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho. Tolfo e Piccinini (2007, p. 40) afirmam que “para que haja uma vida dotada de sentido, é necessário que o indivíduo encontre na esfera do trabalho o primeiro momento de realização”.

Morin, Tonelli e Pliopas (2007), por sua vez, ao pesquisarem o sentido atribuído ao trabalho por executivos brasileiros, constataram que o trabalho assume um papel essencial e central na vida das pessoas, com destaque para o sentido de sobrevivência. Além disso, as autoras afirmam que valores, como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e segurança, são fundamentais para o trabalho ter sentido.

A questão do sustento pode ser considerada como a mais relevante, pois afiliados do grupo MOW (1987 apud MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), que pesquisaram sobre o assunto em mais de oito países, encontraram em todos eles que o elemento salário faz parte da definição de trabalho.

No Brasil, as pesquisas de Morin (2001), realizadas com duas amostras, uma de estudantes de administração e outra de administradores, trouxeram resultados próximos aos já demonstrados pelas pesquisas citadas. Entre os estudantes de administração foram



identificados cinco motivos para o trabalho: para realizar-se e atualizar o potencial; para adquirir segurança e ser autônomo; para relacionar-se com os outros e estar vinculado em grupos; para contribuir com a sociedade; para ter um sentido na vida, o que inclui ter o que fazer e manter-se ocupado. De acordo com a autora, as características que o trabalho deve ter são consoantes com os motivos que estimulam esses estudantes ao trabalho: é necessário haver boas condições de trabalho (horários convenientes, bom salário, preservação da saúde); oportunidade de aprendizagem e realização adequada da tarefa; trabalho estimulante, variado e com autonomia (MORIN, 2001).

De acordo com Morin; Tonelli e Pliopas (2007, p. 48), o trabalho “também precisa ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, ou seja, a possibilidade da construção de laços de afeição”. O trabalho que tem sentido possibilita autonomia e garante segurança. De acordo com Frankl (1963 apud MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), as pessoas precisam encontrar sentidos em suas atividades, caso contrário, mergulham numa “frustração existencial”.

Morin, Tonelli e Pliopas (2007) declaram que pesquisas críticas sobre os efeitos psicopatológicos do trabalho contribuem para se compreender o sofrimento das pessoas. Essas pesquisas reforçam o conceito de que o trabalho tem um papel central na organização da identidade e na construção dos sujeitos contemporâneos. O Quadro 2 traz uma síntese dos principais conceitos de autores que pesquisam sobre o sentido do trabalho.

Pesquisas sobre sentidos do trabalho	
Principais autores	Principais conceitos
MOW (1987)	O trabalho acrescenta valor a alguma coisa – Padrão A O trabalho é central na vida das pessoas – Padrão B O trabalho é uma atividade que beneficia os outros – Padrão C O trabalho não é agradável – Padrão D O trabalho é exigente física e mentalmente – Padrão E O trabalho é uma atividade regular remunerada – Padrão F
Emery (1964, 1976), Trist (1978), E. Jacques (1978)	O trabalho apresenta variedades e é desafiador O trabalho traz aprendizagem contínua O trabalho permite autonomia e decisão O trabalho é reconhecido O trabalho traz contribuição social O trabalho pode ser usado como uma defesa contra a angústia
Morin (1996, 1997, 2002)	O trabalho é eficiente e produz um resultado útil Há prazer na realização da tarefa O trabalho permite autonomia O trabalho é fonte de relações humanas satisfatórias O trabalho mantém as pessoas ocupadas O trabalho é moralmente aceitável

Quadro 2 – Pesquisas sobre sentidos do trabalho

Fonte: Adaptado de Morin; Tonelli; Pliopas, 2007

De acordo com England e Whiteley (1990 apud MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), existem diversos padrões de definição do trabalho. Tais padrões foram classificados de A a F por esses autores, e se definem com base na relação que o sujeito estabelece com o trabalho. Desde uma visão instrumental do trabalho como tarefa (padrão F) até o trabalho como um valor (padrão A), no qual há um sentimento de vinculação com o trabalho e contribuição com a sociedade (padrão B).

O sentido do trabalho é fortemente influenciado pela organização do trabalho, pois esta é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que paulatinamente passem a ter atitudes positivas para com as funções que executam, com a organização e com eles mesmos (MORIN, 2001). A autora ainda ressalta que “a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de desenvolver seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar” (MORIN, 2001, p. 9).

Um dos principais pontos destacados tanto por Morin (2001) quanto por Tolfo e Piccinini (2007) é que o trabalho com sentido faz com que o trabalhador conheça mais sobre sua atividade e possibilita que a organização alcance a eficácia, gerando melhor desempenho. Na verdade, o sentido que as pessoas encontram no seu trabalho depende de fatores, tais como autonomia, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento, que durante muito tempo, considerando a evolução das teorias administrativas, não eram oferecidos pelas organizações.

## 2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Alguns aspectos históricos da evolução das escolas da Administração contribuem para o entendimento da visão das pessoas nas organizações. A primeira teoria administrativa, em termos cronológicos, foi a Escola da Administração Científica (LACOMBE, 2005). O expoente da referida teoria, cuja ênfase era a divisão do trabalho, foi o engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1990).

A teoria Clássica da Administração considera que elaborar um sistema perfeito, bem-ajustado e eficiente seria suficiente para se atingir os resultados esperados pelas fábricas. O mais importante era adequar o homem ao trabalho, às necessidades da organização, por meio de uma seleção científica e posteriores treinamentos (TAYLOR, 1990). Os outros fatores presentes no contexto organizacional não eram levados em consideração. Havia uma racionalização da atividade humana. Acreditava-se que, com um conjunto de regras e normas bem elaboradas, era possível “controlar” as pessoas para se atingir as metas. (MOTA;

VASCONCELOS, 2005). Para Scott (1979), administrar seria o empreendimento que torna os recursos produtivos, e, assim, age como uma função da melhoria humana, entendendo-se a melhoria humana para o trabalho, para a função e não para o desenvolvimento da pessoa.

Autores como Taylor, Fayol e Weber desenvolveram estudos e pesquisas que tinham como intuito a racionalização dos tempos e métodos, princípios da administração e a teoria da burocracia, respectivamente. Vieira e Limongi-França (2004) destacam que o trabalho desses autores foi de extrema importância para o desenvolvimento e evolução da Teoria da Administração. A preocupação era fortemente marcada pelo desejo de diminuição de custos e, de fato, essas teorias contribuíram decisivamente para tal fim, aumentando a competitividade das empresas, além da formalização de práticas administrativas. Porém, o fator humano era minimamente considerado nesse período, assim como o eram as práticas de recursos humanos. (VIEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2004; MOTA; VASCONCELOS, 2005).

De acordo com Fontanella, Tavares e Leiria (1994), o interesse a respeito da variável pessoa e seus aspectos comportamentais no ambiente de trabalho foi despertado por Taylor (1990). Esse interesse surgiu com o foco essencialmente na eficiência técnica e execução das tarefas, ou seja, na produtividade. O estudioso também destacou a importância de se olhar para um recurso em parte negligenciado até então: o recurso humano. A sua visão não tinha como foco o recurso humano em si, mas sim a sua inserção organizacional e a produtividade. A ideia central era adaptar as pessoas ao trabalho.

O indivíduo era considerado em termos puramente instrumentais, ele podia ser manipulado através de treinamentos e incentivos (CLEGG, 1992). Pensava-se que os “problemas humanos dificultavam a produção e, portanto deveriam ser minimizados (o ser humano atrapalhava a empresa)” (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994, p. 27). Como o “problema” estava nas pessoas, a ideia era adaptar as pessoas ao trabalho, e não o contrário.

Encarados sob a ótica da engenharia, os recursos humanos eram como insumo no processo produtivo, quer dizer, os funcionários eram vistos como “peças de uma máquina” (WOOD; PICCARELLI, 1999 apud VIEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2004). Aos poucos, os estudiosos da época foram percebendo que o ser humano não é totalmente controlável e previsível. Ou seja, como afirmam Mota e Vasconcelos (2005), sempre haverá algum grau de incerteza onde há pessoas, principalmente no que se refere à gestão.

Somente na década de 1930, com os estudos de Mary Parker Follett (1997), Chester Barnard (1979) e Mayo (1930), é que foram iniciadas as primeiras pesquisas relativas às pessoas nas organizações e às interações humanas, dando origem à Escola de Relações Humanas, no campo da Administração. Barnard (1979), diferentemente de Taylor, vê o

indivíduo na organização sem ignorar que este é um ser humano, com personalidade individual, única, com um nome, endereço, história e reputação.

Alguns fatos se destacaram para o aparecimento da Escola de Relações Humanas (ERH). Considerando o contexto histórico, após a queda da bolsa de Nova York, em 1929, todas as “verdades” e regras até então aceitas e incontestáveis começam a se desestruturar. Havia uma forte necessidade de novas respostas e a preocupação com o aumento da produtividade e redução de custos nas empresas era crescente. Nesse contexto, a ERH aparece com uma nova perspectiva para a administração. O primeiro episódio emblemático associado à referida Escola é a experiência de *Hawthorne* (Chicago, EUA), da *Western Electric*, a partir de 1927.

A ideia da pesquisa em *Hawthorne*, coordenada por Elton Mayo (1930), era verificar de que maneira fatores do ambiente, como a iluminação, interferiam na produtividade dos trabalhadores. Ao longo dos anos e fases das pesquisas, os pesquisadores tiveram a possibilidade de perceber que mais do que a iluminação em si, outros fatores interferiam na produtividade dos trabalhadores como, por exemplo, os padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho. Os padrões e as normas informais dos grupos são influenciados por elementos trazidos por cada um dos indivíduos, com base em sua cultura e hábitos próprios. Os pesquisadores verificaram também que, quando existe um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência deste é diminuir a produtividade (MOTA; VASCONCELOS, 2005).

Mota e Vasconcelos (2005) citam também Mary Parker Follett como uma precursora da ERH. Seus estudos são ainda anteriores às pesquisas na *Hawthorne*. Para a Follett (1997), são três os métodos de solução para os conflitos interpessoais. O primeiro seria o método da força, que utiliza coerção, ameaças e violência para atingir os resultados desejados. O referido método pode gerar riscos, desgastes e prejuízos e era utilizado como forma de raciocínio pela Escola de Administração Científica.

O segundo método seria o da barganha, no qual predomina a negociação política entre as partes que tentam chegar a um acordo mútuo. O terceiro método seria o da integração, que envolve o uso de ferramentas administrativas que levem os indivíduos a se dedicarem mais à organização e envolverem-se com ela. Para Follett (1997), tal método seria a melhor solução, apesar de admitir que nem sempre é a solução mais viável.

Outra contribuição para o surgimento da ERH foi a obra do psicanalista Freud. Segundo Freud, o indivíduo nasce equipado de determinadas tendências biológicas que são satisfeitas mediante relação com outros indivíduos. (MOTA; VASCONCELOS, 2005).

As pessoas dentro das organizações formam as peculiaridades de cada organização (BARNARD, 1979). Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 28) salientam que “[...] toda empresa tem sua personalidade própria, seu estilo seu esquema de valores dominantes.” E certamente um dos grandes desafios da administração de recursos humanos é buscar a adaptação e a sintonia entre as pessoas e a personalidade da organização, pois essa sintonia reflete no sucesso da empresa.

Mota e Vasconcelos (2005) afirmam que os seres humanos possuem dois níveis de personalidade, o central – formado durante o processo de socialização – e o nível periférico – formado pelo contato e pela participação do indivíduo no grupo primário. Como as mudanças no nível periférico são mais fáceis de se realizar do que no nível central, tentar mudar os comportamentos e atitude dos grupos torna-se mais eficiente do que mudar os indivíduos isoladamente.

Lacombe (2005) ressalta que, ao administrar os recursos humanos, as organizações têm de considerar a dimensão humana, com seus anseios, desejos e vínculos externos à organização de trabalho. Os indivíduos almejam ser felizes e ter qualidade de vida e seus objetivos nem sempre coincidem totalmente com os da organização, embora possa haver muitos pontos coincidentes.

Uma relação de trabalho sadia é aquela que não tenta fazer do empregado um objeto dos desígnios da empresa [...], mas sim que respeita sua condição de sujeito; sujeito de ação, de estar naquele local por escolha, possuidor de um saber que sinta útil e reconhecido, sujeito participativo com espaço para dizer contribuir e criar. (SCHIMIDT, apud FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994).

Ao se analisar a evolução das Escolas de Administração, observa-se que, como explicam as mudanças sobre a visão do indivíduo na organização, o diferencial da empresa passou a ser o fator humano expresso no comportamento da sua equipe de trabalho. Afinal, as organizações são formadas por pessoas e são mantidas e existem para as pessoas, que seriam os clientes internos e externos.

Em consonância a esse posicionamento, é preciso destacar que o processo de produção das organizações está fortemente vinculado ao papel desempenhado por seus integrantes. Todavia, considerando a complexidade de cada ser humano, as organizações, a fim de garantir o alcance de seus objetivos e metas, acabam estabelecendo processos e práticas de controle das pessoas em seu contexto de trabalho, lembram Faria e Schmitt (2007). Esse controle vai além da esfera física, atingindo também o controle da subjetividade dos trabalhadores. Faria e Schmitt (2007) afirmam que uma forma de se exercer esse controle é por meio dos vínculos “organização-indivíduo”.

Para os autores, o vínculo pode ser de naturezas distintas: a objetiva ou a subjetiva. Os vínculos objetivos são aqueles estabelecidos por meio de relações formais de trabalho (contratos, salários, etc.). Já os subjetivos estariam relacionados ao “sentimento de pertença, filiação, possibilidade de realização de desejos, reconhecimento, entre outros” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 32).

Embora as empresas proclamem que as pessoas são o seu maior recurso, Lacombe (2005) faz uma crítica às abordagens tradicionais administrativas que não focalizam as pessoas como recursos, mas como problemas e custos. Afirma, ainda, que de todos os recursos as pessoas são os menos bem utilizados. Por tal motivo, investir no desenvolvimento das pessoas nas organizações torna-se importante. Há uma necessidade latente de humanização do trabalho, e a promoção da qualidade de vida no trabalho entra em cena como uma possibilidade de se atingir tal fim.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO UMA TENTATIVA DE HUMANIZAÇÃO DA ESFERA ORGANIZACIONAL

Conforme apresentado no item 2.2, o lugar ocupado pelas pessoas nas organizações foi mudando ao longo da história da Administração. Fischer (2002) ressalta que a administração tradicional de recursos humanos foi construída em torno, justamente, da tentativa de otimização de recursos. Mas, para esse autor, tal realidade vem se modificando. O lado humano das pessoas vem sendo valorizado nas organizações. Assim, a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez aumentar o espaço da gestão de pessoas na teoria organizacional.

Fischer (2002) espera que as empresas possam entender que se relacionam com pessoas e não com recursos. O investimento em qualidade de vida no trabalho busca justamente o olhar para as pessoas como pessoas, e não como recursos. Assim, a QVT apresenta-se com uma tentativa de humanização da esfera organizacional.

Para tanto, busca-se contextualizar a QVT discutindo, primeiramente, o conceito de qualidade de vida para se chegar à qualidade de vida no trabalho. Posteriormente, trata-se de seu conceito, aspectos evolutivos, principais abordagens teóricas e a gestão da QVT no ambiente organizacional.

### 2.3.1 Conceitos de Qualidade de Vida

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde como “um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”<sup>3</sup>. Silva e De Marchi (1997, p. 25) sustentam a definição citada ao dizer que “da mesma forma que a paz não pode ser entendida tão-somente como a ausência de guerra, ter saúde não significa apenas não estar doente”. Os autores afirmam que ter saúde implica o “vivenciar uma sensação de bem-estar espiritual (ou psicológico) e social, entendido este último – o bem-estar social – como uma boa qualidade nas relações que o indivíduo mantém com as outras pessoas e com o meio ambiente”. (SILVA; DE MARCHI 1997, p. 25). Ou seja, para se ter um ambiente saudável, não é suficiente ausência de doenças, deve-se trabalhar a fim de promover o bem-estar geral e completo.

Em 2009, a OMS desenvolveu um Modelo de Ação para Ambientes de Trabalho Saudáveis, baseado no Plano de Ação Mundial para a Saúde dos Trabalhadores para o período de 2003-2017<sup>4</sup>. Esse modelo de ação considera que “a saúde, a segurança e o bem estar dos trabalhadores são de fundamental importância para os próprios trabalhadores e suas famílias e também para a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade das empresas e, portanto para as economias dos países e do mundo” (OMS / OPS, 2009, p. 9). O modelo contempla ações que visam aos riscos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho, à promoção e ao apoio de comportamentos saudáveis e enfatiza os determinantes sociais e ambientais.<sup>5</sup>

Sauvage (1996), ao tratar da origem da economia plural, social, afirma que há um esgotamento do modelo baseado nas necessidades materiais. As “novas necessidades” dizem respeito acima de tudo à qualidade de vida.

A noção de Qualidade de Vida (QV) abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades. Seidl e Zannon (2004) apontam que, a partir da década de 1990, estudiosos da área apresentaram dois aspectos fundamentais do conceito de qualidade de vida: subjetividade e multidimensionalidade. No que concerne à subjetividade, trata-se de considerar a percepção da pessoa sobre o seu estado de saúde, seu contexto, sua avaliação individual acerca das dimensões relacionadas à QV.

---

<sup>3</sup> Preâmbulo da Constituição da OMS, adotado na Conferencia Internacional de Saúde, New York, 19-22/06/1946; assinada em 22/07/1946 pelos representantes de 61 Estados (registros oficiais da OMS n. 2, p. 100) e entrou em vigor em 07/04/1948. In: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>.

<sup>4</sup> Esse Plano de Ação Mundial havia sido endossado pela 60ª Assembleia Mundial da Saúde, em maio de 2007, objetivando dar um novo impulso à ação dos Estados Membros.

<sup>5</sup> In: [http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplaces/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html).

No entender de Lipp (1996), a qualidade de vida depende de alguns aspectos, como, por exemplo, o social, o afetivo, o profissional e a saúde. Para se ter um nível consideravelmente bom de qualidade de vida, esses aspectos devem estar adequados. Sendo assim, não adianta estar excelente em um dos aspectos e deficitário em outro. Os aspectos devem manter-se em equilíbrio. Ballesteros (1996 apud RODRIGUES et al., 2005, p. 56) corrobora com essa ideia ao declarar que a “qualidade de vida envolve bem-estar no domínio social, saúde física no âmbito da Medicina e satisfação no domínio psicológico”, quer dizer, não está relacionada apenas a um aspecto da vida, diz respeito à forma como o sujeito se relaciona, interage com o mundo, por sua individualidade.

Goulart e Sampaio (2004) enfatizam que diversas áreas da ciência contribuem para o entendimento da QV, como por exemplo, a Ecologia, a Sociologia, a Medicina e a Psicologia. A partir da preocupação dos ecologistas com a qualidade do meio ambiente, muitas leis, inclusive internacionais, vêm sendo criadas, no sentido de proteger a vida. Goulart e Sampaio (2004, p. 29) entendem que “o controle da qualidade do ar, o combate à poluição, a rejeição ao desflorestamento e ao consumo exagerado de energia são considerados indicadores de qualidade de vida”. Do ponto de vista social, economistas, sociólogos e políticos, preocupam-se com o bem-estar da sociedade, em questões relacionadas a crimes, violência, renda, dentre outras. Qualidade de vida, portanto, refere-se também a esses problemas.

A contribuição da Medicina se traduz pela preocupação com os índices de natalidade, morbidade, mortalidade, idade média da população. A Psicologia tem agregado outros indicadores ao conceito de qualidade de vida, como a preocupação com o estresse, a satisfação no trabalho e a saúde mental.

Qualidade de Vida diz respeito justamente à maneira pela qual o indivíduo interage (com sua individualidade e subjetividade) com o mundo externo, portanto à maneira como o sujeito é influenciado e como influencia. Logo, o acesso a uma “vida com qualidade” é determinado por uma relação de equilíbrio entre forças internas e externas. (GOULART; SAMPAIO, 2004, p. 31).

Historicamente, encontram-se indícios de que o termo QV tenha surgido pela primeira vez na literatura médica na década de 1930 (NISHIMURA, 2008). Em meados da década de 1970, Campbell (1976 apud SEIDL; ZANNON, 2004, p. 558) tentou explicitar as dificuldades existentes na conceituação de qualidade de vida: “Qualidade de Vida é uma vaga e etérea entidade, algo sobre a qual muita gente fala, mas que ninguém sabe exatamente o que é”.



Farquhar (1995 apud SEIDL e ZANNON, 2004), procedendo a uma revisão da literatura até o início da década de 1990, propôs uma taxonomia das definições sobre QV até então existentes, dividida em quatro tipos, conforme apresentado no Quadro 3.

I	<u>Definição global</u>	Primeiras definições que aparecem na literatura. Predominam até meados da década de 1980. Muito gerais, não abordam possíveis dimensões do construto. Não há operacionalização do conceito. Tendem a centrar-se apenas em avaliação de satisfação/insatisfação com a vida.
II	<u>Definição com base em componentes</u>	Definições baseadas em componentes surgem nos anos 80. Inicia-se o fracionamento do conceito global em vários componentes ou dimensões. Iniciam-se a priorização de estudos empíricos e a operacionalização do conceito.
III	<u>Definição focalizada</u>	Definições valorizam componentes específicos, em geral voltados para habilidades funcionais ou de saúde. Aparecem em trabalhos que usam a expressão qualidade de vida relacionada à saúde. Ênfase em aspectos empíricos e operacionais. Desenvolvem-se os instrumentos diversos de avaliação da qualidade de vida para pessoas acometidas por diferentes agravos.
IV	<u>Definição combinada</u>	Definições incorporam aspectos dos Tipos II e III: favorecem aspectos do conceito em termos globais e abrangem diversas dimensões que compõem o construto. Ênfase em aspectos empíricos e operacionais. Desenvolvem-se instrumentos de avaliação global e fatorial.

Quadro 3 – Taxonomia da QV

FONTE: Adaptado de Farquhar (1995 apud SEIDL e ZANNON, 2004)

Uma definição de QV bastante utilizada na atualidade é apresentada pelo grupo de estudos de QV da Organização Mundial de Saúde (OMS), que considera que a Qualidade de Vida engloba distintas dimensões como: saúde física, saúde psicológica, nível de independência, relações sociais, meio-ambiente e padrão espiritual. Qualidade de Vida seria

uma percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores em que ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um conceito de limites extensos e influenciados numa maneira complexa pela saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relacionamentos sociais e suas relações com características relevantes do meio-ambiente. (WHOQOL Group, 1995, p. 1403).

Segundo Rodrigues et al. (2005, p. 56), qualidade de vida é um assunto “atual e importante”. Justifica o atual, por ser um termo já de uso comum, fortemente empregado por toda a população; o importante, por ser amplamente utilizado e aplicado a diversas áreas da vida. Contudo, muitas vezes, seu uso ocorre sem um aprofundamento adequado. Silva e De Marchi (1997) também criticam o emprego da expressão “qualidade de vida”. Os autores, assim como Rodrigues et al. (2005), concordam que a expressão tem sido usada de modo inadequado, sendo comumente confundida com alguns aspectos como, por exemplo, uma vida materialmente confortável, ou com um cuidado ao corpo, uma vida plena de prazer, viagens, férias, pouco trabalho e outros.

A expressão QV também tem sido comumente utilizada na linguagem popular, nos meios de comunicação, campanhas publicitárias e políticas, e com grande frequência, somente os aspectos objetivos são considerados. Percebe-se uma fala sobre fatores ambientais e sociais, tais como a qualidade do ar, da água, longevidade, nível socioeconômico e educacional ligados às condições de vida externa, mas não muito sobre fatores subjetivos.

Segundo Minayo, Hartz e Buzz (2000), quando se empregam somente indicadores econômicos ou sociodemográficos, a apreensão da realidade, do bem-estar ou da qualidade de vida de um grupo, comunidade ou nação pode estar limitada. Por isso, além de conhecer os indicadores objetivos, é fundamental conhecer a percepção, o pensamento e as avaliações subjetivas que as pessoas têm de si mesmas e de vários componentes materiais reconhecidos como base social da qualidade de vida. Assim, a qualidade de vida deve congrega os componentes de bem-estar objetivo e bem-estar subjetivo. (VASCONCELOS, 2001).

Rodrigues et al. (2005) complementam afirmando que a qualidade de vida estaria relacionada aos fatores motivação e satisfação, uma vez que ambos os fatores combinados influenciariam diretamente na qualidade de vida e bem-estar dos sujeitos. Quando insatisfeito e desmotivado, a qualidade de vida deles estará baixa. A satisfação, por sua vez, depende das necessidades do sujeito; sendo assim, para melhorar a qualidade de vida, torna-se indispensável conhecê-las.

O estresse é um fator que contribui muito para diminuir o nível de qualidade de vida das pessoas. De acordo com Lipp (1996, p. 299), “toda mudança que exija adaptação por parte do organismo gera um certo nível de stress. [...] Como no Brasil essas mudanças estão ocorrendo a ritmo vertiginoso, é de se entender por que o nível de stress da população está tão alto.” A autora realizou uma pesquisa com cem pessoas fazendo compras em um shopping de Baltimore – Estados Unidos – e constatou que 30% delas apresentavam algum sintoma de estresse. Posteriormente, a mesma pesquisa foi realizada em um shopping de São Paulo – SP, e, dessa vez, o índice de pessoas com algum sintoma de estresse subiu para 70%. O resultado de pesquisa mostra claramente como a população brasileira tem se encontrado estressada.

O estresse pode não estar associado apenas a eventos externos. As fontes são múltiplas e diversificadas para cada população, cada cultura e cada indivíduo. Geralmente, o sentido atribuído a determinado evento é que pode ou não qualificá-lo como sendo um evento estressor. Ainda, segundo a mesma autora, estudos apontam para um alto nível de estresse ocupacional entre executivos e gerentes. O estresse crônico pode levar a problemas cardíacos ou úlceras gástricas, e em consequência, a situações ainda mais graves, as quais podem prejudicar seriamente a carreira e a vida do trabalhador. (LIPP, 1996).

Esse fato aponta para uma necessidade de se pensar em qualidade de vida relacionada ao ambiente de trabalho. Muito se fala em qualidade de vida relacionada a bem-estar, saúde física, exercícios; todos esses aspectos, entretanto, podem do mesmo modo ser pensados com relação às organizações. A seguir, apresenta-se o conceito de qualidade de vida no contexto de trabalho.

### **2.3.2 Conceitos e aspectos evolutivos de QVT**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui-se em uma linha de pesquisa que se orienta por estudar os aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho. O conceito de QVT é abrangente e não consensual, necessitando ser definido com clareza (FERNANDES, 1996), pois, como enfatizado anteriormente, os postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazer suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidentes em sua qualidade de vida.

De acordo com Vasconcelos (2001), a qualidade de vida relacionada ao trabalho sempre foi objeto de preocupação da raça humana. Desde 300 a. C., estudiosos já pesquisavam métodos para melhorar e diminuir os esforços físicos dos trabalhadores da época. Isso mostra que QVT vem sendo discutida já há muito tempo, nem sempre com o mesmo nome, enfoque e contexto; entretanto, sempre visou proporcionar o bem-estar e algum tipo de satisfação ao trabalhador.

Outros autores, como Asimov (1993), Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005), afirmam que a preocupação com QVT é ainda mais antiga. Para estes, (p. 2) “determinar a origem da preocupação com a saúde no trabalho pode significar estudar a origem da transformação da natureza pelo homem”, entendendo que, ao transformar matérias em instrumentos/ferramentas, o homem busca reduzir seu esforço, diminuir seu sofrimento. Já Asimov (1993) sugere que na dimensão biológica, por exemplo, o homem se preocupou com a segurança no trabalho pela primeira vez com o descobrimento da metalurgia, e isso ocorreu aproximadamente entre 4.000 e 3.600 a. C. Naquela época, ao descobrir-se que a produção de determinadas ligas de cobre com arsênico causava doenças nos trabalhadores, tais produções foram abandonadas preservando assim a saúde dos trabalhadores.

Entretanto, Quirino e Xavier (1987 apud RODRIGUES, 1994) sinalizam que a qualidade de vida, como uma abordagem aplicada à situação de trabalho, é uma atuação que só vem desenvolvendo-se recentemente. Conforme já apresentado no capítulo anterior, foi somente a partir da sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, que as

preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma científica. (RODRIGUES, 1994; GOULART; SAMPAIO, 2004).

Rodrigues (1994) afirma que os estudos sobre a QVT iniciaram-se na Inglaterra, na década de 1950, quando Trist e colaboradores analisaram, no *Tavistock Institute of Human Relations*, uma nova técnica que agrupava indivíduo, trabalho e organização. Essa técnica dá início à abordagem sociotécnica das organizações e, com base na reestruturação da tarefa, visava à satisfação do indivíduo com relação ao trabalho.

Outros autores, como Goulart e Sampaio (2004), atribuem a origem da QVT ao surgimento da Escola de Relações Humanas, descrita anteriormente. Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005) defendem a ideia de que ambos os movimentos, de Trist e Mayo – ERH – foram pontos de partida da QVT.

Levando-se em conta a centralidade do trabalho na vida das pessoas, os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho tornam-se uma forma de se compreender o processo do trabalho e seus impactos na vida dos trabalhadores, tanto no lado profissional – quer seja pela produtividade, absenteísmo, *turnover* – quanto no lado pessoal – doenças, insatisfação, conflitos internos, dentre outros. (VELOSO, BOSQUETTI, LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Durante as décadas de 1950 e 1960, o movimento de pesquisa em QVT teve uma rápida ascensão no meio acadêmico, principalmente nos Estados Unidos. Historicamente, esse período coincide com o auge do Fordismo e, também, com o surgimento de movimentos de reivindicação coletiva, que podem ter influenciado, de certa forma, a expansão dos estudos na área. (VELOSO, BOSQUETTI, LIMONGI-FRANÇA, 2005).

O conceito Qualidade de Vida no Trabalho surge somente mais tarde, na década de 1970, com Louis Davis, que cria o *Center for Quality of Working Life*, nos Estados Unidos. O objetivo desse pesquisador era modificar as linhas de montagem para tornar o trabalho mais agradável (GOULART; SAMPAIO, 2004). Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005) afirmam que Davis era influenciado pelos trabalhos do *Tavistock Institute*.

A evolução do conceito de QVT é sintetizada por Nadler e Lawler (apud FERNANDES, 1996) conforme apresentado no Quadro 4.

<b>Concepções evolutivas da QVT</b>	<b>Características ou Visão</b>
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Quadro 4 – Evolução do Conceito de QVT

FONTE: NADLER e LAWLER apud FERNANDES (1996, p. 42)

Antes da construção do conceito de QVT, diversos autores realizaram pesquisas que envolviam o problema da motivação, satisfação e insatisfação no trabalho. Maslow (1973), Herzberg e McGregor são considerados como um segmento dos movimentos de qualidade de vida no trabalho na medida em que procuravam estudar fatores organizacionais que funcionassem como motivadores para os trabalhadores. De acordo com Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005), o trabalho desses pesquisadores serviu de base para diversos estudos posteriores sobre QVT. Goulart e Sampaio (2004) ainda acrescentam que tais estudos apresentaram-se como fundamentos teóricos para o tema da QVT.

No início da década de 1970, a pesquisa em QVT entra em ascensão com o apoio das empresas, do governo e do sindicato. Novos centros de pesquisas surgem difundindo os estudos realizados. Vieira (1996) lembra que, após esse período de ascensão, ocorre a crise do petróleo, que reduz muito o investimento em pesquisas de QVT, uma vez que as empresas passam a focar sua sobrevivência, deixando aspectos ligados à satisfação dos trabalhadores em segundo plano. Diante disso, os estudos de QVT somente são retomados no fim da década de 1970 e perduram até os dias atuais.

No Brasil, por ser um país em desenvolvimento, a preocupação com a QVT só apareceu um pouco mais tarde. A realização de um Congresso Internacional em Gestão de

Competências em Qualidade de Vida no Trabalho em São Paulo, em 1998, segundo Goulart e Sampaio (2004), foi um indicador importante do processo da QVT no cenário brasileiro.

Ao sistematizar as formas de pensamento e a evolução das visões sobre QVT, Limongi-França (2004) propõe a consolidação de diferentes conceitos e abordagens, agrupando-as em escolas de pensamentos sobre o tema, denominadas pela autora como socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho.

A *Escola Socioeconômica* discute a QVT partindo da análise das relações de trabalho na era da globalização e de seus paradoxos. Uma vez que a globalização tem impulsionado novas relações de trabalho e tendências, como a inclusão de novas tecnologias, o trabalho a distância, dentre outros, há um efeito sobre a segurança, a saúde e expectativas do trabalhador. Os referidos fatores condicionam, portanto, as formas de encarar teórica e analiticamente as questões da QVT. (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Já a *Escola Organizacional*, na qual muitos pesquisadores apoiam suas reflexões, grande parte das relações de trabalho nascem de experiências no chão de fábrica. Essa Escola aborda a QVT sob a ótica da dimensão específica do local em que as relações de produção ocorrem. Do conjunto de contribuições da *escola organizacional*, Limongi-França (2004) destaca as seguintes características: expansão dos processos de qualidade e produtividade para o de qualidade pessoal; política de gestão de pessoas (valorização e capacitação); marketing (imagem corporativa e comunicação interna); tempo livre (desenvolvimento cultural, hábitos de lazer e esporte); e risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento.

Por fim, a *escola condição humana no trabalho* considera a pessoa como um complexo biopsicossocial, vale dizer, toda pessoa tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Trata-se de uma proposta conceitual da visão holística de homem, adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), que define saúde não apenas como ausência de doença, como já citado. Três aspectos fundamentais são considerados no constructo da QVT na presente escola: subjetividade, multidimensionalidade, presença de dimensões positivas e negativas. Para Limongi-França (2004), essa leitura mais ampla do homem abre campo significativo para a compreensão dos fatores psicossociais que interferem no desempenho e na cultura organizacional, especificamente no que diz respeito à saúde no trabalho.

Sob outra perspectiva, a QVT pressupõe, para Walton (1974), que as reformulações do trabalho garantem maior eficácia e produtividade de forma articulada ao atendimento básico das necessidades dos trabalhadores. Cunha (2009) afirma que a QVT é um conceito e uma filosofia de trabalho, que visa à melhoria da vida dos trabalhadores dentro

das instituições. Para Walton (1974), a QVT tem como meta gerar uma organização mais humanizada. Para isso, o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia em nível de cargo, recebimento de recursos de *feedback* sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Levando em consideração a meta de gerar uma organização mais humanizada, Vieira (1996) entende que, além de se desenvolver um trabalho com maior autonomia e responsabilidade, um programa de QVT deve levar em consideração os trabalhadores e seu contexto socioambiental. A participação do trabalhador nas tomadas de decisões deve ser maior, possuindo ênfase no desenvolvimento pessoal do sujeito.

Reforçando a importância da saúde e qualidade de vida dos sujeitos, Silva e De Marchi (1997) entendem que 50% dos fatores envolvidos dependem do estilo de vida que estes levam, enquanto os outros 50% dividem-se em hereditariedade, assistência médica e meio ambiente. Ou seja, a qualidade de vida depende, e muito, de como se vive no dia a dia. Considerando que, como citado, a maior parte do dia é dedicada ao trabalho, o estilo de vida dos sujeitos é basicamente definido pelo seu trabalho. Sendo assim, os fatores envolvidos na saúde e na qualidade de vida dos sujeitos, conseqüentemente, estão fortemente associados ao trabalho.

Na síntese de suas pesquisas, Bom Sucesso (2002) apresenta os seguintes elementos em sua definição de QVT: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; autoestima; imagem da empresa/instituição perante a opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos; justiça nas recompensas.

O comprometimento dos colaboradores é fundamental para que as empresas se mantenham constantemente competitivas no mercado global e atinjam suas metas de produtividade. Quando o fator humano não é considerado, o desempenho do colaborador fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação, o que pode inviabilizar estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços (FERNANDES, 1996). A insatisfação no trabalho tem então como consequência uma diminuição na produtividade, um aumento no absenteísmo, na rotatividade e nas reclamações, tendo um efeito sobre a saúde física e mental dos trabalhadores, ocasionando doenças psicossomáticas, muitas vezes causadas pelo estresse ocupacional. Essas repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores implicam também a queda da rentabilidade empresarial. (FERNANDES, 1996; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Concluindo, qualidade de vida no trabalho, segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 296 e 297), “é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” ou, ainda, é um “processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional”. Assim sendo, o desenvolvimento da QVT necessita o olhar integral tanto para a empresa como para os sujeitos, objetivando um enfoque biopsicossocial. Vasconcelos (2001) reitera tal abordagem, declarando que várias ciências têm contribuído ao estudo da QVT, como, por exemplo, a Saúde, a Ecologia, a Ergonomia, a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Administração e a Engenharia.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), essas contribuições possibilitam a identificação de dois movimentos na gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. O individual, que compreende o estresse e as doenças ocupacionais, e o organizacional, que se refere à qualidade total como processo que abrange não apenas os produtos, mas também os aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando à concretização dos resultados da empresa.

Vieira (1996) acredita que a QVT depende de condições favoráveis de trabalho; porém, afirma existirem outros aspectos que igualmente contribuem para a satisfação dos trabalhadores, como os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais. Esses fatores combinados e bem administrados elevam o nível de satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, a produtividade da organização na sua totalidade.

Bom Sucesso (2002) estabelece uma relação entre as relações interpessoais no trabalho e a QVT. A autora considera que

as relações interpessoais, os conflitos, e, em especial, a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a auto-estima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam em atitudes dificultadoras ou facilitadoras nas relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção de QVT. (BOM SUCESSO, 2002, p. 21).

Bom Sucesso (2002) ainda discute a respeito da responsabilidade pela promoção da QVT. Segundo ela, um dos grandes desafios seria a tentativa de mudar a postura dos que acreditam que a empresa, completamente sozinha, conseguiria melhorar a qualidade de vida do cidadão. Mesmo que a empresa possua grande parcela de responsabilidade, a conquista da qualidade de vida também depende do próprio sujeito, do seu empenho na transformação da realidade, da responsabilidade pelos seus atos.



### 2.3.3 Principais abordagens teóricas sobre QVT

Existem diferentes abordagens teóricas sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo Goulart e Sampaio (2004), são seis as principais abordagens que sustentam as práticas sobre QVT nas organizações de trabalho, consolidadas pelos pesquisadores do tema.

#### 2.3.3.1 Richard Walton

A abordagem mais utilizada no Brasil, para tratar de indicadores de QVT (FRANÇA, 2009), é a de Richard Walton (1973)<sup>6</sup>. O referido autor identificou os fatores e as dimensões que afetam significativamente o trabalhador na situação de trabalho, propondo oito categorias conceituais como critérios de QVT (Quadro 5),

<b>Crítérios</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividades Proporcionalidade entre salários
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro 5 – Modelo de Walton  
FONTE: Walton (1973)

<sup>6</sup> Essas dimensões são discutidas por diversos autores pesquisados, como VIEIRA (1996), FERNANDES (1996), VASCONCELOS (2001); LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO (2002), LIMONGI-FRANÇA (2004).

A compensação justa e adequada caracteriza-se pela remuneração recebida pelo trabalho realizado, trata-se da relação entre a remuneração com o desempenho e padrões subjetivos de quem a recebe, dividindo-se em dois critérios de QVT. O primeiro refere-se à remuneração adequada, necessária para o empregado viver atendendo às suas necessidades pessoais e aos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade na qual está inserido. O segundo diz respeito à equidade, tanto interna como externa, ou seja, deve haver equidade entre os membros da mesma organização, bem como em relação a outros profissionais que estão no mercado (WALTON, 1973).

As condições de trabalho caracterizam-se por uma jornada de trabalho razoável, condições de trabalho que minimizem riscos de doenças físicas e psíquicas ou ferimentos, respeitando um limite para a carga de trabalho, com uma quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução da atividade.

No critério de uso e desenvolvimento de capacidade, Walton (1973) refere-se à oportunidade que o indivíduo tem de aplicar, no seu dia a dia, seus saberes e aptidões profissionais, atendendo aos critérios de autonomia, aplicação de habilidades variadas, fornecimento de informações relevantes, compreensão do processo total de trabalho, significado da tarefa, identidade na tarefa, qualificação técnica e humana. Já a oportunidade de crescimento e segurança caracteriza-se pelas oportunidades que a organização proporciona de ascensão na carreira, desenvolvimento pessoal, profissional e segurança no emprego. (WALTON, 1973).

Quanto ao grau de interação social existente na organização, pode-se observar a necessidade de ambiente favorável para as relações pessoais, mediante a igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos, democracia social, percepção de justiça, perspectiva de mobilidade social ascendente, companheirismo, confiança e franqueza nos relacionamentos interpessoais e apoio técnico e psicológico.

O constitucionalismo, outro critério apresentado por Walton (1973), refere-se aos direitos dos colaboradores cumpridos na organização, atendendo a quatro critérios de QVT. Observância ao cumprimento dos direitos do trabalhador; grau de privacidade social que possui dentro da instituição; liberdade de expressão sem medo de represálias; e a forma como as normas e rotinas influencia no desenvolvimento do trabalho.

O espaço total de vida caracteriza-se pelo equilíbrio entre trabalho e outras instâncias da vida do trabalhador. Para isso, deve-se observar o equilíbrio entre jornada de trabalho e convívio familiar. Por fim, a relevância social da vida no trabalho são percepções

referentes às práticas de responsabilidade social da organização onde a pessoa trabalha, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados. (WALTON, 1973).

Segundo Fernandes (1996), quando esses aspectos não são bem gerenciados, o nível de satisfação fica comprometido; em consequência, o mesmo acontece com a qualidade de vida dos trabalhadores, repercutindo também nos níveis de desempenho.

Walton (1974) assegura que a relação entre os ganhos em QVT e o desempenho organizacional é complexa. Ele salienta que, uma vez que a organização não atender às expectativas mínimas dos trabalhadores em cada ponto por ele apresentado (em cada uma das oito categorias consensuais), uma profunda insatisfação prejudicará sua eficácia. Mas, ao mesmo tempo, afirma que esses oito critérios têm implicações diferentes para a produtividade.

Logo depois de Walton, em 1975 Hackman e Oldham desenvolveram uma abordagem de QVT, a qual é apresentada a seguir.

#### 2.3.3.2 Hackman & Oldham

O modelo das dimensões básicas de Hackman e Oldham (1975) sobre QVT permite associar a satisfação do indivíduo no trabalho com as metas organizacionais com base em alguns pontos: autonomia; trabalho compensador e *feedback*. A autonomia é necessária para o trabalhador se sentir satisfeito, e, para a empresa, isso não afeta as suas metas. O empenho do trabalhador é proporcional à compensação que ele acredita atingir com o trabalho. Já o *feedback* que o trabalho fornece para o trabalhador é fundamental e está relacionado às necessidades psicológicas individuais.

Ao elaborar uma relação estrutural entre as características do trabalho e as atitudes e comportamentos do indivíduo no trabalho, Hackman e Oldham (1975) idealizaram uma metodologia de medição que agrupa 21 variáveis. A ideia fundamental é de que existem três estados psicológicos críticos para a determinação da satisfação e motivação das pessoas no trabalho.

O primeiro desses estados é a *significância percebida*, ou grau em que a pessoa percebe o trabalho como importante e valioso. O segundo é a *responsabilidade percebida* ou o sentimento pessoal do indivíduo de que ele é o responsável pelos resultados de seu trabalho. O terceiro ponto é o *conhecimento dos resultados* ou o entendimento do indivíduo de que ele está realmente executando a tarefa. Deste modo, os resultados pessoais e de trabalho podem ser obtidos se estiverem presentes os estados psicológicos críticos que são criados na presença das dimensões da tarefa. (GOULART; SAMPAIO, 2004 p. 40).

Ao identificar essas variáveis, os autores acreditam que seria possível obter um escore que reflete o potencial motivacional de uma tarefa (PMT) e a necessidade individual de crescimento (NIC). Goulart e Sampaio (2004) afirmam que o modelo em questão permite identificar reações e sentimentos dos indivíduos relativamente ao trabalho e leva assim à Qualidade de Vida no Trabalho.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) deu origem ao instrumento JDS (*Job Diagnostic Survey*), em torno das dimensões básicas da tarefa, sustentando que essas dimensões são antecessoras à satisfação do indivíduo e à performance. Tendo resultados positivos para o indivíduo e para a empresa, uma vez que se encontra baseado nos três estados psicológicos considerados críticos para a satisfação e motivação no trabalho. Tal instrumento é utilizado no diagnóstico da qualidade de vida no trabalho.

#### 2.3.3.3 William Westley

William Westley identifica quatro problemas que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho: o problema político; o econômico; o psicológico e o sociológico. Cada um deles teria como consequência, respectivamente: a insegurança com relação ao emprego; a injustiça no sistema de recompensas e iniquidade; a alienação causada pela ausência de autorrealização; e a ausência de participação nas decisões, gerando anomia. (GOULART, SAMPAIO, 2004).

O autor aponta duas maneiras de se minimizar os problemas citados: o enriquecimento do trabalho no nível individual, enriquecendo a tarefa, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento psicológico do trabalhador; e os métodos sociotécnicos para a reestruturação do trabalho do grupo.

A maior contribuição do citado autor para a QVT foi a sua visão integrada das esferas política, econômica, psicológica e sociológica.

#### 2.3.3.4 Werther & Davis

Werther & Davis (1983) propõem que a QVT está relacionada a um programa de cargos e carreira. Para se desenvolver a qualidade de vida, tal programa deve ser construído com equidade, além de ser bem conduzido dentro da organização. Na abordagem em questão, o cargo deve incluir as competências de cada trabalhador e ser o referencial para a construção

da carreira individual. À medida que as competências vão se modificando, o cargo também se altera; aconteceriam, dessa maneira, as promoções a outros cargos.

A mencionada abordagem está, de certa forma, relacionada com a teoria de motivação de Maslow, na qual existe uma pirâmide de necessidades, à medida que a necessidade muda, a motivação também muda. O que anteriormente satisfazia, pois era uma necessidade, passa a não satisfazer mais, e a necessidade passa a ser outra.

#### 2.3.3.5 Huse & Cummings

Os autores Huse & Cummings (1985 apud GOULART; SAMPAIO, 2004) chamam a atenção para alguns aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação do trabalhador nas decisões e problemas do trabalho.

Goulart e Sampaio (2004) afirmam que essa abordagem pode ser explicitada mediante quatro programas. O primeiro seria o da participação do trabalhador em processos de tomada de decisão que ocorrem em diversos níveis empresariais. O segundo seria o projeto de cargos, que trata da reestruturação do cargo do trabalhador para atender às necessidades tecnológicas e inclui o enriquecimento do trabalho mediante variedade da tarefa, feedback e grupos de trabalho. O terceiro programa seria o da inovação no sistema de recompensas, cujo objetivo seria minimizar as diferenças salariais e de status entre os trabalhadores. E, por último, o quarto programa seria o da melhoria do ambiente de trabalho, envolvendo mudanças físicas ou tangíveis, como flexibilidade de horário, mudança na disposição dos equipamentos, aquisição de novos equipamentos de trabalho, alteração de fatores como iluminação, ruídos e outros.

#### 2.3.3.6 Nadler & Lawler

Nadler & Lawler entendem QVT como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e da organização. Consideram importante nesse cenário dois elementos: o impacto do trabalho tanto sobre as pessoas como sobre a eficácia da organização; além da participação das pessoas na resolução de problemas organizacionais.

Apresentam como atividades representativas de QVT a resolução de problemas envolvendo membros da organização de diferentes níveis hierárquicos; a reestruturação da natureza básica do trabalho, incluindo enriquecimento do trabalho, uso de grupos, e

autodesenvolvimento; a inovação do sistema de recompensas; e a melhoria no ambiente de trabalho.

Pode-se perceber uma similaridade com o trabalho de Huse e Cummings, no que tange à operacionalização da QVT. Nadler e Lawler estabelecem que um dos fatores determinantes para o sucesso de um programa de QVT em longo prazo é a estrutura de processos participativos criados. Reforçam que é dessa forma que se garante uma eficácia no trabalho. Colocam a qualidade de vida no trabalho como um meio de se atingir níveis crescentes e elevados de produtividade, levando em conta a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Para tanto, há que se discutir sobre a forma de gerenciamento da QVT nas organizações para que esses propósitos sejam efetivamente alcançados.

### **2.3.4 Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) decorreu da evolução dos conceitos e das práticas voltadas à Qualidade Total (LIMONGI-FRANÇA, 2004). De acordo com Albuquerque (2002), as organizações passaram por uma mudança de paradigmas: do paradigma do controle – base da administração científica, fundamentado no trabalho individual – para o paradigma do comprometimento – fundamentado no trabalho em grupo. Conforme Schirrmeister e Limongi-França (2010), essas mudanças organizacionais favoreceram um processo de valorização de práticas de gestão de qualidade de vida no trabalho nas escolas de administração. Goulart e Sampaio (2004) destacam que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho são os que mais realçam a importância do aspecto humano para a organização.

A Gestão da QVT é definida por Gest (1979 apud SCHIRRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2010) como um processo pelo qual a organização procura abrir o potencial criativo de seus colaboradores, envolvendo-os em questões que englobam a sua vida no trabalho, não apenas extrinsecamente, mas também de forma intrínseca.

França (2009, p. 167) define gestão de Qualidade de Vida no Trabalho como “a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas” na esfera da organização.

Nas palavras de Carneiro (apud Vieira, 1996, p. 38),

qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

Qualidade de vida no trabalho estaria, então, diretamente relacionada com o cuidado ao trabalhador, para que este possa se desenvolver e, assim, a empresa crescer juntamente com ele. Entretanto, um dos grandes desafios que se apresentam na atualidade do mundo empresarial, segundo Silva e De Marchi (1997), está na capacidade da empresa de responder à demanda de seus trabalhadores em relação a uma melhor qualidade de vida.

O primeiro passo para responder à demanda dos trabalhadores, ainda de acordo com Silva e De Marchi (1997), é conhecê-la, buscar a resposta nos próprios trabalhadores e, depois, com base nos dados coletados, elaborar um plano de intervenção. No entanto, Vieira, (1996) entende que o ponto fraco nos programas de qualidade de vida desenvolvidos nas empresas é a falta de ouvir o cliente interno. De acordo com a autora, muitas empresas não adotam sistemas para ouvir seus trabalhadores ou não pesquisam o grau de satisfação do funcionário, prejudicando os programas.

Segundo Rossi (2007), outra fragilidade dos programas está na falta de preparo dos profissionais, considerando que esse tipo de atuação é complexo e requer conhecimento científico. Nesse sentido, a questão do atendimento às necessidades básicas do trabalhador, em um sentido mais amplo, é discutida por vários autores.

No que se relaciona à motivação dos trabalhadores, Maslow (1943) afirma que “a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas”. Ele ressalta que, para motivar um trabalhador, é preciso, primeiramente, descobrir quais são as suas necessidades, para, com base nesse conhecimento, desenvolver ações a fim de supri-las. A identificação dessas necessidades prioritárias do trabalhador também se aplica ao desenvolvimento de programas da qualidade de vida nas empresas. Nesse aspecto, apesar de ações visando à autoestima do trabalhador, seu nível de qualidade de vida continuará baixo enquanto ele estiver passando fome.

Diferentes categorias profissionais são hoje afetadas por outro aspecto a ser considerado: a crescente competitividade no mercado de trabalho e, em especial, o surgimento de uma classe de dirigentes que estão priorizando o trabalho, com a intenção de se manterem ativos nesse mercado. Isso reduz o investimento de tempo desses profissionais nas relações fora do trabalho, como, por exemplo, a família, o cuidado com os filhos, um relaxamento

físico, ou até mesmo uma reflexão acerca de sua vida. Essa postura do dirigente, além de afetá-lo pessoalmente, na medida em que o priva de relações fundamentais para o seu bem-estar, pode gerar um estresse no ambiente de trabalho e em seus subordinados.

Spink (1975) admite existir uma interdependência entre o trabalho e o não trabalho, isto é, as empresas devem se preocupar com a pessoa no trabalho, sem ignorar o papel que elas ocupam fora dele. O mesmo autor segue afirmando que os movimentos que uma pessoa pode fazer como parte de sua carreira podem afetar, por exemplo, a situação da família quanto à habitação, à carreira do cônjuge e à educação dos filhos.

Muitos de nós temos uma abordagem de sistema aberto, no qual destaca-se a interdependência da organização e seu ambiente. No entanto, no mesmo fôlego podemos afirmar que estamos nos preocupando com as pessoas no trabalho, com a pessoa que ocupa um papel em uma organização, e continuamos a ignorar os dois terços restantes dos espaços da sua vida [...], que continuam a ser uma sombra "lá fora", cuja interdependência com o 'aqui' frequentemente optamos por não identificar. (SPINK, 1975, p. 180, tradução livre).

Internamente à pessoa, existe conflito potencial entre o trabalho e o que Spink (1975) chamou de não trabalho. Por um lado, há o desejo de se estar no trabalho e as necessidades relacionadas com o papel de trabalho, as satisfações que são derivadas do envolvimento no trabalho; e por outro, há as necessidades relativas à satisfação ou prazer decorrentes do envolvimento com os amigos ou a família e o desejo de estar com eles, e não no ambiente de trabalho.

Para Levering (1986, apud VASCONCELOS, 2001), uma boa organização para se trabalhar deveria possibilitar aos sujeitos outros compromissos além do trabalho, como promover atividades com a família, amigos e voltadas ao lazer. Um local que possibilite apenas o trabalho na vida dos trabalhadores gera um desequilíbrio entre trabalho e lazer, não permitindo que os sujeitos se desenvolvam completamente como humanos.

Se é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria. (VASCONCELOS, 2001, p. 34).

Em 1997, Silva e De Marchi (1997) comentavam que falar em qualidade de vida no trabalho na década de 1980 era completamente fora da realidade. Os autores especificam que, desse momento em diante, a empresa que não investisse em QVT ficaria para trás em muito pouco tempo. Passaram-se mais de dez anos e, por mais que se tenha ampliado a



discussão do assunto, a evolução de ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho por parte das empresas não ocorreu como previsto.

Entretanto, esse tipo de intervenção se faz necessário. Vive-se em um mundo marcado por competitividade e por rápidas mudanças no mercado de trabalho. Limitar-se às inovações tecnológicas não é suficiente; assim sendo, para Silva e De Marchi (1997), o importante é investir no maior capital que a empresa possui: os recursos humanos, ou seja, os sujeitos que nela trabalham. Até pouco tempo atrás, investir nos sujeitos significava desenvolver programas de treinamento, objetivando diretamente o aprimoramento da organização. Nos dias atuais, sabe-se que a preocupação com o sujeito abrange o ser em sua totalidade (CAMPOS, 2005), pois, enquanto ele exerce seu papel de trabalhador, não ignora os outros papéis que exerce em sua vida. Reforçando tal premissa, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 338) afirmam que os custos associados aos fatores de doença no trabalho, como afastamento, indenizações, rotatividade, dentre outros, “excedem em muito os custos de se manter um programa de segurança e saúde”.

Nesse contexto, despontam os programas de QVT, em que os benefícios ao trabalhador se revertem para a organização. Além de propiciar uma vida melhor e mais saudável ao trabalhador, a organização beneficia-se com sujeitos mais comprometidos, felizes e preocupados com os resultados da própria instituição. Paralelamente, pode ocorrer redução de custos, uma vez que há uma diminuição nas despesas com assistência médica, absenteísmos e afastamentos em decorrência da saúde. (VIEIRA, 1996; SILVA; DE MARCHI, 1997). Vieira (1996), além disso, acrescenta que a empresa somente se desenvolverá, atingindo as suas metas, uma vez que atender às necessidades de seus trabalhadores, desenvolvendo-os. Rodrigues et al. (2005, p. 60) complementam o pensamento ao declarar que,

ao investir em ações de qualidade de vida nas organizações, [...] estará auxiliando na implantação de políticas que promovam o atendimento dessas necessidades, especialmente em se tratando do bem-estar psíquico, exercitando a dimensão política e educativa de seu papel profissional.

Então, qualidade de vida no trabalho, deve estar vinculada a um modelo de gestão que contemple aspectos biológicos, organizacionais, sociais e psicológicos, a fim de promover a realização das necessidades dos trabalhadores, promovendo assim a liberdade e a cidadania dos sujeitos.

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é uma variável de crescente importância na medida em que proporciona um ambiente de trabalho saudável e produtivo,

contribuindo na contratação e retenção de pessoas em uma organização. (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Gilbert (1989 apud GOULART; SAMPAIO, 2004, p. 41), ao pesquisar sobre a gestão de programas de QVT em empresas públicas e privadas norte-americanas, canadenses e inglesas, verificou que as ações mais encontradas foram:

decisão participativa, grupos semi-autônomos, reestruturação organizacional, redução de diferença de status, mudanças na remuneração [...], treinamento conceitual em qualidade de vida no trabalho, replanejamento de tarefas (*job redesign*), mudanças nas instalações (*plant design*).

Essa pesquisa, para Goulart e Sampaio (2004), ilustra que o ponto central dos programas de QVT são intervenções na estrutura organizacional, nas relações de trabalho, no ambiente e na gestão de pessoas.

Vasconcelos (2001) afirma que existe um reconhecimento sobre a necessidade de se investir em programas de QVT; porém, as ações que se têm realizado não são suficientemente “convincentes e congruentes”. De acordo com Albuquerque (apud VASCONCELOS, 2001), existe uma grande distância entre o discurso e a prática, e isso impossibilita a implementação de programas de QVT eficazes, pois na prática ainda prevalece o imediatismo, que deixa esquecido os investimentos de médio e longo prazos. Segundo o mesmo autor, QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo.

No Brasil, nos anos 1996 e 1997, uma pesquisa foi realizada pelo grupo de pesquisa do Departamento de Psicologia da UFMG, sob coordenação de Íris Goulart (GOULART; SAMPAIO, 2004). Como resultado, verificou-se a existência de uma relação entre a adoção da qualidade total como forma de gerenciamento e os programas de qualidade de vida no trabalho. Segundo os autores, um equívoco muito comum entre os pesquisados consiste na distinção entre concessão de benefícios e vantagens aos trabalhadores, com a implantação de programas de QVT. Essa confusão é compreensível se considerarmos o contexto socioeconômico-político brasileiro, no qual as leis trabalhistas só vigoram desde década de 1940, “mas certamente qualidade de vida no trabalho não se reduz ao cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores”. No entanto, esse fato faz com que, conforme apontado na pesquisa de Goulart (apud GOULART; SAMPAIO, 2004), a QVT se limite ao legalmente determinado.

Outra questão apontada pelos autores é a que se refere à diferenciação entre ações de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho. Para os autores, essas ações de

qualidade de vida, por mais que possam ajudar, estariam aquém das propostas de intervenção na organização e processo de trabalho. A última distorção apontada pela pesquisa, ainda, é relativamente às ações que as empresas prestam às comunidades vizinhas à organização, como se isso fosse uma ação de qualidade de vida no trabalho.

Ainda na opinião de Goulart e Sampaio (2004), os programas de QVT deveriam contemplar mais do que aquilo que é assegurado ao trabalhador por lei e que é direito dele. A falta de um consenso com relação à definição do conceito de qualidade de vida no trabalho possibilita tal equívoco. Nesse sentido, Rodrigues (1994) comenta que

como incorpora uma imprecisão conceitual, [a QVT] vem dando margem a uma série de práticas nela contidas que ora aproximam-se da qualidade de processo e de produto, ora com esta se confundem. O conceito, através dos programas de qualidade total, vem impregnando propostas de práticas empresariais. Trata-se, então, em última instância, de buscar a *humanização* do trabalho.

Ainda acerca dessa imprecisão sobre os significados teóricos e técnicos do conceito de QVT, Limongi-França (2004) chama a atenção para a possibilidade que existe de tal dissonância conduzir a um “modismo” nas empresas.

A autora lembra que as competências para a gestão da QVT podem ser identificadas de maneira clara em interfaces originárias em diversas áreas e atividades, como saúde, benefícios, gestão de pessoas, engenharia de produção, gestão da qualidade, dentre outras. Essa diversidade de atividades forma um conjunto difuso, com lacunas e sobreposições que dificultam a localização precisa do lócus de decisão sobre ações e programas de QVT. Salienta ainda que tais “lacunas e sobreposições parecem estar associadas à utilização de conceitos pouco precisos, por vezes inconsistentes e fragilmente atrelados à complexidade biopsicossocial das pessoas no trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 32).

Goulart e Sampaio (2004, p. 46), após apresentarem os dados da pesquisa citada anteriormente, sugerem uma agenda de trabalho, na qual propõem que,

se é claro haver, mesmo em meio aos especialistas, uma certa variabilidade de entendimento do que seja qualidade de vida no trabalho, talvez fosse uma proposta sensata distingui-la de políticas de benefícios, respeito à legislação trabalhista, ações em instituições sociais e *marketing* societário.

Goulart e Sampaio (2004, p. 46) sustentam que um programa de qualidade de vida no trabalho deve envolver a existência de processos, diagnósticos e estabelecimento de metas. “Este trabalho evita o causismo e a livre incorporação de práticas estranhas sob o argumento de que ‘afetam de alguma forma o trabalho’.”

Considerando abordagens modernas em gestão de pessoas, Limongi-França propõe um modelo de gestão, BPSO-96, baseado na abordagem biopsicossocial, com o foco na condição humana no trabalho, apresenta variáveis que compõem o esforço do gestor e satisfação dos empregados nas quatro dimensões do modelo. (SCHIRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2010).

O modelo BPSO-96 é estruturado com base nas seguintes dimensões:

organizacional: imagem corporativa, inovação e tecnologia, política, programas, rotinas; - social: previdência, cursos, lazer, família; - psicológica: clima, carreira, salário, vida pessoal; - biológica: saúde, segurança, ergonomia. (SCHIRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 5).

Para França (2009), o estabelecimento de indicadores facilita a gestão da QVT. Eles funcionam como ferramenta de planejamento e decisão que permite viabilizar maior capacidade estratégica, gerencial e operacional para questões de qualidade de vida no trabalho. A visão biopsicossocial, apresentada no Quadro 6, auxilia a construção dos indicadores de Gestão da QVT.

Crítérios	Descrição	Indicadores BPSO (96)	Setores que desenvolvem
Organizacional	Ações que valorizam imagem, estrutura, produto e relacionamento da empresa com os empregados.	- Endomarkting. - Comitês executivos e decisórios. - Comunicação interna.	- Imagem externa. - Diretorias executivas. - Marketing. - Gestão de pessoas e/ou recursos humanos.
Social	Ações que oferecem benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criam oportunidade de lazer e cultura.	- Direitos legais. - Atividades associativas e esportivas. - Eventos de turismo e cultura. - Atendimento à família.	- Serviço social. - Grêmio esportivo. - Fundações específicas. - Gestão de pessoas e/ou recursos humanos.
Psicológica	Ações que promovem a autoestima e o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.	- Processo de seleção e avaliação de desempenho. - Carreira. - Remuneração. - Programas participativos.	- Recrutamento e seleção. - Treinamento de pessoal. - Cargos e salários. - Relações industriais.
Biológica	Ações que promovem a saúde, que controlam os riscos ambientais e atendem às necessidades físicas.	- Mapa de riscos. - Sipat. - Refeições. - Serviço médico interno contratado. - Melhorias ergonômicas. - Treinamentos específicos.	- Higiene, segurança e saúde do trabalho. - Ambulatório. - Nutrição. - Relações industriais e/ou recursos humanos.

Quadro 6 – Indicadores empresariais de G-QVT

Fonte: Adaptado de Veloso, Bosquetti e Limongi-França (2005)

Os indicadores de gestão de qualidade de vida no trabalho podem levar a área de gestão de pessoas a estabelecer uma metodologia para acompanhar, comparar e avaliar as ações realizadas.

Depois de se apresentar os fundamentos teóricos dessa pesquisa a respeito da QVT, segue-se discutindo sobre a terceirização do trabalho.

## 2.4 A TERCEIRIZAÇÃO DO TRABALHO

A terceirização refere-se ao processo pelo qual as empresas transferem parte das atividades necessárias ao seu processo produtivo para outras empresas ou para trabalhadores autônomos. (BORGES; DRUCK, 1993). Trata-se de uma forma nova para uma prática bastante antiga nas relações empresariais, que é a contratação de serviços de terceiros. A terceirização torna-se, “de repente, um remédio” capaz de resolver qualquer tipo de problema empresarial (KARDEC; CARVALHO, 2002).

Auguste et al. (2002, p. 53) afirmam que a terceirização “pode não ser glamourosa”, mas pode ser altamente lucrativa. Segundo esses autores, a prestação de serviços terceirizados arrecadou mais de um trilhão de dólares em todo o mundo no ano de 2000, e dessa época em diante esse número só vem aumentando, considerando que esse mercado cresce em média 25% ao ano.

De acordo com Kardec e Carvalho (2002), a terceirização é uma ferramenta estratégica, como tantas outras que, dependendo da sua forma de utilização, pode trazer resultados positivos ou negativos. Os principais aspectos envolvidos no processo de terceirização são as questões legais, de qualidade, segurança e custos.

Borges e Druck (1993) entendem que no Brasil a questão da terceirização está relacionada à crise da “sociedade no trabalho”, em vista da intensificação desse processo no país nos últimos anos e pelas mudanças ocorridas em âmbito mundial, determinadas pela reestruturação industrial e globalização da economia. Esse novo padrão de uso da força de trabalho tem gerado uma crescente exclusão social.

### 2.4.1 Conceitos gerais e evolução histórica da terceirização

O termo terceirização, segundo Ferraz (2007), derivado do latim *tertius*, significa um estranho na relação entre duas pessoas. Observando o termo em inglês para terceirização, *outsourcing*, em que *out* traduz-se por fora e *sourcing* por fonte, pode-se dizer que o significado da palavra seria o suprimento de atividades tendo por base meios externos.

A terceirização pode ser definida como “o ato de transferir a responsabilidade de um serviço, ou de determinada fase da produção ou comercialização, de uma empresa para outra” (REPULLO, 1997). Terceirização “é a contratação de terceiros, por parte de uma empresa, para a realização de atividades [...] não essenciais, visando à racionalização de custos, à economia de recursos e à desburocratização administrativa” (HOUAISS, 2010). No dicionário Michaelis (2010), “terceirizar” é “delegar, a trabalhadores não pertencentes ao quadro de funcionários de uma empresa, funções exercidas anteriormente por empregados dessa mesma empresa.”. Igualmente o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999, p. 1946) define “terceirizar” como “transferir a terceiros (atividade que não faz parte de sua linha principal de atuação)”.

Diante dessas definições mais genéricas, pode-se perceber que a terceirização pressupõe maior racionalização de atividades e consequente aumento da produtividade, considerando que a empresa que terceiriza passa a se concentrar apenas na realização das suas atividades essenciais. Marsden e Townley (2001) explicam que a racionalização trabalha eliminando dos negócios aqueles elementos humanos e emocionais que escapam ao cálculo, desconsidera as pessoas. A racionalização é uma causa importante de problemas sociais. Repullo (1997) ainda afirma que “a terceirização tem sido mais uma tática de redução de custos, pela exploração de relações precárias do trabalho, do que uma redução dos custos baseados no aumento da eficiência e da produtividade”.

Conforme Fontanella, Tavares e Leiria (1994, p. 19), a terceirização

é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade. [...] é uma forma de administrar, tanto grandes quanto pequenas organizações, de modo estratégico, oportuno e adequado na busca da eficácia empresarial.

Ou seja, é uma ferramenta de gestão que proporciona às empresas a oportunidade de se concentrarem no seu foco, encontrando parceiros especialistas nas atividades que estão sendo terceirizadas. O termo terceirização remete à ideia de que na relação entre as empresas, os recursos humanos ligados por relação laboral com a prestadora de serviços são terceiros em relação à empresa tomadora (terceirizante) (LEIRIA, 1993).

Kardec e Carvalho (2002, p. 42) definem terceirização como “a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria.” Giosa (1995) reforça a parceria, juntamente com o processo de gestão, como aspectos fundamentais para o sucesso da aplicação da terceirização.

A relação de parceria apontada pelos autores é o que diferencia a terceirização; é comum, porém, encontrar um equívoco entre o que seria a empreiteirização e a terceirização. As diferenças básicas entre esses processos podem ser visualizadas no Quadro 7, que caracteriza cada uma dessas práticas.

<b>EMPREITEIRIZAÇÃO</b>	<b>TERCEIRIZAÇÃO</b>
Não parceria	Parceria
Desconfiança	Confiança
Levar vantagem	Política do ganha/ganha
Ganhos de curto prazo	Ganhos estratégicos
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
Contrata mão de obra	Contrata soluções

Quadro 7 – Diferenças entre empreiteirização e terceirização

Fonte: adaptado de Kardec e Carvalho (2002)

Os autores afirmam que, na prática, o que se vê são empresas realizando empreiteirização com o nome de terceirização. Faltam relações de parcerias, o que prevalece é a busca por redução de custos, que se torna mais importante do que qualquer outro tipo de benefício.

Kennedy et al. (2002) explicam que a redução de custos é possível, pois as empresas de terceirização se beneficiam de economias de escala e, por isso, podem realizar as atividades de forma mais barata do que seria se os membros da própria organização as realizassem. Ao mesmo tempo, como as funções são terceirizadas, os gestores podem aliviar seus funcionários de tarefas rotineiras, repetitivas e de base, permitindo que concentrem os seus esforços exclusivamente no núcleo (*core*), em atividades que agregam valor e contribuam para a organização manter sua vantagem competitiva.

As terceirizações geralmente ocorrem nas atividades acessórias das organizações, mas podem acontecer também nas atividades-meio. As atividades-acessórias são aquelas que dão suporte às empresas como um todo e não se encontram intimamente ligadas à atividade-fim – atividade fundamental da empresa, a razão de ser do negócio. Um exemplo de atividade-acessória seria o serviço de limpeza em empresas que não possuem a limpeza como negócio. Ainda existem, conforme citado, as atividades-meio, que são aquelas que se encontram intimamente ligadas e fornecendo suporte à atividade-fim. Para que uma atividade-meio seja terceirizada, não pode haver subordinação hierárquica (KARDEC e CARVALHO, 2002).

As expressões atividade-fim e atividade-meio foram concebidas no âmbito do Direito do Trabalho para distinguir as atividades diretamente relacionadas às finalidades

institucionais da empresa, seu objeto social, daquelas que lhes fossem instrumentais, acessórias, auxiliares à sua persecução (MARTINS, 2000).

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) listam como interesses por trás da terceirização o acesso a tecnologias de última geração, a renovação da cultura por meio de novas parcerias, o forte investimento na atividade-fim, sem dispêndio de energia nas tarefas auxiliares e a diminuição de custos fixos e a economia de escala. Entretanto, apesar dessa gama de justificativas, a experiência mostra que o motivo principal do crescimento da terceirização é a redução de custos e de pessoal. Tal motivo pode ser explicado observando a evolução histórica e o contexto socioeconômico que afetou as organizações no último século.

Em termos de economia mundial, Melo et al. (1998 apud PINTO, 2009) afirmam que a expansão das atividades de serviços constituiu uma das mais importantes mudanças introduzidas no cotidiano das pessoas no século XX. A migração do campo para as cidades com a Revolução Industrial, implicou uma reorganização do processo produtivo, proporcionando o aumento da produção e das atividades terciárias, especialmente no pós-Primeira Guerra (ROGGERO, 1998 apud PINTO, 2009).

Após a eclosão da Segunda Guerra Mundial, a procura por serviços externos, ou seja, terceirizados, intensificou-se, pois proporcionariam a redução dos custos. Um dos exemplos ocorreu nas indústrias bélicas norte-americanas que, ao precisarem se concentrar na produção de armamentos, passaram a delegar algumas atividades de suporte para empresas terceiras que prestavam esse tipo de serviço.

O período do pós-guerra mundial foi marcado por uma espécie de realinhamento e revisão de vários processos produtivos. Tudo isso gerou também a necessidade de reestruturação das organizações, pois o mercado buscava inovações, os recursos mais abundantes e o objetivo da administração era produzir e vender. A crise do petróleo na década de 1970 mudou esse quadro radicalmente, aumentando os custos de energia, da matéria-prima e de mão de obra. Com o número de empresas aumentando, acirrou-se a concorrência. As empresas foram obrigadas a mudar suas estratégias, e uma nova preocupação surge na administração: reduzir custos tornou-se tão importante quanto produzir e vender. Não é por acaso que a terceirização começa a ganhar força, uma vez que, além da redução de custos, esse processo objetiva o aumento da competitividade por meio da busca pelo desperdício zero e a consequente redução de custos fixos. (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994).

A terceirização também provocou mudanças comportamentais no que se refere à forma de se trabalhar. Dedecca (1999) afirma que as mudanças, tanto nas estruturas de emprego como no perfil dos desempregados, têm assumido um caráter multiforme, que fez



surgir estruturas variadas de inserção na atividade produtiva. Por consequência, a crescente heterogeneidade das relações de trabalho manifesta-se pela perda de centralidade da relação de emprego fordista tradicional e pelo crescimento dos empregos precários.

Com a configuração de um novo contexto de trabalho produtivo, verificou-se uma ampliação e também aumento de serviços. No Brasil, essa nova relação de trabalho ocorreu quando foi instalado o parque automobilístico, na década de 1950, utilizando-se a gestão por terceirização. A empresa aqui instalada tinha a preocupação direcionada para o seu negócio. Os componentes de um automóvel eram, e ainda o são, contratados por prestadores de serviços (atividades consideradas acessórias), ficando o parque industrial apenas como “montadoras” dos veículos, e seu alto corpo gerencial concentra-se na criatividade. (CAMPOS PEREIRA, 2003). Então, segundo Alves (2000), é nesse período, com a abertura do mercado interno às multinacionais, que se tem a primeira noção do fenômeno terceirização no país; entretanto, somente mais adiante ela ganha força no território nacional.

Nas décadas de 1980 e 1990, o setor de serviços representava quase dois terços do emprego urbano metropolitano e respondia por mais da metade do PIB brasileiro (MELO et al., 1998 apud PINTO, 2009). Essa expansão gerou um processo de transferência de parte das atividades internas das empresas para organizações externas, ou seja, terceiras. Nesse cenário, a terceirização, que foi um dos processos de reestruturação produtiva mais difundido nos anos 1990 no Brasil, redefine a regulação do trabalho diante de um desmantelamento crescente da universalidade do contrato (BALCÃO, 2000).

Almeida (2008) sugere que a reestruturação produtiva tem seus primeiros sinais no Brasil no fim da década de 70; na década de 80, ela difunde-se pelos setores mais dinâmicos da economia e; na década de 90, adquire um caráter sistêmico.

É nesse cenário que se despontam como padrões de modernidade o trabalho flexível e a fábrica enxuta, ícones do toyotismo. No novo ambiente industrial, para que uma fábrica seja sinônimo de eficiência, deve ser mínima em custos e funcionários (ANTUNES, 2005).

Nesse quadro de quebra de paradigmas do mundo do trabalho, especialmente durante as duas últimas décadas, inúmeras consequências restaram aos trabalhadores. Estudos apontam que a terceirização acabou desenvolvendo uma categoria de trabalhadores que se situa na periferia do sistema produtivo. (ANTUNES, 2005; BRITO; MARRA, 2010).

O estabelecimento dessa ordem contemporânea nas relações de trabalho levou à flexibilização dos modelos tradicionais de regulação, possibilitando que novos arranjos organizacionais ganhassem força. A terceirização surge então como um fenômeno mundial que encontra em países como o Brasil, condições propícias para crescimento. (BRITO; MARRA, 2010, p. 02)

Muitas empresas optam pela terceirização, focando apenas na sua atividade-fim. As rápidas transformações aportadas pelos avanços tecnológicos impossibilitam a especialização em todos os campos de atividade. A atividade-fim de uma empresa de terceirização de serviço torna-se atividade-meio e acessória de muitas outras empresas. Conclui-se que estas (as empresas de terceirização) são eficientes neste tipo de atividade (o que seria atividade-meio de outras empresas), gerando uma maior eficiência para a empresa contratante.

As transformações no processo produtivo apontadas levaram a uma também flexibilização do Direito do Trabalho. Terceirizando atividades, a empresa contratante deixa de ser responsável por todas as etapas do processo produtivo. Esse fato repercute no Direito do Trabalho, que antes esteve apoiado na empresa autossuficiente e, com a terceirização, passa a ocorrer uma descentralização do trabalho.

#### **2.4.2 Base Legal da terceirização**

Campos (2005) entende que a terceirização é uma relação de trabalho que, mesmo sem uma legislação específica, é admitida pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST). Considerando que a terceirização rompe com a bilateralidade nas relações de trabalho (empresa e trabalhador), adicionando um terceiro na relação (empresa tomadora – empresa prestadora – trabalhador), ela se caracteriza como um fenômeno intimamente ligado à teoria da flexibilização do Direito do Trabalho.

Nas palavras de Nascimento (1998, p. 137), “a flexibilização do Direito do Trabalho é a corrente de pensamento segundo a qual necessidades de natureza econômica justificam a postergação dos direitos dos trabalhadores”, como, por exemplo, a estabilidade no emprego, a jornada diária de trabalho, as formas de contratação. Robortella (1994) acrescenta que a flexibilização do Direito do Trabalho pode ocorrer para adaptar as normas jurídicas à realidade econômica, social e institucional, na intenção de regulação do mercado de trabalho, tendo como objetivo o desenvolvimento econômico e o progresso social.

Então, flexibilizar o Direito do Trabalho é adaptá-lo à realidade econômica e social do momento para que os rigores do Direito Laboral não se tornem um peso para as empresas (CAMPOS, 2005) e para que elas possam enfrentar a competição econômica.

Assim, a terceirização é um reflexo de flexibilização do Direito do Trabalho, na medida em que possibilita a contratação de uma empresa para realização de atividades, que, caso não tivesse este terceiro, seriam realizadas por empregados da própria empresa

(CAMPOS, 2005). Com tal serviço terceirizado, a empresa contratante consegue “eliminar” custos econômicos diretos com o trabalho, como por exemplo, admissão, demissão, treinamento e benefícios sociais. (DIEESE, 1993).

Esses aspectos tornaram a terceirização atraente, elevando o número de empresas de prestação de serviços no país, com milhões de trabalhadores no ramo, o que, conforme Robortella (1994), justifica e torna necessária uma política legislativa de estímulo a essas atividades. Mesmo a terceirização sendo um importante instrumento de combate a momentos de crise e desemprego. Manus (2009) lembra que o referido processo exige cuidado para que não se perca de vista a necessária proteção que o Direito do Trabalho deve dispensar aos trabalhadores.

Conforme já exposto, a terceirização “carece de uma regulamentação legal específica” (CAMPOS, 2005, p. 301). A única orientação que os jurisdicionados possuem hoje é mediante a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho, expressa no Enunciado n. 331. Antes de este Enunciado ser editado, o tema da contratação de empresas terceiras era tratado pelo Enunciado n. 256, publicado no Diário da Justiça da União, de 9 de setembro de 1986. Entretanto, o referido Enunciado foi alvo de inúmeras críticas, por contrariar a ideia da terceirização, levando a uma revisão com a edição do Enunciado n. 331, publicado no Diário da Justiça da União, em 21 de dezembro de 1993, com a seguinte redação:

Nº 331 Contrato de prestação de serviços. Legalidade - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o 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) e 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 (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993).

Histórico: Revisão do Enunciado nº 256 - Res. 4/1986, DJ 30.09.1986. Redação original - Res. 23/1993, DJ 21.12.1993

Campos (2005) explica que um dos fatores que levou à revisão do enunciado n. 256 foi a situação de órgãos públicos, como o Banco do Brasil, que, ao realizarem concursos públicos para cargos de apoio, como limpeza, nos quais não havia a exigência de

escolaridade, temeu-se que as pessoas qualificadas seriam aprovadas apenas com o objetivo de ingressar no banco e depois galgar outras funções, ficando as atividades para as quais prestaram concurso desatendidas.

Para Campos (2005), uma importante consequência da terceirização consta no inciso IV do Enunciado n. 331 citado, que cuida da responsabilidade do tomador dos serviços. Tanto as empresas privadas, como a Administração Pública, possuem responsabilidade subsidiária pelo pagamento dos direitos trabalhistas dos empregados das empresas de prestação de serviços, na hipótese de essas empresas não honrarem com tais direitos. Segundo o autor, “seria de bom alvitre que o legislador, atento ao fenômeno da terceirização e suas consequências, regulamentasse a matéria, para gerar maior segurança para os contratantes e trabalhadores envolvidos” (CAMPOS, 2005, p. 307).

Melo (2011 p. 2) corrobora dessa ideia ao afirmar que “não há no Brasil ainda uma lei regulamentando de forma geral e específica o instituto ou fenômeno da terceirização e as respectivas responsabilidades, embora muitos projetos de lei já tenham sido apresentados no Congresso Nacional”. O que há, de fato, são apenas determinadas regulamentações pontuais. O aspecto legal que envolve o tema terceirização é polêmico e necessita ser discutido. Um desses aspectos polêmicos seria a forma de responsabilização do tomador de serviços (CAMPOS, 2005; MELO, 2011). A Súmula 331 do TST estabelece alguns freios contra a exploração do trabalhador terceirizado; entretanto, assegura a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços.

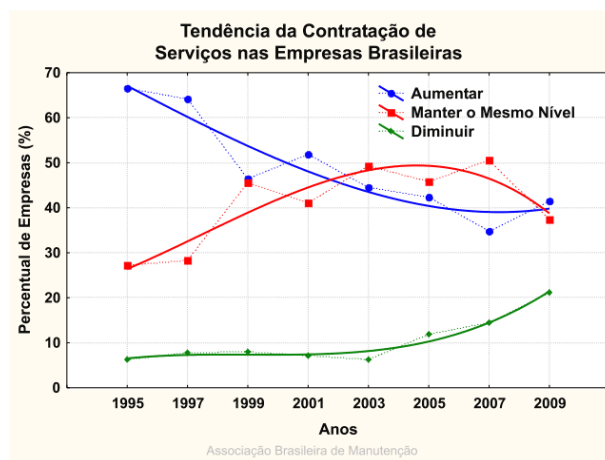
Na lei civil, há três tipos de responsabilidade: a principal, a solidária e a subsidiária. A responsabilidade principal implica responsabilidade única de alguém, que responde sozinho por uma obrigação. A solidária seria a responsabilidade compartilhada entre diversas pessoas no mesmo grau de abrangência, no polo passivo ou ativo, em que qualquer um dos responsáveis pode ser chamado a responder pela obrigação inadimplida. Já a responsabilidade subsidiária seria a responsabilidade secundária, que se aplica quando o devedor principal não tem condições de arcar com as obrigações inadimplidas, sendo chamado a responder o devedor subsidiário. Este só será chamado se confirmada a impossibilidade do primeiro responsável. Entretanto, para que isso ocorra, o credor deve acionar sempre os dois em conjunto (no caso, terceirizada e terceirizante), para que o subsidiário faça parte do título executivo. Ademais, é uma obrigação que pode ser presumida (MELO, 2011). Assim, a responsabilidade subsidiária é menos abrangente que a responsabilidade solidária.

De acordo com Melo (2011), a questão da responsabilidade subsidiária, presente nas relações de terceirização, deveria ser revista. Para o autor, as empresas contratantes de serviços terceirizados teriam de possuir responsabilidade solidária por ato de terceiro, assim como já ocorre com relação aos contratos de trabalho temporário, em que o art. 16, da Lei n. 6.019/74, assegura a responsabilidade solidária do tomador de serviços temporários.

No Brasil, são recorrentes os casos de ações trabalhistas em que trabalhadores terceirizados pleiteiam o pagamento de verbas trabalhistas e reparações acidentárias, que são reconhecidas em juízo, mas as empresas terceirizadas, prestadoras de serviços, não têm idoneidade financeira para suportá-las, ficando os trabalhadores apenas com uma certidão judicial sem valor econômico. (MELO, 2011).

Mesmo considerando a polêmica Legal envolvida no fenômeno terceirização, a Associação Brasileira de Manutenção (ABRAMAN, 2009) observa a tendência de contratação de serviços terceirizados na pesquisa realizada bienalmente sobre a situação da categoria no país. (Quadro 8 e Gráfico 1).

Ano	Tendência da Contratação de Serviços (%)		
	Aumentar	Manter Mesmo Nível	Diminuir
2009	41,46	37,40	21,14
2007	34,81	50,63	14,56
2005	42,37	45,77	11,86
2003	44,44	49,21	6,35
2001	51,77	41,14	7,09
1999	46,43	45,53	8,04
1997	64,10	28,21	7,69
1995	66,49	27,32	6,19



Quadro 8 – Tendência da contratação de serviços

Gráfico 1 – Tendência da contratação de serviços em empresas brasileiras

Fonte: ABRAMAN, 2009

Analisando as ilustrações apresentadas, percebe-se que há uma tendência das empresas pesquisadas em aumentar o número de contratação de serviços de manutenção por terceiros; todavia, esse percentual de crescimento vem caindo nos últimos quinze anos. Em 1995, 66,49% das empresas pesquisadas pretendiam aumentar o número de contratação de serviço; atualmente, esse índice caiu para 41,46%. A última pesquisa já aponta para um percentual representativo (21,14%) de empresas que não só não pretendem aumentar, como pretendem diminuir a terceirização de serviços de manutenção, ou seja, “primeirizar”

novamente tais serviços. De fato, a terceirização continua em ascensão, mas com um movimento, mesmo que ainda tímido, de retrocesso à “primeirização”. Esse comportamento das empresas fica mais visível no gráfico da Tendência de Contratação de Serviços nas Empresas Brasileiras (ABRAMAN, 2009).

Considerando que a opção por terceirizar continua crescendo no país, a revisão acerca da responsabilidade legal envolvida nesse processo torna-se necessária. Para Melo (2011), essa alteração na responsabilidade, de subsidiária para solidária, resultaria em um maior cuidado por parte dos tomadores de serviços ao contratar empresas de terceirização, escolhendo bem seus parceiros e fiscalizando a execução do contrato.

A ABRAMAN também apresenta um estudo com relação aos critérios utilizados na contratação de serviços prestados pelas empresas. (Quadro 9).

Ano	Critérios Utilizados na Contratação de Serviços Pelas Empresas				
	Preço	Tecnologia	Prazo	Qualidade	Experiência
2009	II	V	IV	I	III
2007	II	V	IV	I	III
2005	II	V	IV	I	III
2003	III	IV	V	I	II
2001	II	IV	V	I	III
1999	II	III	V	I	IV
1997	I	V	III	II	IV

Quadro 9 – Critérios utilizados na contratação de serviços

Fonte: ABRAMAN, 2009

Os dados apontam que as empresas que adotam a terceirização estão buscando em primeiro lugar qualidade, em seguida, preço. Estrategicamente, essas empresas, que pretendem aumentar o nível de terceirização, estão buscando uma concentração na sua atividade-fim e uma redução do número de fornecedores com a formação de parcerias.

### 2.4.3 Características da terceirização

A terceirização é uma resposta da necessidade de adequação das empresas ao mercado, globalizado e extremamente competitivo, que exige, dentre outros, processos de fabricação complexos, sistemas de qualidade minuciosos, fluxos de informações eficientes e

funcionários bem treinados e motivados. Nesse contexto, torna-se necessária a capacidade de adaptação em tempo hábil e ótimo, ou seja, ser flexível e ter “a capacidade de adaptação de produtos, processos, equipamentos, funções e forma de gestão”. (HERNANDEZ, 2003, p. 38-39)

Segundo Hernandez (2003, p. 40-41), a terceirização de atividades gera vantagens competitivas para a empresa, dentre as quais, a possibilidade de tornar a estrutura organizacional mais enxuta, com menos níveis hierárquicos, ganhando em especialização e qualidade. A autora destaca ainda que há uma maior facilidade em inovar produtos por intermédio de subcontratados, que os riscos são divididos entre a empresa contratante com a subcontratada, que ocorre a redução de custos por meio de uma estrutura menor e mais simples e, principalmente, que há a redução de custos trabalhistas.

Os serviços mais comumente terceirizados são aqueles relacionados à infraestrutura de apoio: alimentação, limpeza, segurança, manutenção, transportes, apoio administrativo (distribuição de documentos, recepção, atendimento telefônico e digitação). Em algumas empresas, são terceirizados os serviços mais diretamente ligados às atividades-fim, como detalhes de operações, processamento de dados, serviços de engenharia, assessoria jurídica e serviços de gestão de pessoal (QUEIROZ, 1992 apud PINTO, 2009). Há, ainda, as chamadas organizações virtuais, que terceirizam também grande parte das operações e até mesmo a distribuição, concentrando-se na função de coordenação de uma rede de empresas (TOLEDO; LOURES, 2006 apud PINTO, 2009).

Assim, existem três tipos básicos de contratação de serviços terceirizados: a contratação por mão de obra; a contratação por serviços; e a contratação por resultados.

A contratação por mão de obra representa hoje, aproximadamente, 65% dos casos de terceirização (KARDEC; CARVALHO, 2002). Trata-se da forma mais antiga de contratação e, ao mesmo tempo, a mais incorreta. O maior objetivo desse tipo de contratação é se eximir das responsabilidades trabalhistas, utilizando-se uma empresa intermediária. Em muitos casos, existe uma estreita e forte relação de trabalho entre as supervisões da contratante com a mão de obra da contratada, não raro sendo a própria contratante a supervisionar os serviços da contratada.

Esse tipo de contratação pode gerar consequências negativas, como por exemplo, uma baixa na produtividade, devido à falta compromisso da contratada com os resultados da contratante. Outro aspecto importante diz respeito ao menor comprometimento dos empregados, pois, ocorre a falta de identidade com qualquer uma das empresas envolvidas

(contratante e contratada). Ao mesmo tempo, ambas as empresas não têm comprometimento com o empregado (CORCETTI; BEHR, 2009).

Kardec e Carvalho (2002) afirmam que esse tipo de contratação é de alto risco empresarial e trabalhista e que não deve ser praticado por empresas que queriam sobreviver no mercado por longo prazo. É uma relação de crescimento unilateral, na qual o que acontece é a política do “perde-ganha” em curto prazo, e a política do “perde-perde” em longo prazo.

O segundo tipo de contratação, denominado contratação por serviço, representa aproximadamente 30% dos casos de terceirização e é um grande avanço quando comparado com a contratação de mão de obra. Neste caso, a mão de obra possui uma melhor qualificação, a produtividade também aumenta, já que a contratada está envolvida com os resultados, visto que ela é a responsável técnica pela execução dos serviços. Porém, ainda falta o estabelecimento de uma real parceria entre contratada e contratante.

A relação de parceria entre a empresa contratante e a empresa contratada só vai existir no terceiro tipo, a contratação por resultados. Esse tipo de contratação representa apenas 5% dos casos, e a contratante possui como meta fundamental a maior disponibilidade, com menor demanda de serviços, menor custo, maior segurança e confiabilidade. Nesse caso, a responsabilidade técnica é 100% da empresa contratada, que busca um alinhamento com a contratante e consegue uma maior lucratividade, pois, mesmo com uma demanda menor de serviços, reparte as despesas entre as partes.

Nesse tipo de contrato, a mão de obra precisa ser especializada, adequadamente remunerada, com direitos trabalhistas respeitados, atuando motivada, com qualidade e produtividade, subordinada exclusivamente à empresa contratada. (KARDEC; CARVALHO, 2002).

De acordo com Campos Pereira (2003), em um processo de terceirização de uma empresa, pode haver ou não o aproveitamento dos empregados. Os empregados que fazem parte da área a ser terceirizada podem cessar seus contratos com a empresa e passar a serem contratados pela empresa prestadora de serviços. Em casos mais recentes, também há a possibilidade da criação de cooperativas por esses empregados. Em outras situações, pode ocorrer a terceirização sem o aproveitamento dos empregados.

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) afirmam existir dois “lados” da terceirização: o lado humano e o lado desumano. O lado humano seria aquele que efetivamente eleva a dimensão e a importância da terceirização, que é o fato de ela ter como base relações de parceria. Mediante a parceria torna-se possível realizar mudanças positivas no ambiente de trabalho.



Os diversos autores que discorrem sobre a terceirização apresentam vantagens e desvantagens ao se estabelecer esse tipo de processo, como se pode observar no Quadro 10. (LEIRIA, 1993; KARDEC; CARVALHO 2002; CAMPOS PEREIRA, 2003; BRITO; MARRA, 2010).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da qualidade.</li> <li>• Redução de custos.</li> <li>• Transferência de processos suplementares a quem os tenham como atividade-fim.</li> <li>• Aumento da especialização.</li> <li>• Redução de estoques quando se contrata com fornecimento de material.</li> <li>• Flexibilidade organizacional.</li> <li>• Foco renovado no negócio do núcleo.</li> <li>• Melhor administração do tempo para gestão do negócio.</li> <li>• Diminuição do desperdício.</li> <li>• Redução de áreas ocupadas.</li> <li>• A satisfação do cliente melhorada com os processos melhorados pela nova cultura ou da experiência da empresa.</li> <li>• Melhor atendimento.</li> <li>• Maior flexibilidade.</li> <li>• Maior dinamicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os custos das mudanças na fase inicial da implantação do processo.</li> <li>• As mudanças na estrutura de poder.</li> <li>• Aumento da dependência de terceiros.</li> <li>• Aumento de custos quando simplesmente se empreiteiriza.</li> <li>• Aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda na qualidade.</li> <li>• Redução da especialização própria.</li> <li>• Aumento do risco de acidentes pessoais.</li> <li>• Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.</li> </ul>

Quadro 10 – Vantagens e Desvantagens da terceirização

Fonte: Elaborado com base nos autores Kardec e Carvalho, 2002; Campos Pereira, 2003; Brito e Marra, 2010; Leiria, 1993.

Brito e Marra (2010) percebem as vantagens da terceirização como estando vinculadas à empresa contratante, e as desvantagens, por sua vez, referem-se ao grupo de trabalhadores. Para as empresas, observa-se claramente a diminuição de custos, impostos, taxas e encargos sociais. Para os trabalhadores, verifica-se a intensificação e o aumento da jornada de trabalho, a instabilidade no emprego e a redução dos direitos trabalhistas (ANTUNES, 2005).

Além das desvantagens mais facilmente observáveis, Reimann (2002 apud BRITO; MARRA, 2010 p. 6) aponta ainda a terceirização como “responsável pela perda da identidade coletiva e o desmantelamento da cidadania, tendo em vista a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos.” O autor acrescenta que essa perda, ao gerar uma dificuldade na manutenção do equilíbrio na vida, causado pela instabilidade no trabalho, pode constituir um problema para a integridade física, social e emocional do trabalhador.

A verdade é que a terceirização também possui então outra face, a da antiparceria, voltada quase que exclusivamente ao ganho econômico de curto prazo, com uso de poder, de

forma predatória, causando danos concretos ao clima e à estrutura organizacional e social – o lado desumano da terceirização. (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994). Assim, são muitos os aspectos críticos relacionados à terceirização.

#### **2.4.4 Aspectos críticos da terceirização**

Terceirizar não deveria se resumir à contratação de atividades de menor importância, ou então apenas uma forma de contratar mão de obra mais barata evitando vínculos empregatícios. (KARDEC; CARVALHO, 2002). Como citado, a terceirização deveria buscar estabelecer relações de parcerias entre as organizações, a fim de atingir resultados eficientes.

Para Fontanella, Tavares e Leiria (1994), a maior dificuldade da terceirização consiste no lidar com os recursos humanos, referindo-se tanto aos internos da organização (empregados) como aos externos (terceirizados).

No que concerne aos empregados da organização contratante, Kennedy et al. (2002), ao realizarem uma pesquisa sobre a influência da terceirização na satisfação do trabalho e na intenção de *turnover* de gestores técnicos, verificaram que a visão acerca da terceirização é bastante negativa entre os funcionários da empresa. A pesquisa mostrou que a implementação de uma estratégia de terceirização reduziu a satisfação no trabalho entre os que ficaram e, ainda, gerou um aumento no desejo de deixar a organização mesmo entre os trabalhadores cujos empregos estavam garantidos nela. Assim, o estabelecimento de um processo de terceirização na organização contratante desses serviços deve levar em conta estratégias que objetivem também a retenção dos talentos que permanecem empregados na empresa.

Kardec e Carvalho (2002) acrescentam, ainda, outras dificuldades normalmente encontradas no processo de terceirização, a começar pela dificuldade em se encontrar empresas capacitadas para a atividade que se deseja terceirizar e a escassez de mão de obra qualificada no mercado, além das restrições impostas pela legislação trabalhista nacional. Os autores comentam sobre a dificuldade de se encontrar, no Brasil, empresas contratantes e contratadas que possuam, de fato, a cultura da terceirização, o que se justifica pelo fato de este fenômeno ainda ser relativamente novo no país.

Com relação às empresas que prestam esse tipo de serviço, Kardec e Carvalho (2002) afirmam que ocorre uma baixa integração entre as organizações contratada e contratante, bem como acontece a falta de parceria nessa relação, o que se reflete no cotidiano

do trabalhador terceirizado que, como afirma Brito e Marra (2010), se vê excluído na organização. A falta de fiscalização no país possibilita o descumprimento de obrigações trabalhistas por parte das empresas contratadas, colaborando para a precarização do trabalho, gerando uma maior incidência de acidentes entre trabalhadores terceirizados.

Percebe-se que as dificuldades citadas pelos autores Kardec e Carvalho (2002) se referem, de forma geral, mais aos problemas encontrados pelas empresas envolvidas no processo de terceirização. Outros autores (DRUCK 1999; CHILLIDA; COCCO, 2004; ALMEIDA, 2008; BRITO; MARRA, 2010) chamam a atenção para as “dificuldades” enfrentadas pelas pessoas envolvidas com o referido processo.

Abramo (1998 apud ALMEIDA, 2008), por exemplo, afirma que há uma espécie de *continuum* entre o que se pode chamar de “empresas-cabeças”, que seriam as empresas que contratam serviços para poder focar em suas atividades essenciais; e “empresas-mão”, que prestam serviço de mão de obra para essas empresas. Conforme se percorre esse *continuum*, a partir das “empresas-cabeças” em direção as “empresas-mão”, encontra-se uma progressiva precarização das condições de trabalho e emprego.

Brito e Marra (2010, p. 2), por outro lado, apontam críticas ao trabalho terceirizado, como “o tratamento distinto a empregados da contratante e da terceira, a diferença salarial, a qualificação inferior, dificuldades de relacionamento entre os empregados da contratante e da empresa terceirizada”. Contribuindo com as críticas à referida forma de trabalho, Antunes (2005) atenta para a insegurança que se estabelece entre tal classe de trabalhadores e o emprego, que vulnerabiliza os direitos trabalhistas; e Hernandez (2003, p. 1) considera que “a terceirização pode gerar desemprego, medo, desmotivação e desunião dos trabalhadores”.

Brito e Marra (2010, p. 6) apontam o processo de flexibilização das relações de trabalho como responsável pela produção de, como eles chamam, uma “intersubjetividade que abarca o medo da perda do emprego, sentimento de insegurança e fragmentação dos vínculos indivíduo-organização”. Corcetti e Behr (2009, p. 1) complementam afirmando que a flexibilização está diretamente ligada à precarização das condições de trabalho, pois os empregados terceirizados muitas vezes não usufruem dos mesmos direitos trabalhistas que os empregados efetivos das grandes empresas, incentivando, dessa maneira, a rotatividade dos trabalhadores.

Outro aspecto da flexibilização é que é o próprio trabalhador a variável de ajuste – ele é quem tem de ser flexível –; sendo que o poder de decisão de quem trabalha cotidianamente permanece restrito, vigiado e, na maior parte dos casos, proibido. Nessa ótica,

a reestruturação produtiva tem sido muito mais um obstáculo para o pleno exercício do autêntico sentido do trabalho humano e está na origem da produção e do agravamento de um rol de indicadores críticos que cobrem a produção de serviços e mercadorias; os efeitos nocivos sobre a saúde dos trabalhadores; e a satisfação de usuários dos serviços públicos e clientes/consumidores do setor privado. (FERREIRA, 2008).

Chillida e Cocco (2004 p. 1) constatarem que, nas duas últimas décadas, “a terceirização de serviços possibilitou a redução dos custos das empresas, pela racionalização de suas ações e exploração de relações precárias do trabalho.” Nesse contexto, Borges e Druck (1993, p. 17-18) lembram que a terceirização consegue reduzir o super dimensionamento do volume de mão de obra necessário por meio do “uso mais intensivo dos trabalhadores nas “terceiras”, que conseguem com maior facilidade eliminar os tempos mortos – fazendo suas equipes “rodarem” entre os vários clientes – e aumentar o controle sobre os empregados”. Mas, consideram também que a prática de eliminar ao máximo os tempos-mortos pode significar a deterioração da qualidade e da eficácia do serviço prestado e “pode implicar na elevação dos riscos de acidentes de trabalho, na deterioração das condições de trabalho e no comprometimento da saúde do trabalhador”. As autoras consideram ainda que a

terceirização “à brasileira” reduz [...] o emprego no conjunto da economia, mas também leva à eliminação de postos de trabalho melhor remunerados (salários e benefícios) nas grandes empresas e à sua substituição por empregos menos importantes ou de pior qualidade nas terceiras. (BORGES; DRUCK, 1993, p. 18).

Almeida (2008, p, 15) entende que “a terceirização deve ser vista como um fenômeno inserido na crise da sociedade do trabalho [...]”. Borges e Druck (1993, p. 22) afirmam que

o recurso à terceirização periférica é a expressão [...] de um momento de crise profunda, onde as condições econômicas vigentes no Brasil, sintetizadas na crise do Estado, têm sido enfrentadas por uma estratégia empresarial que busca, insistentemente, sair ilesa, utilizando-se de todo tipo de recurso para transferir as perdas para os trabalhadores.

De acordo com Almeida (2008), no cenário da terceirização no Brasil o que se propaga com velocidade é o trabalho instável, precário e informal que, como consequência, implica o aumento do desemprego, dos trabalhadores autônomos e informais. A mesma autora afirma que, geralmente, as empresas de terceirização fazem pouco, ou quase nenhum, investimento nas pessoas, piorando ainda mais esse quadro.

Os prestadores de serviços terceirizados sofrem com salários baixos, ambientes insalubres, condições inseguras de trabalho, alimentação, transporte, vestiários e tratamentos

diferenciados. As empresas contratantes desses serviços desenvolvem um ambiente de segregação e discriminação, haja vista que elas não se responsabilizam pelos trabalhadores terceirizados. (CORCETTI; BEHR, 2009, p. 14).

Ao pesquisar sobre as relações entre a terceirização e a construção da identidade, Brito e Marra (2010) constataram que a identificação dos trabalhadores com a empresa contratada não tem um significado efetivo. Atribuem como um dos motivos a contradição do processo de socialização realizado no ambiente em que o serviço é prestado, ou seja, a empresa contratante. Os autores puderam ainda perceber várias representações negativas sobre o trabalho terceirizado e um desejo forte de esses indivíduos de fazer parte do quadro de trabalhadores efetivos da empresa contratante.

Druck (1999) afirma haver uma situação de discriminação em organizações que contratam trabalhadores terceirizados. Ela descreve tal discriminação nos trabalhadores efetivos, que se identificam com a empresa, diferenciam-se e são diferenciados pelos gestores e clientes em relação aos terceirizados. Há algumas diferenças muito evidentes, como a cor dos uniformes, o uso dos espaços, como restaurantes, transporte, festas e outros. Para Antunes (2005), essa diferença estabelece uma divisão entre os trabalhadores efetivos e terceirizados, como se existissem trabalhadores de primeira e segunda categoria. Tal fato dificulta a convivência social e a construção da identidade de grupo dos trabalhadores, desestruturando, assim, o coletivo no trabalho e enfraquecendo os laços de solidariedade entre eles. Cabe ressaltar que essas diferenças não são as únicas existentes. Além dessas observáveis, Britto e Marra (2010) assinalam que existem relações invisíveis que estabelecerão campos de força entre os trabalhadores, dificultando ainda mais a interação coletiva, essencial para o bem-estar no trabalho.

A pesquisa realizada por Brito e Marra (2010) confirmou a presença do sentimento de discriminação e exclusão por parte dos terceirizados no que diz respeito a trabalhadores efetivos. Os autores concluíram que a terceirização cria distinções no ambiente de trabalho e, desse modo, gera diferenciações na construção social da identidade, provocando uma fragmentação na identificação de tais trabalhadores com os grupos sociais organizacionais. Essa fragmentação “pode gerar tanto a perda da identidade coletiva, como uma crise com repercussões para os próprios trabalhadores terceirizados, para a empresa contratante e a contratada, levando a um novo tipo de trabalhador marginal.” (BRITO; MARRA, 2010, p. 15).

A alta rotatividade de terceirizados, aliada à pouca renovação de pessoal efetivo, segundo Figueiredo, Alvarez e Athayde (2007), leva à perda do entrosamento e da confiança

entre as equipes de trabalho, contribuindo para a desestabilização e confiabilidade do sistema. Nesse contexto, mencionam que a substituição de pessoal efetivo por profissionais terceirizados resulta em perda no ativo de conhecimento, acumulado ao longo da experiência profissional e, portanto, ocorrendo prejuízo para a empresa contratante.

Além de fragmentar o coletivo operário, a terceirização põe em questão os sujeitos que estabelecem o contrato de trabalho – empregador e empregado – uma vez que o terceirizado “embaralha”, confunde a subordinação jurídica e técnica. A parte “que assume a responsabilidade pela atividade econômica”, que admite, demite transfere e dá ordens, que seria a empresa de terceirização, é a qual o trabalhador encontra-se juridicamente subordinado. A outra parte seria a que dá as ordens técnicas de como pretende que o serviço seja realizado, essa é a empresa contratante. Essa “confusão” no trabalho “desmonta o contrato pela impossibilidade de tipificar com clareza cada uma das partes” (BALCÃO, 2000).

Giebels e Janssen (2005) explicam que os conflitos interpessoais no trabalho são responsáveis pela redução do bem-estar, ocasionando desgaste emocional, absenteísmo, rotatividade, dentre outras perdas, tanto para a organização como para o indivíduo. Os autores sugerem, ainda, que a presença de terceiros na organização pode gerar um aumento de conflitos interpessoais. Ou seja, pode ocasionar uma redução do bem-estar dos trabalhadores.

A redução do bem-estar dos trabalhadores também foi constatada pelos australianos Mayhew e Quinlan (1999), que, ao realizar uma pesquisa buscando perceber os impactos da terceirização na saúde e segurança ocupacional, concluíram que a terceirização afeta negativamente a saúde e a segurança no trabalho. Os autores acrescentam que a perda na saúde e segurança ocupacional não ocorre somente com os trabalhadores terceirizados, mas afeta também aqueles que trabalham ao lado deles. Nessa pesquisa, Mayhew e Quinlan (1999) compararam com trabalhadores da fábrica (não terceirizados) e com trabalhadores terceirizados, e descobriram que o nível de relatos de danos entre trabalhadores terceirizados que exerciam funções similares aos trabalhadores não terceirizados foi três vezes maior.

Ainda quanto ao impacto na saúde, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos (KARDEC; CARVALHO, 2002) mostrou que os trabalhadores de empreiteiras se acidentam mais do que os trabalhadores próprios da empresa contratante. Ao analisar a situação e as causas do problema, verificaram que os trabalhadores de empreiteiras recebem menos treinamento de segurança e saúde, menos informações sobre os riscos nos locais de trabalho e sobre procedimentos de emergência que os trabalhadores efetivos da empresa. Kardec e Carvalho (2002) afirmam que a situação brasileira é semelhante a esta apresentada pela

pesquisa norte-americana, porém, práticas adequadas estão se desenvolvendo dentro das organizações. Independentemente da relação contratual que se tenha, os princípios de saúde e bem-estar devem ser mantidos.

Druck e Borges (2002, p. 121) apresentam uma pesquisa feita com os trabalhadores das empresas petroquímicas na Bahia<sup>7</sup>, na qual foi verificado que, em um universo de 358 trabalhadores de 52 empresas entrevistados, 93% responderam que não gostariam de ser terceirizados. As principais justificativas apresentadas foram: a perda de direitos, benefícios, recompensas e salários (47%); a instabilidade e insegurança (11%) e as condições de trabalho nas terceiras (7%). As demais justificativas apresentadas podem ser classificadas como recusa à discriminação, à desvalorização e à humilhação. As autoras concluem que “na fala dos trabalhadores é clara a referencia à precarização do trabalho e do emprego que a terceirização provoca”. Além da perda de direitos e da perda material – financeira, “há uma perda moral, à medida que eles reconhecem, na condição de terceirizado, a “perda de respeito”, “perda de autoestima” e “é muito sofrimento”. As reivindicações apontam a superação da precarização do trabalho e do emprego, indicando pelo fim da terceirização ou pela sua limitação somente para fins esporádicos e na forma de cooperativas. No que concerne à redefinição dos vínculos e direitos trabalhistas dos terceirizados foram levantados: estender os direitos trabalhistas para os terceiros; fiscalização efetiva dos contratos dos terceiros; salários iguais, maior treinamento e segurança, maior qualificação e capacitação para os terceirizados.

Assim, pode-se dizer que a terceirização, além de todas as transformações no processo de trabalho, ainda gera prejuízos à qualidade e na própria condição de vida dos trabalhadores terceirizados.

Em suma, o mundo do trabalho passa por significativas mudanças, sejam oriundas das modificações nas formas de gestão, sejam decorrentes da inserção de novas tecnologias, ou da busca incessante que as organizações têm de alcançar novos mercados para manterem-se vivas e competitivas, adaptando-se com maior eficácia ao mundo globalizado, tornando a flexibilização das relações de trabalho uma estratégia competitiva. A terceirização, dentre os diversos tipos de flexibilização, consiste em uma tendência generalizada no mundo organizacional; no entanto, não é possível afirmar que os trabalhadores estejam motivados ou satisfeitos com esse processo, que pode vir a impactar diretamente em seu nível de qualidade de vida no trabalho, como demonstrado pelos autores citados neste referencial teórico.

---

<sup>7</sup> Relatório de Pesquisa Campanha Salarial 2002, Sindicato dos Químicos e Petroleiros e Centro de Recursos Humanos/UFBA.

Nesse contexto, a promoção da qualidade de vida no trabalho, apesar de ser um discurso das grandes empresas, acaba não se aplicando no dia a dia daqueles que efetivamente contribuem para aumentar a produtividade e a lucratividade das organizações. Os programas de qualidade de vida no trabalho, que poderiam auxiliar no atendimento das demandas dos trabalhadores terceirizados, acabam por ficar “à mercê” das situações de risco e exclusão no trabalho.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresenta-se o caminho detalhado que se percorreu para se atingir o objetivo desta pesquisa. O método é como um “livro de receita” (KERLINGER, 1980), que possibilita o preparo de um bolo: descrevem-se nele passo a passo todos os procedimentos que serão realizados para se chegar a uma resposta para o problema de pesquisa apresentado anteriormente.

Esta pesquisa foi realizada com o cuidado de atender aos preceitos éticos ao longo de toda a sua realização, preservando anonimato, mantendo o sigilo profissional e a clareza na análise dos seus resultados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo de natureza qualitativa, considerando o objeto investigado e os objetivos propostos. Para Merriam (2002 apud GODOY, 2005), os estudos qualitativos buscam compreender os significados que as pessoas constroem sobre a realidade percebida, tendo como principal instrumento de coleta e análise de dados o próprio pesquisador. O processo de condução da pesquisa é indutivo, e o resultado é expresso por meio de um relato descritivo a respeito do fenômeno estudado.

Os estudos qualitativos são realizados com base em métodos múltiplos, interativos e humanísticos que envolvem a participação ativa dos entrevistados, ocorrem em um cenário natural, no qual o pesquisador vai ao local onde está o participante. Este tipo de estudo é emergente, já que vários aspectos podem surgir durante a pesquisa; é fundamentalmente interpretativo, em que o pesquisador filtra os dados através de uma lente pessoal situada em um momento sociopolítico e histórico específico; cabe ao pesquisador tirar conclusões sobre seu significado. (CRESWELL, 2007). Em razão de sua natureza, para Godoy (2005), este tipo de pesquisa é indicado para estudos que requerem uma maior profundidade a propósito do fenômeno estudado.

Esta pesquisa classifica-se, em relação aos objetivos, como exploratória, pois se buscou levantar a discussão a respeito da temática da Qualidade de Vida no Trabalho em um contexto de serviço terceirizado, no qual aspectos relativos à gestão das pessoas e a análise sobre sua satisfação diante do vínculo profissional estabelecido ainda são pouco explorados. Tripodi, Fellin e Meyer (1981) explicam que pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver hipóteses, esclarecer e modificar conceitos, a fim de proporcionar visão geral

acerca de determinado fato, proporcionando assim uma maior familiaridade com o problema de pesquisa.

Os estudos descritivos, por sua vez, são, de acordo com Richardson (2007), utilizados quando o objetivo principal é a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Tais pesquisas estudam as características de um grupo, fazem um levantamento de opiniões ou procuram estudar as condições de vida de determinada população.

Considerando, ainda, que a proposta desta pesquisa foi estudar a realidade de trabalhadores terceirizados, no que se refere à sua percepção a respeito da QVT no contexto da organização terceirizada em que atuam, destaca-se que o nível de análise de abordagem do objeto é o individual.

### 3.2 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa abrangeu, como lócus de investigação, os serviços terceirizados, de limpeza, manutenção e recepção, em três Instituições de Ensino Superior (IES) do Município de Florianópolis que oferecem curso presencial de Administração, reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC). Como delimitação do universo da pesquisa, foram envolvidos no estudo, um grupo de trabalhadores terceirizados das IES, gestores das empresas de terceirização e profissionais das IES que administram os serviços terceirizados.

Para se definir e delimitar o campo e os participantes da pesquisa, preliminarmente, utilizou-se o serviço de busca de Cursos Superiores no endereço eletrônico do Ministério da Educação e Cultura (<http://emec.mec.gov.br/>), no qual foram identificados os cursos presenciais de Administração existentes no município de Florianópolis. O resultado da busca apontou uma lista com dez Instituições de Ensino reconhecidas. Entrou-se em contato, via telefone, com cada uma das Instituições para verificar quais delas terceirizam seus serviços de apoio, obtendo-se então um número de cinco Instituições de Ensino que atendiam ao foco pretendido no estudo. Dessas cinco, apenas três autorizaram a pesquisa e, portanto, constituíram o universo pesquisado.

Após o contato com as Instituições de Ensino, buscou-se conhecer as respectivas empresas prestadoras dos serviços nas IES, no intuito de solicitar a autorização para a realização da pesquisa com seus trabalhadores. Para compor, ainda, a população de pesquisa, como já especificado, além desses trabalhadores, foram envolvidos, no estudo, gestores das empresas de terceirização e os responsáveis pela administração dos serviços terceirizados no

âmbito das IES. A composição da amostra diversificada da pesquisa ocorreu, por conseguinte, com o propósito de envolver todos os atores do processo, buscando-se conhecer diversas visões a respeito da qualidade de vida no trabalho terceirizado.

Ao longo do estudo, especificamente na etapa da análise dos dados, surgiu a necessidade de se obter mais informações sobre questões específicas da terceirização. Para sanar as dúvidas, os sindicatos, tanto patronal, como dos trabalhadores terceirizados, também foram contatados e com cada um foram realizadas entrevistas.

No Quadro 11 estão descritos os participantes da pesquisa e as respectivas organizações.

Instituição de Ensino Superior	Empresa de terceirização	Trabalhadores terceirizados que participaram da pesquisa	Respondente por parte da IES.	Respondente por parte da Terceirizada
<b>A</b>	<b>Alfa</b>	13	Gestor responsável pelo contrato com a terceirizada	Auxiliar de Departamento de Pessoal
<b>B</b>	<b>Beta</b>	2	Gerente de Recursos Humanos	Coordenadora de Recursos Humanos
<b>C</b>	<b>Gama</b>	13	- Diretor Administrativo; do centro socioeconômico; - Gestor do contrato com a terceirizada; - Gestor de execução do contrato <sup>1</sup>	Gerente operacional

Quadro 10 – Descrição dos participantes da pesquisa

A fim de preservar a identidade das organizações envolvidas, optou-se por utilizar as letras A, B e C do alfabeto romano para as Instituições de Ensino Superior; e as letras gregas Alfa, Beta e Gama para as empresas de terceirização de serviços.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da pesquisa com os diversos atores envolvidos no processo da terceirização, foram elaborados três instrumentos de coleta de dados. Primeiramente, para dar suporte ao processo de elaboração do instrumento que seria aplicado com os trabalhadores terceirizados, foi realizado um grupo focal em uma das IES envolvidas na pesquisa.

<sup>1</sup> Na IES C, por escolha dos próprios gestores, a entrevista foi realizada coletivamente na presença dos três gestores citados.

Mynaio (1994) apresenta o grupo focal como uma entrevista em grupo, que atende a fins específicos em dada investigação. Para Kind (2004), os grupos focais utilizam a interação grupal para produzir dados e *insights* que seriam dificilmente conseguidos fora do grupo. Os dados obtidos devem considerar o processo do grupo, entendendo este como maior do que a soma dos sentimentos e pontos de vista individuais.

O objetivo central do grupo focal é identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito de um determinado tema. Dias (2000) afirma que seus objetivos específicos variam de acordo com a abordagem de pesquisa. Em pesquisas exploratórias, como esta, o propósito do uso de grupo focal como técnica de coleta é gerar novas ideias ou hipóteses e estimular o pensamento do pesquisador.

Essa técnica pode ser utilizada como ferramenta de coleta de dados em diferentes situações de pesquisa. Para Dias (2000), uma aplicação bastante comum é a exploração de novas áreas do conhecimento ou de uma nova população, quando o pesquisador desconhece a linguagem mais adequada a ser utilizada ou o contexto do universo pesquisado. “Nessa abordagem exploratória, o grupo focal é útil no planejamento de pesquisas quantitativas e na elaboração de questionários.” (DIAS, 2000, p. 8).

O objetivo da realização do grupo focal nesta pesquisa foi discutir com os trabalhadores terceirizados o tema da Qualidade de Vida no Trabalho de uma forma mais aberta e reconhecendo a sua realidade em um contexto de terceirização. Tal processo, que permitiu uma aproximação maior à dinâmica de trabalho dos participantes, contribuiu para elucidar pontos a serem explorados quando da elaboração dos instrumentos de coleta de dados a ser aplicado, no segundo momento, com toda a população de pesquisa. O grupo focal teve a participação de treze trabalhadores terceirizados e ocorreu em um encontro, com duração aproximada de uma hora e meia; igualmente contou com a presença de um observador, que, para Kind (2004), é fundamental para validar a investigação, e a pesquisadora como coordenadora do grupo.

A reunião do grupo focal foi realizada a partir de uma atividade de aquecimento proposta pela pesquisadora, que possibilitou a descontração, a integração e criou uma atmosfera favorável para a participação dos integrantes do grupo. Durante a entrevista coletiva, muitos aspectos relacionados à realidade vivida no cotidiano do trabalho terceirizado foram debatidos. Os participantes se sentiram à vontade para colocar seus questionamentos, aflições, reclamações e sugestões. Foi um encontro rico, que contribuiu muito para a familiarização da pesquisadora com o tema a ser pesquisado.

Com base nas percepções levantadas no grupo focal, então, foi elaborado um roteiro de entrevista a ser aplicado com os trabalhadores terceirizados. Para garantir a confiabilidade e fidedignidade deste instrumento, foi construído um roteiro piloto, pré-testado com cinco trabalhadores terceirizados de uma empresa da rede de relacionamentos da pesquisadora, seguindo todos os procedimentos éticos. Verificou-se a necessidade de algumas mudanças<sup>2</sup> no roteiro de entrevista, de forma a torná-lo mais claro e atendendo aos objetivos propostos na pesquisa. A segunda versão do instrumento foi construída e novamente testada para legitimar sua validade, sendo então aplicado aos participantes do estudo (Apêndice A).

Vale destacar que o instrumento de coleta de dados elaborado a partir do grupo focal serviu de base também para a adequação do roteiro de entrevista aplicado com os gestores das IES e das empresas de terceirização de serviços. No caso, utilizaram-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas (Apêndices B e C), pautadas em roteiros flexíveis. Ressalta-se que o roteiro dessas entrevistas também foi avaliado previamente, segundo procedimentos éticos.

As entrevistas foram agendadas e realizadas entre os meses de novembro de 2010 a janeiro de 2011. Os agendamentos foram feitos via telefone e e-mail com todos os gestores envolvidos. Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos sujeitos da pesquisa. Buscou-se, dentro do possível, uma sala tranquila, com iluminação adequada, sem ruídos e sem interrupções, para assim garantir o sigilo deixando os sujeitos de pesquisa à vontade para participar da entrevista.

A pesquisa também se fundamentou em fontes secundárias, cujos dados foram analisados com base no estudo documental, com a sistematização das informações e descrição daquelas necessárias para responder aos objetivos do estudo. Para complementar as informações sobre as organizações envolvidas na pesquisa, uma análise das páginas eletrônicas de cada organização igualmente foi realizada.

Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), por meio da análise de conteúdo, procuram-se *insights*, em que situações, imagens e significados são tópicos-chave. O processo envolve a codificação simultânea de dados brutos e a construção de categorias que capturam características pertinentes do conteúdo do documento. A autora divide a análise de conteúdo em três fases distintas, chamadas também de polos cronológicos. A primeira corresponde à pré-análise,

---

<sup>2</sup> Houve a necessidade de se incluir a questão 11. “O que é ter Qualidade de Vida para você?” (Apêndice A), com a finalidade de introduzir o tema da qualidade de vida no trabalho, visto que, sem essa introdução/pergunta, a resposta para a questão 12. “O que é Qualidade de Vida no Trabalho para você?” (Apêndice A), ficava fortemente vinculada à qualidade/desempenho no trabalho.

seguida pela exploração do material e finalmente pelo tratamento dos resultados, em que ocorre a inferência e a interpretação.

Especificando-se cada etapa: (1) A pré-análise consiste no primeiro contato com o material, quando os documentos são escolhidos, os pressupostos levantados, os indicadores elaborados e o material preparado. Nesta etapa, as entrevistas foram escutadas e transcritas. (2) A exploração do material é realizada mediante a organização do material, respeitando regras previamente definidas. Aqui, o material coletado na pesquisa foi organizado, separando-se o conteúdo de acordo com cada objetivo específico proposto, de forma a facilitar a análise. (3) A fase do tratamento dos resultados, da inferência e da interpretação, consiste no momento em que os resultados brutos são tratados de maneira a serem interpretados, em que os dados são condensados e as informações importantes colocadas em evidência. São feitas inferências a respeito do conteúdo e as informações coletadas são analisadas tendo por base uma vinculação com os objetivos e com os aportes e fundamentos teóricos que sustentam a proposta da pesquisa. Nesta etapa, quadros com as categorias analíticas foram elaborados de forma a sintetizar as informações e facilitar a visualização. Minayo (1994, p. 70) conceitua a palavra categoria, como algo que “abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si [...], trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”.

As categorias de análise foram definidas com base no problema da pesquisa e de acordo com os objetivos propostos. Para cada categoria, foram definidos os indicadores, agrupando-se conteúdos semelhantes. Esses indicadores de análise foram constituídos *a posteriori*.

Os dados provenientes das questões fechadas da entrevista estruturada foram tabulados. No que se refere às questões abertas, fez-se análise de conteúdo de tipo classificatório (BARDIN, 2004), agrupando os conteúdos semelhantes, com o intuito de estabelecer indicadores para as categorias. Dessa forma, as categorias foram formadas com base nos objetivos, ou seja, *a priori*, e os indicadores foram formados com base na análise dos dados coletados, isto é, foram estabelecidas *a posteriori*.

Num segundo momento, buscou-se o estabelecimento de relações entre os dados obtidos a partir das entrevistas com gestores e com os trabalhadores terceirizados, com a finalidade de levantar os aspectos correlacionados e divergentes com relação à QVT.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações puderam ser apontadas no decorrer desta pesquisa. Como acesso à população da pesquisa. Acredita-se que, por se tratar de um contexto de trabalho também pouco estudado, e considerando a delimitação que se estabeleceu para o estudo – trabalhadores terceirizados em IES com cursos de Administração –, a disponibilidade das pessoas não foi tão grande quanto se esperava, surpreendendo que duas Instituições de Ensino Superior, da amostra original, optaram por não participar da pesquisa.

Outro fator limitador foi o instrumento de coleta de dados escolhido para a realização da pesquisa. A entrevista, ao mesmo tempo em que permite um aprofundamento no estudo, mostra-se limitante, pois as informações repassadas pelos entrevistados passam pela codificação e interpretação da pesquisadora. Em virtude da interpretação envolvida e do alto grau de envolvimento e subjetividade, típico da pesquisa qualitativa, não é possível garantir a inexistência de vieses provenientes da percepção da pesquisadora, apesar do rigor utilizado nos procedimentos e análises deste estudo. Além disso, outro fator que foge do controle da pesquisa é a veracidade dos dados informados pelos entrevistados. Os entrevistados podem, por diversos motivos, inclusive esquecimento, não fornecer todas as informações ou, às vezes, podem fornecer informações equivocadas no que diz respeito às questões apresentadas.

No terceiro, destaca-se o procedimento metodológico utilizado, sua caracterização, contexto, população e participantes, os instrumentos e os procedimentos de coleta de dados, bem como os procedimentos de análise dos dados.

No quarto capítulo, têm-se a apresentação e a análise dos dados da pesquisa. Finalizando, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais, em que se elabora um fechamento das principais conclusões obtidas no desenvolvimento de cada capítulo. Nesse tópico, avalia-se se os objetivos foram atingidos e se a pergunta de pesquisa foi respondida. Apresentam-se, ainda, sugestões para pesquisas futuras, na intenção de que possam servir de subsídios para o aprofundamento e maior compreensão do tema.



## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, primeiramente serão contextualizadas as organizações e os participantes da pesquisa. Posteriormente, serão expostos os resultados alcançados na investigação, cujo intuito principal foi a compreensão dos significados sobre a qualidade de vida no trabalho na percepção de gestores, trabalhadores e contratantes de serviços terceirizados.

Fundamentando-se na técnica de análise de conteúdo, chegou-se aos resultados apresentados nos subcapítulos a seguir, indicando-se quatro categorias de análise: a contextualização da realidade estudada e da pesquisa, a descrição dos participantes; a percepção sobre a qualidade de vida no trabalho; a contextualização da terceirização de serviços em Instituições de Ensino Superior sob a ótica da QVT, envolvendo os aspectos favoráveis e limitadores da qualidade de vida no trabalho no contexto da terceirização; e, por último, as possibilidades levantadas pelos participantes para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho no contexto da terceirização.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA: organizações e indivíduos**

Neste tópico, são apresentadas a contextualização das organizações abordadas na pesquisa e a descrição dos gestores de cada uma delas e dos trabalhadores terceirizados.

#### **4.1.1 As Instituições de Ensino Superior e os Gestores**

Parte das organizações nas quais se desenvolveu a pesquisa, tal como mencionado, são IES que mantêm cursos de Administração reconhecidos pelo MEC e localizados no município de Florianópolis. Para efeito de identificação, são indicadas como IES A, B e C.

A IES A é uma instituição pública federal criada há mais de cinquenta anos, tendo desde a sua criação sido um elemento básico para o desenvolvimento científico e tecnológico na região, prestando o importante serviço de formação superior à comunidade catarinense.

No que se refere à prestação de serviços de conservação, a Instituição terceiriza a limpeza, a vigilância e a manutenção. Cada serviço mencionado possui uma empresa prestadora diferente. Esta pesquisa foi realizada com a empresa de terceirização que presta o

serviço de limpeza e conservação; participaram da pesquisa apenas os funcionários que trabalhavam prestando serviços no centro socioeconômico da IES, por ser este o Centro do curso de Administração. O gestor representante da Instituição A, que concedeu a entrevista, foi o fiscal do contrato de prestação de serviços de limpeza e conservação. Ele trabalha há 29 anos na Instituição e há doze anos cuida especificamente desse contrato.

A Instituição de Ensino Superior “B” é uma instituição privada, que se encontra há mais de cinquenta anos prestando serviço nas áreas educacional, cultural e tecnológica de Santa Catarina. Atua no ensino fundamental, médio, técnico, graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, e também na modalidade do ensino a distância. A IES B terceiriza os serviços de vigilância, limpeza e recepção, e cada um dos serviços mencionados também é prestado por uma empresa diferente. Como os serviços de limpeza são prestados por uma empresa de outra cidade do Estado, formaram o grupo pesquisado apenas os trabalhadores da recepção, que são funcionários da empresa Beta, sediada em Florianópolis.

A gestora que representou a Instituição B foi a coordenadora de Recursos Humanos. Pedagoga e Administradora, mestre em Administração, trabalha na Instituição há mais de sete anos.

A Instituição de Ensino Superior “C” é uma instituição pública estadual, que se encontra há 45 anos prestando serviços de formação superior em Santa Catarina. É constituída por diversos campi, regionalmente localizados. A coleta de dados para esta pesquisa ocorreu somente no campus de Florianópolis, no centro socioeconômico.

A IES C, hoje, terceiriza os serviços de limpeza, manutenção e segurança. Para responder à pesquisa, participaram da entrevista três gestores: gestor 1 – Diretor Administrativo do centro socioeconômico; gestor 2 – coordenador de apoio administrativo da Pró-Reitoria e gestor do contrato com a terceirizada; gestor 3 – gestor de execução do contrato.

#### **4.1.2 As Empresas de Terceirização e seus Gestores**

O outro grupo de organizações envolvidas na pesquisa foram as empresas de terceirização de mão de obra que prestam serviços às IES mencionadas anteriormente. Para efeito de identificação, são indicadas como empresas Alfa, Beta e Gama.

A empresa “Alfa” representa um grupo de empresas que vem atuando em diversos segmentos da prestação de serviços no Brasil. Possui unidades em Santa Catarina, Rio Grande

do Sul, Paraná e Espírito Santo e atende empresas públicas e privadas, há mais de trinta anos contando com aproximadamente 7500 (sete mil e quinhentos) funcionários.

Na referida empresa terceirizada, o gestor da área de departamento de pessoal encontrava-se em férias no período da coleta de dados; por esse motivo, a auxiliar de departamento de pessoal foi quem concedeu a entrevista. Ela é formada em Administração e trabalha há um ano e dois meses na empresa, no período em que a coleta foi realizada.

A organização “Beta” é uma prestadora de serviços que atua em colocação de mão de obra, principalmente para serviços nas áreas de limpeza e segurança. A empresa atua há mais de quarenta anos no mercado, iniciando as suas atividades em Florianópolis; atualmente possui filiais e escritórios em outros municípios de Santa Catarina. Conta com mais de três mil colaboradores espalhados pelo Estado, prestando serviços em estabelecimentos públicos e privados. A valorização do trabalhador consta como uma das metas da empresa, em seu material de divulgação.

A coordenadora de Recursos Humanos da Empresa Beta foi quem concedeu a entrevista. Ela é psicóloga e foi quem estruturou a área de RH da empresa, há dezesseis anos. Encontra-se até hoje atuando no mesmo cargo.

A organização Gama atua na prestação de serviços de segurança e terceirização de serviços especializados. Está no mercado catarinense há mais de trinta anos. A matriz está instalada na grande Florianópolis, mas mantém escritórios em todas as regiões do Estado. Atualmente conta com aproximadamente seis mil funcionários em seus quadros.

O sujeito de pesquisa representante da empresa Gama foi a gerente operacional, formada em Administração, especializada em Gestão de Pessoas, que trabalha na empresa há dezesseis anos.

#### **4.1.3 Os Trabalhadores Terceirizados**

Seguindo a mesma lógica de descrição dos participantes e organizações pesquisadas, apresentam-se a seguir os trabalhadores terceirizados que participaram da pesquisa em cada uma das organizações.

À época da pesquisa, havia 462 funcionários da empresa Alfa prestando serviços de limpeza e conservação na IES A. Desses, dezoito trabalhavam no departamento do curso de Administração. Dos dezoito, cinco não aceitaram participar da pesquisa, restando treze, que formaram, então, o grupo pesquisado. A coleta de dados com esse grupo ocorreu em dois dias distintos, em dois turnos, durante o horário de expediente.

O período escolhido para realizar a coleta dos dados foi durante o recesso escolar, entendendo que esse seria um período em que os trabalhadores possuem uma demanda reduzida de trabalho, possibilitando um espaço e tempo maior para a realização da pesquisa. Todos os sujeitos que participaram da entrevista relataram satisfação em “ser ouvidos” e, em decorrência desse fato, estimulavam os colegas a participar. Porém, mesmo com esse apoio, cinco trabalhadores não aceitaram participar da pesquisa, demonstrando resistência.

Como já mencionado, na IES B, o grupo de pesquisados envolveu os trabalhadores terceirizados da recepção. Foram entrevistadas duas pessoas, em seu local e turno de trabalho. Como na recepção trabalha apenas uma pessoa por turno, a coleta dos dados teve de ser realizada no próprio posto de trabalho e mesmo, se tratando do período de férias dos alunos, ocorreram muitas interrupções do telefone ao longo da entrevista.

Por fim, na IES C, à época da pesquisa, havia 95 funcionários da empresa Gama prestando serviços de limpeza, copa e zeladoria. Desses, dezessete trabalhavam no departamento do curso de Administração; dois deles encontravam-se em licença médica e outros dois estavam ausentes. No total, então, participaram da pesquisa treze funcionários. As entrevistas aconteceram em dois dias distintos, durante o horário de expediente dos sujeitos. Assim como nas outras IES, as entrevistas na IES C também ocorreram durante o recesso escolar, possibilitando maior tranquilidade devido à demanda de trabalho reduzida.

No total, participaram da pesquisa 28 trabalhadores terceirizados. O Quadro 12 sintetiza as características dos participantes.

		Alfa	Beta	Gama	Total
<b>Sexo</b>	Masculino	5		5	10
	Feminino	8	2	8	18
<b>Idade</b>	de 18 a 30	2		6	8
	de 31 a 40	3	1	6	10
	de 41 a 50	5	1		6
	acima de 51	3		1	4
<b>Estado civil</b>	Solteiro	3		8	11
	Casado	5	1	2	8
	União Estável	2		2	4
	Divorciado	3	1	1	5
<b>Possui Filhos?</b>	Sim	13	2	8	23
	Não			5	5
<b>Escolaridade</b>	1º Grau incompleto	3		5	8
	1º Grau cursando			1	1
	1º Grau completo	5		4	9
	2º Grau incompleto	3			3
	2º Grau cursando	1		1	2
	2º Grau completo	1	2	2	5
<b>Tempo de trabalho na terceirizada</b>	Menos de 1 ano	4	1	12	17
	De 1 a 5 anos	3			3
	De 5 a 10 anos	4	1	1	6
	De 10 a 15 anos	1			1
	Mais de 15 anos	1			1
<b>Tempo de trabalho na IES</b>	Menos de 1 ano	4	2	10	16
	De 1 a 5 anos	4		2	6
	De 5 a 10 anos	3		1	4
	De 10 a 15 anos	1			1
	Mais de 15 anos	1			1
<b>Cargo/função</b>	Copeira			2	2
	Servente/Limpeza	11		8	19
	Encarregado/Fiscal	2			2
	Zelador			3	3
	Recepcionista		2		2

Quadro 12 – Caracterização dos trabalhadores terceirizados

A caracterização dos sujeitos da pesquisa, considerando-se o objetivo do trabalho, não se restringiu a aspectos objetivos, mas também a questões relativas ao seu entendimento quanto à condição de trabalhador terceirizado. Lourenço, Ferreira e Brito (2009), ao pesquisarem sobre o significado do trabalho, demonstram que o processo de atribuição de significado é complexo e envolve a interferência de variáveis subjetivas como centralidade, objetivos valorizados no trabalho, resultados esperados, relações entre trabalho e lazer, relações entre trabalho e família, tempo, socialização, valores pessoais, dentre outras. Para Limongi-França (2004, p. 35), “a representação que esse trabalho tem socialmente causa impacto na vida e no bem-estar desse indivíduo, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste.”

Assim, para conhecer melhor os sujeitos envolvidos no estudo, bem como a sua relação com o trabalho desenvolvido, buscou-se saber deles o sentido de “ser um trabalhador

terceirizado”. Como resultado, percebeu-se que os trabalhadores atribuem sentidos positivos e também negativos ao que se refere a ser um trabalhador terceirizado, conforme se comprova nos depoimentos que se seguem.

Dois trabalhadores não veem diferença entre ser um trabalhador terceirizado ou ser um trabalhador efetivo: “*é a mesma coisa que se fosse efetiva [da IES]*”. Uma trabalhadora, inclusive, percebe que aos olhos dos demais há uma diferenciação, mas para ela “*não existe muita diferença no terceirizado, só muda o nome.*” Ela acrescenta ainda: “[...] *Para mim é o meu trabalho, e eu gosto muito dele! Me considero funcionária das duas empresas. Podem até me dizer que não sou, mas me considero assim!*”. Com relação a tal fato, da entrevistada se considerar também como funcionária da empresa contratante, Brito e Marra (2010) explicam que é frequente, entre os trabalhadores terceirizados, o desejo de pertencer à contratante dos serviços.

A despeito das características de flexibilização do trabalho terceirizado que podem levar à falta de segurança e à instabilidade (ANTUNES, 2005), muitos dos entrevistados entendem que a terceirização “*é garantia de trabalho [...] é um trabalho garantido e de carteira assinada*”. A carteira assinada para os trabalhadores representa uma série de garantias e benefícios que, hoje, nem sempre são encontrados. No Brasil, de acordo com os dados do anuário dos trabalhadores de 2007 (DIEESE, 2007), 37,3% da população trabalha sem carteira assinada; então, pertencer ao grupo dos 62,7% que possuem a carteira assinada parece oferecer segurança para os entrevistados.

Outras manifestações dos respondentes a respeito do sentido de ser um trabalhador terceirizado demonstraram, de certa forma, um viés de realização, à medida que atribuem à sua condição, uma finalidade: “[*ser trabalhador terceirizado*] *é limpar salas, banheiros, sala de diretores. Ajudar os outros quando termino o meu trabalho. É sair de casa e ter algo para fazer, ser útil.*”. Percebe-se que a atividade é considerada importante porque ajuda outras pessoas. Segundo Hackman e Oldhan (1975), um trabalho que tem sentido é importante, útil e legítimo para aquele que o realiza. Rangel (2009) complementa afirmando que a falta de sentido no desenvolvimento do trabalho pode levar o indivíduo ao sofrimento psíquico. De acordo com Frankl (1963 apud MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), as pessoas precisam encontrar sentido em suas atividades, caso contrário, mergulham em uma “frustração existencial”.

O sentido de utilidade se faz presente inclusive na própria definição de trabalho que, para Schonberg (apud CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994, p. 86), seria uma “manifestação de uma força, a fim de criar algo útil.”

Outro sentido positivo atribuído ao trabalho terceirizado é associado, pelos entrevistados, aos relacionamentos interpessoais que o trabalho proporciona, pois “[...] *cria-se muita amizade*”. Morin; Tonelli e Pliopas (2007, p. 48) concordam que o trabalho “também precisa ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, ou seja, a possibilidade da construção de laços de afeição”. Nesse aspecto, os trabalhadores terceirizados identificaram os laços estabelecidos com os seus colegas de trabalho (também terceirizados) como um sentido positivo do trabalho.

Considerando que o indivíduo trabalha para realizar tanto as suas necessidades sociais como as psíquicas e, ao trabalhar, estabelece vínculos que passam a fazer parte das relações sociais e afetivas (FARIA; SCHMITT, 2007; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), entende-se que esses vínculos estabelecidos com os colegas pelos relacionamentos interpessoais possibilitam ao terceirizado satisfazer algumas das suas necessidades.

Como exemplo, um dos entrevistados demonstrou um sentimento de compensação em relação aos limites de sua formação, ao declarar estar “[...] *pagando por não ter estudado. O trabalho é sagrado. Pelo que eu não estudei aqui está bom, é a única opção para quem não tem estudos*”. Esse tipo de reconhecimento pela falta de opção foi recorrente nas respostas dos entrevistados, que veem na terceirização uma oportunidade única de mercado para a sua condição e qualificação. Falas como “[...] *é falta de opção, só trabalho como terceirizada porque preciso mesmo*”, ou “*Sou terceirizada porque não tive outras oportunidades*”, ilustram a atribuição de um sentido positivo ao trabalho, à medida que encaram como oportunidade. Ao mesmo tempo, porém, há referências negativas, pois relatam estar nessa condição apenas por ser a única possibilidade. Supõe-se que, se houvesse outras oportunidades, não necessariamente estes trabalhadores escolheriam ser terceirizados. Um exemplo que poderia confirmar a questão em foco é tratado por Druck e Borges (2002), que entrevistaram 358 trabalhadores de 52 empresas e constataram que 93% destes, se pudessem escolher, não gostariam de ser terceirizados.

Afilados do grupo MOW (1987 apud MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), que pesquisaram em mais de oito países, encontraram em todos eles que o elemento salário faz parte da definição de trabalho. Os sentimentos revelados pelos trabalhadores terceirizados pelas queixas recorrentes a esse respeito foi quanto à má remuneração no tipo de serviço em foco. Alguns dos entrevistados por esta pesquisa entendem que a sua capacidade de trabalho não é reconhecida e é mal remunerada: “[...] *não pagam o que deveriam o que é nossa capacidade. Não recebemos periculosidade [...]*” Outros respondentes entendem, inclusive, que há uma relação desigual no trabalho terceirizado, como ilustra o seguinte depoimento: “É

*difícil. Quem ganha é o patrão. O funcionário terceirizado é explorado. Se ganha muito pouco e tem muitas responsabilidades”.*

Ainda no que concerne ao sentido de ser um trabalhador terceirizado, dois entrevistados comentaram sobre a relação distante da organização contratante. Para eles, ser terceirizado é prestar serviço em um local ao qual não pertencem: “[...] *Temos uma relação distante com a empresa [...] não somos funcionários daqui*”. Brito e Marra (2010) constataram que a distância entre empregador e terceirizado ocasiona uma falta de identificação com o ambiente de trabalho, dificultando a formação de grupos sociais. Em virtude dessa distância, outro trabalhador entende que a falta de vínculo no contexto do trabalho terceirizado possibilita a exploração e a desvalorização do profissional. Para ele, “[é] *ser explorado. Na terceirização se tira o vínculo [patrão-empregado], e aí o trabalhador é explorado. Há muita diferenciação, discriminação. A pessoa não tem valor*”.

O sentimento de desvalorização também foi presente na falas de outros entrevistados: “*Não é um trabalho valorizado. Os terceirizados nem sempre são respeitados como deveriam. Somos excluídos, discriminados*”. Acerca dessas manifestações, Brito e Mara (2010) reforçam que o processo de flexibilização das relações de trabalho tem sido responsável, dentre outras coisas, pela fragmentação dos vínculos indivíduo-organização. O vínculo estabelecido (ou não) entre indivíduo-organização tem se revelado tênue e vulnerável no contexto do trabalho terceirizado.

Em um ambiente com trabalhadores terceirizados e não terceirizados, estabelece-se, para Druck (1999), uma significativa situação de discriminação, em que os trabalhadores terceirizados são diferenciados dos efetivos por meio de aspectos objetivos, como uniformes, uso de espaços e festas, mas também por fatores mais subjetivos, como um olhar, um sentimento e as formas de tratamento. Tais diferenças estabelecidas entre os trabalhadores no contexto do trabalho nem sempre são imediatamente observáveis; Brito e Marra (2010) explicam que existem relações invisíveis que estabelecerão campo de força entre os trabalhadores. Forças estas que estão camufladas, porém se manifestam nas falas dos entrevistados. Bourdieu (1989) destaca a relevância do reconhecimento dos outros na percepção que o sujeito tem de si mesmo. Ou seja, a discriminação, a desvalorização e a falta de vínculo prejudicam na autoestima do trabalhador e interferem na relação dele com o seu próprio trabalho.

Analisando os depoimentos dos entrevistados a respeito do significado de ser um trabalhador terceirizado, é possível apontar aspectos que podem ser qualificados como positivos – a visão de que não há diferença entre o terceirizado e o efetivo; a segurança que o



trabalho proporciona; a visão de utilidade no trabalho e os relacionamentos interpessoais construídos; – e também negativos, como a má remuneração, a desvalorização, falta de opção e a distância da empresa terceirizada que o contratou no trabalho.

Britto e Marra (2010), em uma pesquisa sobre a construção da identidade do trabalhador terceirizado, perguntaram para os seus entrevistados como era para eles ser um trabalhador terceirizado e, como resposta, os pesquisadores observaram a importância que os trabalhadores dão ao fato de estarem empregados, de possuírem certa segurança e de não estarem desempregados. Tal perspectiva também foi encontrada nesta pesquisa, quando os trabalhadores falam em segurança, falta de opção ou serem úteis.

Para Dubar (2005 apud BRITTO; MARRA, 2010), quando os trabalhadores não se identificam com o trabalho, e quando a sua atividade não é bem reconhecida socialmente, as motivações acabam sendo canalizadas para o lado financeiro, como aparece na fala de muitos entrevistados que associam seu trabalho à remuneração; ou criticando o salário, ou valorizando o fato de terem uma garantia de emprego.

Assim como nesta pesquisa, Brito e Marra (2010) também observaram que a qualificação negativa no que se refere ao trabalho terceirizado é forte e constante, entendendo isso como uma objetivação da forma como o sujeito é definido e reconhecido socialmente, por meio do seu trabalho. Para Arendt (1983), trata-se da sua apresentação social, ou seja, essa visão negativa ao trabalho terceirizado implica consequências não apenas para o trabalho, mas em todo um contexto social de vida do indivíduo. Isto é, conclui-se que o sentido que os trabalhadores atribuem a ser terceirizado traz implicações também para a qualidade de vida no trabalho deles.

Nesse âmbito, é importante o estabelecimento de uma contextualização do conceito de qualidade de vida no trabalho, conforme entendido pelos trabalhadores e pelos gestores das empresas nas quais prestam serviços.

#### 4.2 A PERCEPÇÃO ACERCA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Esta categoria de análise foi elaborada com o intuito de discutir sobre o significado de qualidade de vida no trabalho, entendido pelos atores envolvidos no contexto da terceirização. Para se elaborar uma ação coerente e efetiva com relação à qualidade de vida dos trabalhadores, é fundamental conhecer as necessidades desses trabalhadores no que se refere ao contexto organizacional. Para isso, é importante ter conhecimento também do significado de qualidade de vida no trabalho tanto para esses trabalhadores, como para os

gestores das empresas terceirizadas e das Instituições de Ensino Superior. Como citado, o significado é algo pessoal, dependendo do contexto em que se está inserido, e de como as experiências foram vividas, terá uma aceção individual para cada pessoa. (PINO, 1993).

Para facilitar a apresentação dos resultados e da análise sobre o significado de QVT para os sujeitos da pesquisa, em um primeiro momento serão apresentados os achados empíricos acerca das percepções dos trabalhadores, gestores das empresas terceirizadas e gestores das IES. Ao final da seção, os relatos serão discutidos e analisados em conjunto.

#### **4.2.1 QVT: Percepção de Trabalhadores Terceirizados e Gestores Organizacionais**

Com base na literatura da área e nas respostas obtidas, inicialmente, pelos trabalhadores terceirizados, foi possível estabelecer indicadores de análise para a categoria *significado de qualidade de vida no trabalho*. Tais indicadores auxiliaram na sistematização e análise das expressões dos entrevistados, além de serem passíveis de interpretação diante do que já vem sendo pesquisado em relação ao tema desta pesquisa. Os indicadores analisados foram: *clima e relacionamento interpessoal; comunicação; condições de trabalho; remuneração e; comprometimento com o trabalho*.

No que se refere à descrição dos trabalhadores sobre o significado de QVT, relacionando-a ao indicador *clima e relacionamento interpessoal*, verificou-se que, para a maioria deles, a qualidade de vida está diretamente relacionada à existência de um bom clima no ambiente de trabalho. Treze trabalhadores apontaram questões referentes a se ter “[...] *um bom relacionamento com a equipe de trabalho e com os seus superiores*”, como essencial para haver qualidade de vida no trabalho. Percebe-se que os trabalhadores se preocupam com o relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho, em falas como “*qualidade de vida no trabalho é eu me dar bem com todo mundo, respeitando o espaço do outro e vice-versa*”; ou então, “*ter mais união entre a equipe*” e até mesmo “*ter amizades no trabalho*”.

A associação entre os relacionamentos interpessoais no trabalho e a qualidade de vida é tratada por Bom Sucesso (2002), ao afirmar que tanto os relacionamentos, como os conflitos e a relação com a equipe de trabalho em si afetam a satisfação no trabalho e a autoestima do sujeito, interferindo na QVT.

Aliado ao bom clima no ambiente de trabalho, também foi apontado pelos trabalhadores o respeito entre as pessoas, traduzido como “*qualidade de vida é ter respeito, igualdade e não sofrer preconceito*”. A ideia do respeito também foi manifestada nas falas a propósito das relações hierárquicas na organização, como “[...] *para ter qualidade de vida no*

*trabalho primeiro tem que haver um respeito mútuo entre os funcionários, supervisores. Tem que haver um amor ao próximo, me entende?! Para haver equilíbrio.”*

O *clima e o relacionamento interpessoal* também abordaram o sentimento de satisfação com o trabalho realizado, como um significado de QVT entendido pelos trabalhadores terceirizados. Segundo alguns desses entrevistados, é importante *“trabalhar com vontade, bom humor. Ter disposição para trabalhar, estar satisfeito. [...]”*. No mesmo sentido, outro trabalhador lembra que, para se ter qualidade de vida no trabalho, o indivíduo deve *“[...] estar feliz, e satisfeito no seu trabalho.”*

Outro aspecto importante citado pelos respondentes e que também é associado ao indicador de *clima e relacionamento interpessoal* diz respeito à importância da valorização e do reconhecimento profissional, como se percebe nos depoimentos a seguir:

*“[...] Ser mais valorizada. A empresa investir nos funcionários, tipo dar oportunidade de fazer um curso, ter crescimento na empresa.”*

*“É você ser assim, valorizado, reconhecido pelo seu trabalho, sabe? [...]”*

Por fim, ainda em relação ao indicador mencionado, um dos terceirizados ressaltou que ter QVT é *“[...] ser ouvido, compreendido, [...]”* Em especial, no que concerne à QVT, entende-se que “ser ouvido” é importante, uma vez que, como afirma Magnólia (2004), é na organização que os trabalhadores terão de satisfazer muitas das suas necessidades, as quais podem variar da sobrevivência até a concretização de projetos de vida viabilizados pelos salários, como a identidade e a realização profissional. Então, ouvir os trabalhadores, para conhecer suas reais necessidades, parece ser um passo essencial para o desenvolvimento da QVT.

A *comunicação* também foi outro indicador percebido pelos trabalhadores no contexto da QVT. Como manifestou um entrevistado, *“[...] Se você não possui uma boa comunicação no trabalho, fica difícil trabalhar, você não vai saber as coisas... e aí não tem como ter qualidade de vida no trabalho. [...]”*.

Outro conjunto de atribuições à QVT, de caráter menos subjetivo como os descritos até aqui, foi identificado nas manifestações obtidas nas entrevistas com os trabalhadores. Os respondentes também vincularam QVT com aspectos objetivos e instrumentais, como *condições de trabalho* e *remuneração* (salário e benefícios).

No que diz respeito às *condições de trabalho*, para doze trabalhadores, a QVT está relacionada ao oferecimento de condições adequadas no ambiente de trabalho. Nesse

indicador de análise, englobam-se as condições instrumentais de trabalho, além de condições que proporcionem saúde e bem-estar aos trabalhadores, tais como “*ter um tempo maior para descansar depois do almoço, [...], ter um plano de saúde completo*” oferecido pela empresa, e “*ter uma boa alimentação*”.

Dentre as questões mais instrumentais, os trabalhadores trouxeram com muita frequência a necessidade de se ter um ambiente adequado e estruturado para se trabalhar, como “*[...] ter um ambiente organizado, equipado, a gente ter assim, um local para fazer um lanche*”, além dos “*materiais necessários para desenvolver o nosso trabalho*”.

Boas condições de trabalho e um ambiente propício para o indivíduo conseguir realizar seu trabalho de forma plena são essenciais para que o trabalhador possa ter qualidade de vida. Para que isso aconteça, um caminho é, dentre outras medidas, as organizações implantarem soluções ergonômicas, evitando acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, como, por exemplo, as LER/DORT (Lesão por Esforço Repetitivo / Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho). (SILVA; DE MARCHI, 1997). Sobre o ambiente organizacional, os entrevistados afirmam que além de equipado, “*[...] É importante também ter um ambiente satisfatório. [...]*”. A saúde física e o bem-estar emocional são afetados em virtude do ambiente de trabalho; o trabalhador pode vir a se acidentar ou adoecer em razão das condições físico-instrumentais com as quais tem de conviver no trabalho. (SPECTOR, 2004).

O equipamento adequado e necessário, segundo os entrevistados, também é importante para prevenir acidentes, principalmente em trabalhos nos quais há risco. A maioria dos respondentes, por exemplo, expressaram que o contato com produtos químicos para a limpeza exige um cuidado especial com o uso de equipamentos de segurança, como luvas, outros. Para eles, a disponibilidade de usar os referidos equipamentos é um modo de se ter qualidade de vida no trabalho.

Para sete outros trabalhadores, qualidade de vida no trabalho estaria vinculada à *remuneração*, outro indicador identificado nos depoimentos recebidos. Para eles, o ‘bom salário’ seria aquele “*[...] adequado com o trabalho. [...]*”. Da mesma forma, os benefícios foram citados como exemplos de se ter qualidade de vida no trabalho. Segundo Hipólito (2002), os benefícios procuram fazer com que o trabalhador consiga obter, fora do trabalho, uma vida mais gerenciável e segura, pois sabe que está protegido diante de dificuldades que possam vir a ocorrer com ele ou com sua família.

Já Marras (2002) considera que os benefícios atendem tanto aos objetivos da organização que, ao buscar satisfazer às necessidades básicas dos sujeitos, auxiliará a manter

baixos índices de rotatividade e uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho, como aos objetivos dos trabalhadores, que terão suas necessidades satisfeitas. Entende-se então que, para que esse sistema funcione de modo bilateral, as necessidades dos trabalhadores devem ser atendidas, e isso só ocorrerá se a organização buscar conhecer tais necessidades com o próprio trabalhador. Então, na realidade, os benefícios oferecidos pela organização só promoverão a qualidade de vida no trabalho se estiverem atendendo às necessidades reais dos trabalhadores.

Finalmente, o indicador *comprometimento* foi expresso com uma percepção dos trabalhadores terceirizados no que se refere à percepção de QVT. Para um dos entrevistados, qualidade de vida no trabalho “[...] *também é dar o melhor de mim para atuar corretamente no meu serviço. [...]*”. Dois funcionários entendem que QVT está associada à dedicação que se tem com a empresa. Segundo Zanelli e Silva (2008, p. 90), comprometimento “significa o grau de identificação de uma pessoa com os valores e objetivos da organização”. Para isso, é fundamental os trabalhadores compreenderem as estratégias da organização e, portanto, o comprometimento deve vir de ambas as partes, gestores e demais trabalhadores. “Se o trabalhador cumpre a sua parcela, espera que os dirigentes forneçam condições que, em última análise, possibilite saúde e qualidade de vida.” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 115).

Com relação à afirmação anterior, percebe-se que, no contexto específico da terceirização, o grau de identificação dos trabalhadores com os valores e objetivos da organização fica comprometido, em consequência da distância em que tais trabalhadores encontram-se das organizações às quais pertencem, assim como o comprometimento dos gestores com os terceirizados. Mais à frente será aprofundada tal questão. Estabelecendo-se uma relação com alguns indicadores referentes ao sentido de ser um trabalhador terceirizado, como a segurança atribuída à possibilidade de se ter um trabalho com carteira assinada e a oportunidade de emprego “*para quem pouco estudou*”, pode-se pensar que o comprometimento com o trabalho por parte dos terceirizados venha mais em virtude dos motivos mencionados do que propriamente com a sua identificação com a empresa terceirizada.

Expostos os indicadores de análise para a categoria significado de qualidade de vida no trabalho, sistematizados com base nos depoimentos dos trabalhadores terceirizados, apresentam-se a seguir os dados relativos à mesma categoria, expressos pelas gestoras das empresas de terceirização que participaram da pesquisa.

Com base na percepção das gestoras das empresas de terceirização sobre o significado de QVT, foram sistematizados os seguintes indicadores de análise: *condições de*

*trabalho, satisfação e autonomia no trabalho, motivação, produtividade e atendimento de necessidades.*

Assim como relatado por doze dos trabalhadores terceirizados, todas as gestoras das empresas de terceirização envolvidas na pesquisa associaram a QVT às *condições de trabalho*. A gestora da empresa Alfa entende que

*“[...] Qualidade de vida também é [...] a empresa fornecer um lugar que tu trabalhes bem, de forma confortável. Que disponha para ti de recursos que realmente venham fazer com que tu consigas fazer o teu trabalho e atingir o resultado. Mas com o número e serviço de trabalho razoável, entendeu? Que a pessoa consiga chegar no final do dia pensando ‘resolvi! [...] que não tenha aquela pressão, aquele estresse, de você estar com um volume de trabalho muito grande. [...]’”*

As gestoras das empresas Beta e Gama também especificaram o indicador *condições de trabalho* como um significado de QVT, como se pode verificar nos depoimentos a seguir:

*“Qualidade de vida no trabalho, para mim, é como eu sempre falei assim: O RH de uma empresa deve oferecer recursos para o desenvolvimento do ser humano dentro de uma organização. Eu sempre falei isso. Então, o nosso papel aqui não é fechar cartão-ponto, não é dar uma suspensão, não. É oferecer recursos para que o funcionário, o profissional, o colaborador possa se desenvolver dentro da empresa. [...]”*

*“Pra mim, qualidade de vida no trabalho é tu ter um ambiente próprio, adequado para o teu trabalho, independente da tua função. Certas qualidades, certas necessidades básicas para o trabalho. Porque, dependendo da função, ela vai ter sua necessidade básica.”*

Por outro lado, além de referência a aspectos objetivos e instrumentais à promoção de QVT, a gestora da empresa Alfa também vincula QVT à *satisfação e autonomia no trabalho*, ao ressaltar que é importante *“tu fazer algo que tu goste, que te dê, assim, liberdade, autonomia para você poder estar dando opinião no teu trabalho [...]”* A fala da gestora se aproxima da ideia de autores como Hackman e Oldham (1975) os quais afirmam que a autonomia é necessária para o trabalhador se sentir satisfeito. Levando em consideração a meta de gerar uma organização mais humanizada, Vieira (1996) entende que, além de se desenvolver um trabalho com maior autonomia e responsabilidade, um programa de QVT deve levar em consideração os trabalhadores e seu contexto socioambiental. A participação do trabalhador nas tomadas de decisões deve ser maior, possuindo ênfase no desenvolvimento

pessoal do sujeito. A livre atividade e o processo criativo contribuem para a manutenção do aparelho psíquico saudável (RANGEL, 2009).

A *motivação* foi outro indicador interpretado do depoimento da gestora da empresa Alfa ao falar sobre o significado de qualidade de vida no trabalho para o trabalhador terceirizado. A respondente entende que “[...] com QVT os funcionários tem uma motivação maior, e isso é positivo no trabalho, pois ele vai se sentir melhor.” Durante a entrevista, deixou claro acreditar que a saúde do trabalhador está muito vinculada a ele estar motivado e satisfeito no seu trabalho. De acordo com Casado (2002a), a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional, a saúde dentro da organização e a satisfação dos trabalhadores. A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho e das organizações.

Em determinados momentos da entrevista, a gestora da empresa Gama associou satisfação e produtividade como consequência do investimento em QVT, conforme o trecho a seguir:

*“Se o colaborador que trabalha lá na ponta estiver satisfeito, é bom para o cliente e para nós melhor ainda. Esse funcionário vai estar satisfeito, vai estar com a qualidade de vida boa e não vai estar procurando outra coisa para fazer, e vai ter um melhor desempenho no trabalho.”*

Claro que pensar na produtividade é essencial, uma vez que se vive em uma sociedade com base em um modelo capitalista. Porém, de acordo com a literatura pesquisada (VIEIRA, 1996; SILVA; DE MARCHI, 1997; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; LIMONGI-FRANÇA 2004), a importância de se trabalhar com a QVT vai muito além da questão da produtividade. Também é fundamental para os trabalhadores, para a sociedade e para a organização como um todo, pois mantém um ambiente saudável, prevenindo doenças ocupacionais, proporcionando um equilíbrio e bem-estar.

Limongi-França e Arellano (2002) discutem produtividade como um conceito que vai além da eficiência no trabalho. Para elas, é um conceito que tem uma relação indispensável com a melhoria na qualidade de vida do sujeito no trabalho. Levando-se em consideração que as pessoas e as suas expectativas mudam, para se obter uma melhora na produtividade, faz-se necessária uma mudança também nas práticas e técnicas gerenciais. Estratégias para aumentar a QVT contribuem para um aumento na produtividade, de acordo com essas mesmas autoras. Os trabalhadores, quando possuem as suas necessidades satisfeitas, conseguem se dedicar mais às suas atividades no trabalho, gerando mais

produtividade para a organização; todavia, a produtividade é apenas um dos benefícios do investimento em QVT.

Para desenvolver a QVT, necessita-se olhar para a empresa e para os sujeitos integralmente, dando um enfoque biopsicossocial. A fala que mais se aproximou dessa visão foi a da gestora da empresa Beta, ao afirmar que QVT “[...] *é um todo*.” A gestora entende que não é possível diferenciar a esfera profissional da pessoal quando o assunto é qualidade de vida no trabalho. Ela tem clareza de que, em se tratando da área de atuação das terceirizadas, “[...] *ninguém sonhou que ‘quando eu for grande vou ser servente e limpar banheiro’.* Não tem essa frase. Não existe isso. A limpeza é uma questão de sobrevivência.” Além disso, às vezes “[...] *elas conseguem o emprego, só que a vida pessoal delas é muito tumultuada, muito cheia de problemas, cheia de questões, entendeu? Então a gente tem que ver que hoje a gente tem que trabalhar o lado profissional e o lado do ser humano*”.

Ela continua seu raciocínio afirmando que entende a QVT como uma *“teia de aranha onde cada aranha possui um fiozinho, e estão todos conectados [...] a gente tem que cuidar de cada fiozinho da nossa vida [...] se arrebentar um fiozinho dessa teia, o resto desmorona [...]”*. A gestora apresentou uma visão global de QVT, explicando que a empresa deve olhar tanto para o *“lado profissional como o lado pessoal [...] porque qualidade de vida é um conjunto”*.

Essa questão abordada por ela se coaduna com a abordagem da escola de relações humanas no trabalho, que considera a pessoa como um complexo biopsicossocial, ou seja, toda pessoa tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Trata-se de uma proposta conceitual da visão holística de homem. (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

A gestora da empresa Beta entrevistada fala, ainda, que, para promover a qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, muitas vezes a empresa acaba tendo que realizar atendimentos individuais, pois se “[...] *Então eu tenho um funcionário que está passando necessidade, está passando fome, por que não, de repente, fazer um atendimento? Verificar o que eu posso fazer, transferir ele de um posto para ele ganhar uma cesta-básica, ou então fazer um mutirão dentro da empresa, para ajudar ele, sabe? Então, qualidade de vida é quando a pessoa tenha a própria realização pessoal. Acho que começa por aí. A empresa deve olhar para isso. Porque eu posso afirmar assim, que quase 100% das pessoas que vem aqui estão precisando de algo [...]*”

Para que a empresa realize esse tipo de atendimento, contribuindo de alguma forma para o desenvolvimento da qualidade de vida dessa pessoa no trabalho e fora dele,



torna-se essencial conhecer, primeiramente, qual seria essa necessidade. E para se ter acesso a tal necessidade, é essencial disponibilizar um espaço para ouvir o trabalhador. Para Carneiro (apud Vieira, 1996), qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas, procurar saber o que elas sentem, o que elas desejam e pensam. Os próprios trabalhadores da pesquisa indicaram “*ser ouvido*” como um significado de QVT.

Finalmente, para complementar a descrição e análise dos significados sobre qualidade de vida no trabalho percebidos pelos atores envolvidos na pesquisa, apresentam-se os dados empíricos obtidos nas entrevistas com os gestores das Instituições de Ensino Superior (IES), que são contratantes de serviços terceirizados. Os indicadores estabelecidos sobre o significado de QVT, com base nas entrevistas com os gestores, foram: *condições de trabalho e aspectos referentes ao clima organizacional*.

Assim como os trabalhadores terceirizados e os gestores das empresas de terceirização, todos os gestores das IES apontaram as *condições de trabalho* para os trabalhadores como um significado de QVT. Para o gestor da IES A, “*qualidade de vida no [...] é um local adequado em que possa trabalhar. [...] ter uma sala para trabalhar. Atualmente se não tem um computador, não tem como eu tocar meu trabalho, pois hoje em dia está tudo informatizado. E o ambiente também. Um ambiente bom onde você possa desenvolver os seus serviços.*”

A gestora da IES B especificou também “*o aspecto físico, ao que a empresa disponibiliza para o funcionário com relação ao trabalho, seja em equipamento, seja em crescimento, seja em benefício. Isso tudo está vinculado, para mim, na qualidade de vida no trabalho*”.

Um dos gestores da IES C acrescentou, em relação às condições de trabalho, o fato de a “*própria estrutura do ambiente de possibilitar a atender os teus objetivos, a pessoa te impõem objetivo e a tua estrutura te permite chegar a estes objetivos.*” O Gestor 1 da mesma instituição complementou, falando que “*qualidade de vida é deixar o funcionário bem satisfeito com o trabalho, dar todas as condições para ele desenvolver um bom trabalho e também dar condições para ele poder ter um pouco de atividades de lazer, sei lá na área do intervalo de trabalho [...]*”

Os gestores das IES também concordaram ao afirmar, em relação ao indicador clima organizacional, que questões mais subjetivas, como satisfação, reconhecimento e motivação, são aspectos importantes da QVT. Para o gestor da IES A, “*[...] a qualidade de vida em relação ao trabalho é você ter paz para tocar o seu trabalho. Ter tranquilidade para desenvolver suas tarefas. Um bom clima. Ter o acompanhamento de uma pessoa que saiba*

*também os seus limites, que assuma os seus limites. Quando chegou esse limite, que alguém venha e me ajude, que dê um suporte.*” O suporte, mencionado pelo gestor, também é um aspecto importante do ponto de vista do terceirizado. O trabalhador terceirizado solicita este suporte ao gestor, o qual também relata a necessidade desse tipo de apoio.

O foco da perspectiva da gestora da IES B está voltado para a “[...] *motivação do empregado, porque se ele se sente bem onde ele está, ele vai estar motivado, e motivação é importante. [...] está ligado à satisfação quanto aos processos que ele faz, se ele tem essa satisfação ou não. [...] Qualquer coisa que motive e traga satisfação para o funcionário está ligado à qualidade de vida no trabalho [...]*”

Já o vínculo empregador-empregado foi ressaltado pelo gestor 1 da IES C como aspecto de QVT: “[...] *procurar não trabalhar sob pressão, radicalizar entende?! Procurar sempre ter um bom relacionamento entre, como se diz, o empregador e o empregado.*” O bom relacionamento e questões mais subjetivas também estão presentes na fala do gestor 2, para quem QVT “*é quando [se] consegue harmonizar o trabalho com aquele sentimento de querer ir trabalhar, sabe quando tu tens o prazer de ir trabalhar, porque o trabalho te proporciona reconhecimento satisfação pessoal, [...]*”. O gestor 3 complementou o pensamento trazendo a questão da “*satisfação pessoal, [...]*” além do “*reconhecimento, [...] e principalmente você poder ter crescimento onde você trabalha*”.

#### **4.2.2 Discussão sobre a percepção de trabalhadores terceirizados e gestores organizacionais sobre o significado de QVT**

O Quadro 13 apresenta, de forma sintética, os indicadores expostos no tópico anterior referentes ao significado atribuído à QVT pelos atores envolvidos na pesquisa, separados por Instituição de Ensino Superior com a sua respectiva empresa terceirizada.

	IES A e empresa Alfa	IES B e empresa Beta	IES C e empresa Gama
Trabalhadores	Clima e relacionamento interpessoal	Clima e relacionamento interpessoal	Clima e relacionamento interpessoal
	Respeito	Respeito	Respeito
	Satisfação		Satisfação
	Valorização		Valorização
			Ser ouvido
		Comunicação	
	Condições de trabalho	Condições de trabalho	Condições de trabalho
	Remuneração		Remuneração
		Comprometimento	
Gestor da terceirizada	Condições de trabalho	Condições de trabalho	Condições de trabalho
	Motivação	Atendimento de necessidades	Produtividade
	Autonomia		
	Satisfação		
Gestor da IES	Condições de trabalho	Condições de trabalho	Condições de trabalho
	Clima organizacional	Clima organizacional	Clima organizacional
		Motivação	Remuneração

Quadro 13 – Indicadores do significado atribuído a QVT

Fonte: Dados primários da pesquisa

Apresentados os dados acerca da percepção dos três grupos envolvidos na pesquisa sobre o significado de QVT, verificou-se maior aproximação das percepções entre os trabalhadores terceirizados. Mesmo sendo contratados por diferentes empresas e trabalhando em instituições distintas, os trabalhadores terceirizados possuem percepções semelhantes sobre a qualidade de vida no trabalho. A análise dos indicadores revelou que há similaridade nas percepções dos trabalhadores de diferentes empresas mais do que entre os trabalhadores e os gestores das empresas terceirizadas ou gestores das IES. Brito e Marra (2010), ao discutirem a temática da terceirização, afirmam que esse processo de trabalho tende a fragmentar os vínculos do indivíduo com a organização. O fato de as empresas estarem longe dos trabalhadores acarreta o afastamento e a ausência de vínculo entre terceirizada e terceirizado. Por ser um trabalhador terceirizado, Brito e Marra (2010) concluem que há um movimento de exclusão e marginalização dele nas empresas contratantes do serviço terceirizado. Essa situação leva a uma maior identificação dos terceirizados entre si e com o trabalho, em vez da identificação com a empresa.

Como revelado nos dados, de maneira geral, os gestores entendem como significado de QVT o oferecimento de melhores condições de trabalho para que os funcionários consigam desempenhar as suas funções de uma forma mais saudável e com menos riscos. Os trabalhadores compartilham do mesmo entendimento sobre a qualidade de

vida no trabalho; acrescentam, porém, outros indicadores importantes, como ser valorizado, respeitado, ser ouvido, ter um bom relacionamento no trabalho, dentre outros.

A fala da gestora Beta se destaca a partir do momento em que ela demonstra uma visão global de qualidade de vida no trabalho, citando aspectos biopsicossociais, como demonstra a literatura. Lipp (1996) e outros autores (FERNANDES, 1996; VIEIRA, 1996; LIMONGI-FRANÇA, 2004; RODRIGUES, 2005) apontam a qualidade de vida como dependendo de aspectos ligados ao social, afetivo, profissional e à saúde. Para se ter qualidade de vida, os aspectos mencionados devem estar em equilíbrio. Muitos desses autores, no entanto, concordam que a qualidade de vida voltada para o trabalho é uma abordagem recente e que, em consequência desse fato, há uma dificuldade de conceituação do termo que, segundo Vieira (1996), pode ser utilizado como uma forma de se reagrupar experiências que busquem a humanização do trabalho.

Segundo autores como Silva e De Marchi (1997) e Rodrigues (2005), ter saúde está extremamente vinculado a vivenciar um bem-estar biopsicossocial, englobando as relações que o sujeito estabelece com os outros e com o meio ambiente. Não estar doente não é suficiente para ter saúde. Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 296), a QVT, atualmente, está sendo estruturada por vários segmentos da sociedade e do conhecimento científico, a saúde é uma delas e “visa preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano em vez de apenas atuar sobre o controle de doenças e propiciar maior expectativa de vida e reintegração profissional [...]”

Aparentemente, todos os grupos de atores envolvidos nesta pesquisa se preocupam, de alguma forma, com as *condições de trabalho* para se ter a almejada QVT. O indicador de análise *condições de trabalho* se fez presente não em todas as respostas, mas na maioria delas e nos três grupos pesquisados. Segundo Silva e De Marchi (1997), a obtenção de condições físicas satisfatórias, mais que evitar doenças, promove a saúde. Para esses autores, pessoas saudáveis representam negócios saudáveis, com melhores lucros e melhor retorno de investimentos, pois o grande capital da empresa é representado por pessoas capazes, aptas, sadias, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas.

Outro aspecto que apareceu no indicador *clima e relacionamento interpessoal* em todos os grupos de trabalhadores terceirizados, porém em nenhuma fala dos gestores, foi o *respeito*. Para os trabalhadores terceirizados, o respeito é um aspecto importante para se ter qualidade de vida no trabalho. Segundo Zanelli e Silva (2008), quando as pessoas não se respeitam, elas igualmente não se ajudam diante de um processo de tomada de decisão e, então, estabelece-se uma falta de confiança entre ambas as partes. A falta de confiança é

prejudicial no desenvolvimento do trabalho; as pessoas precisam se vigiar o tempo todo, pois há a crença de que, na sua ausência, as pessoas com quem trabalham agirão de modo a prejudicá-las. Ainda para os mesmos autores, a QVT só é possível se as interações humanas nas organizações estiverem pautadas em respeito mútuo.

Para Bom Sucesso (2002, p. 26), QVT não decorre apenas de salários e benefícios, mas também do “tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito [...] e do orgulho pelo que se faz”.

Além do respeito, tanto os trabalhadores da empresa Alfa, como os da empresa Gama, o gestor da IES A e um dos gestores da IES C apontaram a necessidade de haver um bom *clima e relacionamento interpessoal* no ambiente de trabalho. Zanelli e Silva (2008) consideram a falta de integração como uma das dificuldades encontradas nas organizações, que são aversivas à aprendizagem no ambiente de trabalho e prejudiciais à saúde, geradoras de estresse.

Ao se reportar *ao clima e relacionamento no trabalho*, por outro lado, Limongi-França e Arellano (2002) acreditam que a integração social na organização cria um ambiente favorável às relações pessoais e é conquistada por meio de uma comunicação aberta, companheirismo, democracia social e outros. Os mesmos autores ainda sugerem que a integração social na organização está relacionada com o tratamento igualitário entre as pessoas e a liberdade de expressão de ideias. Vasconcelos (2001) corrobora com esse pensamento ao dizer que, quando há integração, é possível observar a igualdade de oportunidades, independentemente da orientação sexual, de idade e de outras formas de discriminação, cultivando assim o bom relacionamento. No contexto específico da terceirização, tais aspectos levantados pelos autores são influenciados por situações complexas, uma vez que, dentro de um mesmo ambiente, os trabalhadores terceirizados e os não terceirizados não trabalham com as mesmas condições, nem possuem igualdade de oportunidades, visto que possuem vínculos empregatícios com organizações diferentes. (CORCETTI; BEHR, 2009).

Trabalhadores das empresas Alfa e Beta, assim como um dos gestores da IES C, também citaram em alta frequência o fator *remuneração* como sendo um indicador importante no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho. Hipólito (2002) diz que a *remuneração*, além de valorizar, estimula o trabalhador. Na literatura pesquisada, essa relação entre remuneração e QVT também aparece em Zanelli e Silva (2008) ao afirmarem que as pessoas, ao não perceberem os seus esforços no trabalho sendo recompensados,

principalmente sob a forma de remuneração, têm sua qualidade de vida no trabalho e a sua motivação comprometidas.

Lacombe (2005) complementa esse pensamento declarando que, quando o trabalhador considera a sua remuneração como injusta, é afetado não somente em nível material, como também em seu bem-estar psicológico. Por isso, a remuneração deve estar equilibrada não apenas entre os trabalhadores internos da organização, mas também entre os externos, que seria o mercado de trabalho.

Zanelli e Silva (2008) ainda esclarecem que as diferenças entre as remunerações devem sempre obedecer a critérios de ordem do desempenho profissional. Para isso, segundo Marras (2002), algumas organizações utilizam determinados requisitos para avaliar o trabalho dos seus colaboradores, em especial os relacionados a fatores mentais, físicos e responsabilidades. Hipólito (2002) corrobora com Marras ao afirmar que os profissionais reconhecem a sua remuneração como justa quando eles veem que está relacionada com o seu desempenho e produtividade de acordo com o seu potencial e também com as suas responsabilidades. No caso das empresas pesquisadas para este estudo, notou-se dificuldades em avaliar o desempenho mais de perto, por estarem distantes dos trabalhadores.

Ainda com relação aos trabalhadores das empresas Alfa e Gama, os dois grupos associaram a *valorização* como um aspecto de QVT. “*Temos que ser valorizados*” é uma fala recorrente entre tais trabalhadores. Segundo Zanelli e Silva (2008, p. 109), o trabalhador deveria “ter consciência do que faz e da importância dos resultados obtidos para si e para outros interessados” para possibilitar um trabalho saudável. Para se ter consciência da importância de seu trabalho, o trabalhador necessita ser reconhecido. Necessita conhecer seu valor para a organização. Esse reconhecimento pode ser feito de diferentes maneiras; porém, há organizações que realizam ações objetivando reconhecer seus profissionais; mas, como não explicitam esse objetivo, não atingem o trabalhador.

Herzberg (1964, apud CAMPOS, 2005) aponta o reconhecimento como uma das variáveis para se obter a satisfação no trabalho que, segundo ele, é o objetivo das ações em qualidade de vida no trabalho. A pesquisa realizada por Lipp e Tanganelli (2002) identificou a falta de reconhecimento como um fator gerador de estresse. As autoras afirmam, então, que essa falta pode comprometer a saúde física e psicológica dos trabalhadores. Para reverter essa situação e preservar a saúde, as organizações devem buscar reconhecer e valorizar os seus profissionais, conforme apareceu nas falas dos trabalhadores entrevistados.

Estudos mostram que a QVT começou objetivando estudar a satisfação do indivíduo com relação ao trabalho que exerce e, segundo Rodrigues (1994), a qualidade de

vida no trabalho está fortemente associada a fatores como motivação e satisfação, sendo que estes dois interferem diretamente no bem-estar do trabalhador. Se o trabalhador estiver insatisfeito com o seu trabalho, a sua qualidade de vida também vai estar baixa. Então, a relação satisfação X trabalho existe desde o princípio dos estudos de qualidade de vida no trabalho. Os trabalhadores da empresa Alfa e Gama, o gestor da IES B e todos os três gestores da IES C igualmente concordam que a satisfação com o trabalho está relacionada à qualidade de vida no trabalho e nela interfere.

Os gestores da empresa Alfa e da IES B concordam que a QVT é importante para a *motivação* no trabalho. A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho e das organizações; foi a partir dos estudos da motivação que a QVT se desenvolveu (RODRIGUES, 1994). Maslow (1943) afirma que a satisfação das necessidades é importante para se manter saudável.

Motivação é um dos importantes motores da produtividade e gatilho de uma série de outros índices usualmente quantificados pelas organizações para premiar seus colaboradores; tendo sido, historicamente, a base para os estudos de QVT. Entretanto, Casado (2002a) critica a ineficiência de muitos “programas motivacionais”, uma vez que existe muito investimento nesse sentido e, passado pouco tempo, volta-se a “estaca zero”, ou seja, os trabalhadores voltam a ficar desmotivados. Segundo Marras (2002), isso se deve ao fato de a gestão de recursos humanos nas organizações tratar a motivação apenas com programas de estímulos externos, que são intervenções que provocam respostas apenas no curto prazo. Para se trabalhar a motivação, é necessário conhecer a necessidade do sujeito a ser motivado, pois as motivações, de acordo com a teoria de Maslow (1973), estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. Então, para motivar um trabalhador, torna-se imprescindível descobrir suas necessidades para, com base nesse conhecimento, desenvolver ações coerentes para supri-las. O mesmo se aplica ao desenvolvimento da qualidade de vida do trabalhador.

A motivação nas organizações, segundo Marras (2002), tem como objetivo estimular os trabalhadores a atingir suas metas pessoais e profissionais, propiciar condições de trabalho adequadas, tanto financeiras, como físicas ou psicológicas, permitindo um nível de QVT desejável.

De uma forma geral, pode-se dizer que as falas dos gestores, tanto das empresas de terceirização, quanto das IES, ao serem comparadas com as falas dos terceirizados, no que se refere ao significado de QVT, focaram mais em questões instrumentais de qualidade de

vida. Já os trabalhadores trazem mais a importância dos relacionamentos e tratamento no trabalho.

Os dados aqui apresentados relacionam-se ao significado dado à QVT, ou seja, ao que os entrevistados pensam sobre o tema em foco. A seguir, para melhor compreensão do assunto no contexto da terceirização, apresentar-se-á o que acontece na prática.

#### 4.3 O CONTEXTO DA TERCEIRIZAÇÃO SOB A ÓTICA DA QVT

Neste tópico, apresenta-se o contexto da terceirização sob a ótica da qualidade de vida no trabalho. Primeiramente, será discutido como fica a responsabilidade sobre as práticas de QVT direcionadas aos trabalhadores terceirizados e os papéis a serem assumidos pelas empresas de terceirização e por empresas contratantes; depois, serão expostas as ações desenvolvidas por cada empresa, no entendimento de cada ator pesquisado. Será exposta, do mesmo modo, a satisfação dos trabalhadores terceirizados com essas ações. Finalmente, segue-se apresentando os aspectos favoráveis e limitadores do contexto da terceirização para a QVT no entender dos atores pesquisados. Cada subtópico está estruturado e se relaciona a cada uma das IES pesquisadas.

##### **4.3.1 A Responsabilidade pelas ações de QVT: O papel da empresa de terceirização e da IES contratante**

Como a terceirização se caracteriza por um contexto específico, no qual os trabalhadores possuem vínculo empregatício com determinada empresa, mas encontram-se prestando serviços e submetidos, no dia a dia, às condições de trabalho de outra empresa, a promoção da qualidade de vida torna-se mais complexa. Ambas as empresas, contratada e contratante, interferem de alguma maneira na vida ocupacional dos terceirizados. Por isso, para entender um pouco mais dessa realidade, buscou-se verificar como os gestores das empresas de terceirização e das IES participantes da pesquisa definem as responsabilidades e os papéis de cada uma na promoção da qualidade de vida do trabalhador terceirizado.

Para responder sobre as responsabilidades acerca da qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados, foram consultados os gestores das IES e os gestores das empresas de terceirização. Além da responsabilidade, apresenta-se o papel de cada empresa envolvida no processo da terceirização, no que diz respeito à promoção da qualidade de vida no trabalho. Primeiramente, serão expostas as respostas dadas pelos gestores da IES A e empresa



Alfa; na sequência, as dos gestores da IES B e empresa Beta e, finalmente, as dos gestores da IES C e empresa Gama.

#### 4.3.1.1 A visão dos gestores na IES A e na empresa Alfa

Na IES A e na empresa Alfa, os gestores representantes de cada organização possuem visões diferentes sobre a responsabilidade pelas ações de QVT para o terceirizado. Para a gestora da empresa Alfa, a responsabilidade pela promoção da qualidade de vida do trabalhador terceirizado em suas atividades laborais seria da empresa de terceirização, mais especificamente do diretor da empresa. No seu entendimento, *“querendo ou não, o Diretor da empresa é o que dá as maiores decisões. [...] Mas essa parte na verdade é obrigação da empresa. Agora, qualidade de vida, acho que depende mais do Diretor da empresa. [...]”*.

Com relação aos papéis, a entrevistada afirma que

*“na verdade, na minha visão seria, assim, a gente trabalha o mais possível para estar fazendo e gerando, assim, todos os processos de forma correta para o funcionário, ali no departamento de pessoal. [...] O nosso supervisor corre bastante junto com a gente para as coisas serem realizadas no prazo, tudo certinho, pois é tudo muito corrido. Para chegar os processos tudo certinho, a folha de pagamento, o Vale Alimentação e Vale Transporte, a gente faz o melhor, a gente respeita os prazos do departamento pessoal [...]”*

A gestora destaca que o que a empresa faz é tentar, na medida do possível, cumprir os prazos para realizar o pagamento do salário e dos benefícios. Ela mesma reconhece, no decorrer da entrevista, que *“[...] essa parte na verdade é obrigação da empresa. [...]”* porém, *“[...] fora disso, a gente não dá muitos recursos de qualidade de vida não [...]”* Ou seja, por mais que ela reconheça que tal responsabilidade pela QVT seria da empresa, ela admite que a empresa não desenvolve muitas iniciativas específicas nesse sentido.

Quando questionada sobre o papel da IES A na promoção da qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados, ela mostrou-se confusa no que diz respeito aos papéis de cada empresa. Ela afirma que o papel da IES é fornecer informações sobre os funcionários para a empresa Alfa; ao mesmo tempo, entretanto, argumenta que a empresa Alfa possui encarregados fixos na IES que cumprem esse mesmo papel. Assim, não fica muito claro qual seria, de fato, na percepção da entrevistada, o papel da IES na promoção da QVT dos trabalhadores terceirizados.

*“[...] Tem uma pessoa lá na IES A encarregado de fornecer para nós as informações diretas dos funcionários de lá. [...] porque, de lá, assim, eles tem contato diretamente com o funcionário. Mas nós aqui da Empresa Alfa, no departamento operacional que existem fiscais que saem daqui para ir nos postos de trabalho aonde temos empregados e os encarregados, os fiscais tem total relacionamento com esses encarregados. [...]. Então se a comunicação entre eles não der certo sobre os funcionários, os problemas, as informações chegam aqui na empresa muito tarde [...]”*

Já sobre a visão do gestor da IES A, quando questionado sobre a responsabilidade pela promoção da QVT dos terceirizados que prestam serviços na instituição, em um primeiro momento ele respondeu que *“[...] a responsabilidade é da empresa e também de quem contrata, neste caso, da Universidade. É uma responsabilidade compartilhada, solidária na realidade. [...]”*. Ele explica que é compartilhada porque a empresa contratante, por estar mais presente com os terceirizados, acaba percebendo determinados aspectos que a empresa terceirizada, em razão da distância, não acompanha. O entrevistado reforçou, entretanto, que, *“na realidade, a empresa [terceirizada] que deveria assumir isso”*. No decorrer da entrevista, ele explicou que, em virtude do contrato, *“[...] conforme instruções normativas, [a IES A] não pode nem estar viabilizando isso. [...] o setor trata apenas do objeto do contrato, que é limpeza e conservação. O que sai fora disso não é do nosso interesse. [...]”*. Além do contrato, o gestor explica que a IES não deseja *“nem pode”* se envolver com essas questões.

Entretanto, o entrevistado consegue indicar alguns papéis para a IES no que se refere à qualidade de vida no trabalho, como por exemplo, ter o controle sobre o repasse do salário, mais o Vale Alimentação e Transporte, pois a *“a empresa terceirizada na realidade só passa o Vale Transporte e o Vale Alimentação conforme a contratante repassa a eles. [...] A Universidade tem que ter esse controle, tem que adequar esse ponto”*.

Ele fala também sobre a possibilidade de disponibilizar um local mais adequado, com equipamentos, para os terceirizados se alimentarem, porém, não fica muito claro se esta seria uma responsabilidade da terceirizada ou da contratante.

*“Olha, eu tenho conversado e até encaminhei um documento sobre um local adequado, para que esse pessoal, por exemplo, tem muitos locais que não tem equipamentos. Mas que não estão inclusos nesta normativa. Por exemplo, um local para o pessoal fazer um lanche, uma cozinha. Faltam essas coisas, a IES A não estava preparada para receber esses trabalhadores de terceirização. [...] Hoje em dia nós estamos querendo que os novos lugares que forem construídos tenham um local para esse pessoal. Para eles chegarem, fazerem o seu lanche, a sua alimentação. Então, a universidade ou a*

*contratante tem que pensar nisso antes de contratar, [...]. isso também deveria ser uma preocupação da empresa terceirizada, ela deveria ter essa preocupação. Os funcionários são dela.”*

Em relação ao posicionamento do gestor da IES A, percebe-se que há uma preocupação com as condições sob as quais os trabalhadores terceirizados são submetidos. Entretanto, ao mesmo tempo em que há a preocupação, o gestor tem consciência de que o contrato não permite modificações e, além disso, pensa que a responsabilidade deveria ser da empresa de terceirização. A falta de uma normativa que oriente esses cuidados com os trabalhadores terceirizados pode levar a esse tipo de situação, em que o gestor não sabe ao certo o seu posicionamento perante a questão. Ele finaliza o assunto afirmando que, em virtude da distância da terceirizada, muitas vezes a contratante acaba assumindo responsabilidades que não são suas.

*“Por isso que eu digo, o contato do dia a dia, isso aí, você não tem como deixar: você passa em um local e vê uma pessoa esquentando comida com uma tomada no chão, você diz assim: “mas como? Isso está errado!” Aí você vai ter que encontrar uma solução! [...] Você sabe que era a empresa que deveria se preocupar com isso, Entendeu? Então, quer dizer, você acaba se obrigando a tomar uma atitude que a empresa deveria tomar.”*

Percebe-se que tanto a gestora da empresa Alfa como o gestor da IES A entendem que a responsabilidade pela qualidade de vida do trabalhador terceirizado é (ou deveria de ser) da empresa de terceirização de serviços. Porém, de acordo com o gestor da IES A, a empresa contratante em muitos casos acaba assumindo tal responsabilidade pela ausência de atuação da empresa terceirizada.

No que diz respeito aos papéis que cada uma das organizações envolvidas na terceirização deveria desempenhar, os gestores apresentados possuem visões diferentes. Enquanto o gestor da empresa Alfa aponta como papel da empresa terceirizada as questões mais instrumentais e de controle, o gestor da IES A entende que a empresa Alfa deveria estar mais envolvida com o que se passa com os seus trabalhadores, inclusive com a estrutura física disponibilizada para eles pelas empresas contratantes.

Já no que se refere ao papel da contratante, o gestor da IES A atribui ao contrato as limitações para promover QVT aos trabalhadores terceirizados, assumindo uma posição similar a da gestora da empresa Alfa, ao apontar como papel o controle de pagamentos e a preocupação com estrutura física. O discurso dos gestores aqui entrevistados, referentes às responsabilidades e papéis na promoção de QVT, em muitos momentos, limitaram-se ao

desenvolvimento de ações já reconhecidas legalmente, como os benefícios de Vale Alimentação e Transporte, ou o pagamento em dia dos salários. Para promover a QVT, as empresas deveriam fazer mais do que as suas obrigações (SILVA; DE MARCHI, 1997).

#### 4.3.1.2 A visão dos gestores na IES B e na empresa Beta

Da mesma forma como relatado, apresentam-se agora as percepções dos gestores da IES B e da empresa Beta, sobre o papel e a responsabilidade de promover ações de QVT junto aos trabalhadores terceirizados. A gestora da empresa Beta afirmou que, em sua opinião, a prestação de serviço terceirizado ocorre justamente para que o cliente não tenha de se preocupar com esses funcionários; *“[...] a obrigação é nossa, a gente colocou aquele funcionário para prestar serviços no cliente, não para levar problemas para o cliente. [...] Então, assim, se o funcionário não está legal, a responsabilidade é nossa [...]”*

Com relação ao papel da empresa nesse processo de desenvolvimento da QVT, a gestora ressalta que a terceirizada deve buscar identificar os problemas existentes e tentar solucioná-los, uma vez que, *“se foi detectado pelo fiscal que o funcionário não está legal, e isso é papel do fiscal, ele tem que trazer essa situação pra gente. Então, nós vamos tentar auxiliar [...]”*

A gestora admite que a empresa tem dificuldade em saber o que se passa com os funcionários nos postos, *“lá fora”*, alinhando sua fala com a situação reportada pelo gestor da IES A, que afirmou que as empresas de terceirização não veem o que acontece com os seus funcionários. A entrevistada segue afirmando que o papel da terceirizada é *“tentar oferecer dentro dos recursos humanos algo que o funcionário possa desenvolver a vida dele profissional e que ele consiga resolver outras pendências que ele tenha na sua vida pessoal, porque eu estou empregando ele, eu não estou colocando ele numa instituição de caridade. [...] Então, o que a gente pode fazer é agregar alguns valores e oferecer esses benefícios para que eles possam se sentir mais aconchegados e bem recebidos pela empresa, entendeu? As vezes de ouvi-los, de atender à situação deles pessoal, de encaminhar, sabe? [...]”*

A gestora da empresa Beta foi quem respondeu perceber a QVT como um todo, algo que envolveria vida pessoal e profissional. Nesse sentido, ao falar sobre *“desenvolver a vida profissional e [...] pessoal”*, mostra-se coerente com o depoimento anterior. Ao mesmo tempo em que ela afirma isso, também esclarece que a empresa não é uma *“instituição de caridade”*, colocando limites no investimento por parte da empresa nos empregados.

No que concerne a tal visão, destaca-se Spink (1975), ao mencionar que existe uma interdependência entre o trabalho e o não trabalho, ou seja, as empresas devem se preocupar com a pessoa no trabalho, sem ignorar o papel que elas ocupam fora deste. O mesmo autor segue afirmando que os movimentos que uma pessoa faz como parte de sua carreira podem afetar, por exemplo, a situação da família, da habitação, a carreira do cônjuge e a educação dos filhos. Assim, acredita-se que a empresa deve ter consciência de que, por mais que ela não seja uma instituição de caridade, o trabalho de seus funcionários interfere sim nas suas vidas pessoais.

Com relação às responsabilidades, ou ao papel da empresa que contrata os serviços da terceirizada, como é o caso da IES B, a gestora da empresa Beta, assim como a gestora da empresa Alfa, não afirmou com convicção que papéis seriam esses. Ela diz que essa questão vai depender muito de cada empresa, pois determinados clientes assumem esse papel e outros não, *“vai depender de cliente para cliente. [...]”*. Porém, a gestora não respondeu o que ela pensava disso, o que na opinião dela realmente deveria acontecer.

Já a gestora da IES B, diferentemente da visão da representante da empresa de terceirização, entende que *“[...] os dois estão envolvidos. Não existe só um responsável. Cada um tem a sua contribuição e sua parte para fazer [...]”* A responsabilidade pela qualidade de vida do trabalhador terceirizado, para a entrevistada seria, então, compartilhada entre a empresa de terceirização e a contratante, neste caso, entre a IES B e a empresa Beta.

No que tange ao papel da IES, em sua opinião seria *“dar condições para que o trabalho seja executado com o menor risco, menor pressão, menor insatisfação [...] Tem que proporcionar uma ambiente que traga as coisas boas, importantes para que os processos sejam efetuados, permitir que os funcionários trabalhem com satisfação, isso está ligado à qualidade dos equipamentos que os funcionários terceirizados usam, o ambiente onde ele está situado [...]”*

Apesar desse entendimento, a gestora da IES B concorda em parte com a gestora da empresa Beta, afirmando que, *“[...] quando a gente contrata um terceirizado, qual é o objetivo? É que a contratante não tenha essas responsabilidades. A terceirizada é para isso, é para diminuir as responsabilidades, tempo e custo da contratante. [...] Então, é para isso que a gente contrata. Porque, se não, não adianta, não tem sentido, perde o sentido você ter um terceirizado que na medida do processo você tem que se envolver com essas questões. [...]”*

Quanto ao papel da terceirizada, a gestora da IES entende que a empresa deve ter a maior preocupação com relação ao bem-estar dos seus trabalhadores, além disso, *“todos os*

*equipamentos, tudo que é utilizado para qualquer tarefa de uma terceirizada é de responsabilidade da terceirizada. [...]”*

Ao ser questionada se haveria alguma diferença entre a responsabilidade da IES B com relação aos funcionários efetivos e terceirizados da organização no que se refere à promoção da qualidade de vida no trabalho, a gestora respondeu que sim, pois *“[...] existe, pela diferença que é o seguinte: essa responsabilidade relacionada aos terceirizados é uma responsabilidade dividida, tá? E dos efetivos, não, é só da IES B. Então para mim, essa é a diferença. [...]”*

Com base nos dados apresentados, é possível perceber que, assim como no caso da IES A e da empresa Alfa, aqui também houve divergência no que se refere à responsabilidade sobre a promoção de ações de qualidade de vida do trabalhador terceirizado. A gestora da empresa Beta, enquanto representante da empresa, assume toda a responsabilidade, enquanto a gestora da IES B entende que deveria ser compartilhada. Mesmo colocando a responsabilidade como compartilhada, a representante da IES B, utiliza-se do mesmo pensamento da gestora Beta ao afirmar que o objetivo da terceirização é justamente não se preocupar com os trabalhadores terceirizados. Ou seja, ela afirma que a responsabilidade é compartilhada, mas ao mesmo tempo diz que a contratante não deveria ter tais responsabilidades. Esse fato demonstra como o tema em estudo ainda é confuso e complexo mesmo para as partes envolvidas no processo de terceirização.

No que se relaciona aos papéis, ambas as gestoras convergem quando atribuem à empresa de terceirização a responsabilidade por oferecer recursos aos trabalhadores terceirizados; no entanto, posicionam-se de forma diferente com relação ao que deveria ser o papel da contratante, uma vez que a gestora Beta não definiu nenhum papel à empresa que contrata os serviços.

#### 4.3.1.3 A visão dos gestores da IES C e empresa Gama

Para finalizar a apresentação das responsabilidades pela promoção da QVT em todas as instituições pesquisadas, apresenta-se a percepção dos gestores da empresa Gama e da IES C. A gestora da empresa Gama demonstrou-se surpresa com a questão e admitiu que é *“complicado dizer de quem é a responsabilidade”*. Ela entende que a responsabilidade pela promoção da qualidade de vida no trabalho do trabalhador terceirizado é compartilhada entre a empresa de terceirização e o cliente que contrata os serviços: seria como *“uma via de mão*

*dupla, no caso, o cliente e a empresa terceirizada. [...] Eu acho que isso é responsabilidade dos dois lados.”*

Com relação ao papel da empresa terceirizada nesse processo, a gestora da empresa Gama explica que a empresa, ao fechar um contrato, *“já deveria verificar o ambiente em que essas pessoas irão trabalhar, para ver realmente se tem condições adequadas. Por que assim, tu vai trabalhar no ambiente do pessoal da limpeza, do zelador, sei lá, eles têm que ter um ambiente adequado para trabalhar, fazer a refeição, esquentar a comida deles. Um ambiente em que eles tenham condições para eles estarem lá no dia a dia deles [...]”* Além de verificar o local antes do contrato, a gestora entende que a empresa de terceirização deve *“acompanhar, dando supervisão, tendo encarregado para dar todo suporte.”* Ou seja, estar mais presente no trabalho de seus funcionários.

Para a entrevistada, o papel da empresa contratante, por outro lado, seria o de *“fornecer, dar toda a estrutura”* para os trabalhadores terceirizados. Ela entende que, por mais que a empresa terceirizada deva fiscalizar o local, a estrutura física fica sob a responsabilidade da empresa tomadora dos serviços.

Questionados sobre os mesmo pontos, os três gestores da IES C que participaram da entrevista não concordaram entre si no que se refere à responsabilidade pela saúde e promoção de qualidade de vida do trabalhador terceirizado. O gestor 2 entende que a responsabilidade é compartilhada. Para ele seria *“uma questão de harmonização entre a empresa contratada e a instituição onde vai ser prestado o serviço”*. Os outros dois discordam, pois, na visão deles, a responsabilidade é da empresa de terceirização. O gestor 1 destaca, nesse sentido, que *“quando você faz uma terceirização, você não está assumindo as obrigações, como se assume [...] [com os] contratados da universidade, então a universidade procura fazer coisas de qualidade de vida para nós. Com relação ao terceirizado, eu tenho uma visão que é a seguinte: [...] ‘o problema é da empresa terceirizada e não nosso’, nós contratamos a empresa para prestar um serviço.”* Compartilhando da mesma opinião, o gestor 3 complementa afirmando que *“a qualidade de vida dos terceirizados é responsabilidade da empresa, não nossa.”*

Esse “desacordo” entre os gestores envolvidos com a terceirização na IES C ilustra a complexidade da questão. Aos poucos, o gestor 2, que inicialmente entendia que a responsabilidade era compartilhada, relata que *“perante a questão trabalhista recai muito mais a obrigação para empresa, [...] Legalmente essa responsabilidade é da empresa, apesar que trabalhista hoje se entende que o vínculo entre o servidor e o terceirizado e a instituição ele é solidário, ou seja, se a empresa não mantém a IES C vai ter de responder [...], mas em*

*relação à qualidade e bem-estar é uma questão de harmonização.*” Ou seja, ele entende que a responsabilidade em si é da empresa de terceirização, porém haveria um vínculo solidário entre a instituição e o terceirizado.

Diante de tantas dúvidas sobre a questão do cuidado ao trabalhador terceirizado, um dos gestores da IES C concluiu que a classe de trabalhadores em foco, *“sob este ponto de vista, é o cara que sem pai, sem mãe, que não sabe o que faz da vida. [...] a empresa não está visando à qualidade de vida do funcionário que está terceirizado, a empresa que contrata também não, o cara fica aí, assim.”* Ao que parece, então, o terceirizado acaba como um “órfão”. Uns entendem que a responsabilidade é compartilhada, outros entendem que a responsabilidade é da empresa de terceirização, e no fim pouco se assume de responsabilidade sobre a qualidade de vida do trabalhador terceirizado.

No que se refere aos papéis que cada empresa envolvida na terceirização deve assumir, o gestor 2 justifica a responsabilidade que ele entende por compartilhada, afirmando que a IES deve *“proporcionar para que o funcionário possa fazer o serviços com boas condições. No caso dos terceirizados, nós que fornecemos os equipamentos de segurança, não os equipamento que estão vinculado à proteção individual, mas nós temos que fornecer equipamentos de qualidade, materiais que deem condições para que ele possa realizar seu trabalho de acordo com legislação e até se preocupando com a questão do bem estar.”*

Já o gestor 1 entende que a IES C *“não tem obrigação”* em desempenhar um papel no desenvolvimento da QVT dos terceirizados, justificando que *“[...] se é terceirizado, eu contratei dentro de um contrato de prestação de serviços, tem que cumprir tal hora para fazer tal serviço, quais são os serviços isso e aquilo, então em termos de qualidade do funcionário terceirizado [...], eu não tenho nada contra, mas ela não tem a obrigação de chegar e proporcionar para o terceirizado os mesmos direitos que tem o funcionário da IES C, [...]”*

Todos os três gestores não deixaram de mencionar que há sempre o impedimento legal, que eles só podem seguir o que está no contrato e que por isso eles não podem fazer diversas ações em prol dos terceirizados, como por exemplo, disponibilizar um local para descanso.

Para o gestor 3, o papel da IES seria o de buscar *“junto à empresa de terceirização que a empresa viabilize estas outras coisas, encontro de lazer, treinamento, capacitação, reconhecimento, às vezes, interno [...] então acho que esse é o papel da IES C [...]”* Significa dizer que a execução fica sob responsabilidade da empresa terceirizada, porém a contratante auxiliaria fazendo uma fiscalização.



O gestor 2 concordou com a ideia trazida pelo gestor 3 no sentido de que, quando a contratante cobra a qualidade do serviço da contratada, esta passa a ter que investir nas pessoas, como se pode ver no depoimento a seguir:

*“É porque eu penso da seguinte forma, a IES C quando cobra, além das determinações contratuais, a qualidade de serviço no trabalho, ela faz com que a empresa procure uma política, ou uma ação de favorecer o funcionário para que ele se sinta estimulado a tomar essas atitudes. [...] Por exemplo, esses dias eu soube que eles estão querendo implementar uma política de cesta básica. [...] eles querem estimular, querem prestar bem-estar, qualidade de vida ou motivar, para que o funcionário atinja o objetivo dele aqui na instituição e a gente pare de cobrar contratualmente o que não está sendo cumprido. Então, se a gente faz nossa parte cobrando um serviço de qualidade, perante a empresa, a empresa vai ter buscar um caminho. Por isso, que eu falo que de forma indireta a gente influencia, para que viabilize que o funcionário trabalhe com qualidade e atinja o princípio do contrato. [...]”*

De forma geral, observou-se que, para os gestores da IES C, a responsabilidade pela promoção da QVT dos terceirizados é, predominantemente, mais da empresa de terceirização; o papel da IES seria de fiscalizar e cobrar para que a empresa terceirizada promova ações voltadas a esse fim. Tal visão, mais uma vez, não vai de encontro com o que a gestora da empresa terceirizada contratada da IES C afirmou. Para ela, a responsabilidade sobre a qualidade de vida seria compartilhada entre as duas partes envolvidas no processo de terceirização.

Quanto aos papéis de cada instituição, os gestores da IES C apontaram aspectos como responsabilidade da empresa de terceirização que não foram citados pela gestora da empresa Gama, como por exemplo, o reconhecimento profissional de seus trabalhadores e a possibilidade de disponibilizar cursos e treinamentos para capacitá-los.

No que se refere às responsabilidades da empresa contratante, neste caso a IES C, os gestores também não entram em acordo, mas citaram que a função da contratante seria apenas de fiscalizar a prestadora de serviço para que esta assuma as suas responsabilidades. No entanto, a gestora da prestadora de serviço entende que o papel da contratante vai além do citado pelos gestores; para ela, o cliente deve fornecer a estrutura para que estes trabalhadores tenham mais qualidade de vida no ambiente de trabalho.

#### 4.3.2 Discussão sobre a percepção dos gestores organizacionais quanto à responsabilidade pela promoção da QVT dos trabalhadores terceirizados

Apresentados os dados acerca da percepção dos três grupos envolvidos na pesquisa sobre as responsabilidades e papéis na promoção da QVT, verificou-se que, mesmo havendo algumas convergências, as visões dos entrevistados divergem em alguns aspectos. Nos dois casos (Alfa e Beta) nos quais as gestoras das empresas terceirizadas acreditam que a responsabilidade pela QVT é da empresa de prestação de serviços, os gestores das IES apontam que tal responsabilidade poderia ser compartilhada. E, no caso em que a gestora da empresa de terceirização (Gama) indicou a responsabilidade como compartilhada, foram os gestores da IES C que afirmaram que esta seria da prestadora de serviços. Ou seja, de fato, não há total consenso em nenhum dos casos estudados nesta pesquisa, como se pode observar no Quadro 14.

Responsabilidade			
	IES A e Alfa	IES B e Beta	IES C e Gama
Gestor terceirizada	Empresa terceirizada	Empresa terceirizada	Compartilhada
Gestor IES	Compartilhada (mais da terceirizada)	Compartilhada	Compartilhada (Gestor 2) Terceirizada (Gestor 1 e 3)
Papéis da terceirizada			
Gestor terceirizada	Cumprir prazos	Identificar e solucionar Problemas	Dar suporte
	Realizar pagamentos (obrigações)	Dar condições de trabalho	Verificar condições de trabalho
			Fiscalizar/monitorar
Gestor IES	Condições de trabalho	Condições de trabalho	Condições de trabalho
	Se preocupar		Treinamento/capacitação
	Acompanhar		Reconhecimento
Papéis IES			
Gestor terceirizada	Fornecer informações	Depende da empresa	Condições de trabalho (fornecer a estrutura)
Gestor IES	Condições de trabalho (local adequado)	Condições de trabalho	Fiscalizar
	Controlar pagamento		

Quadro 14 – Responsabilidades e papéis das empresas sobre a promoção da QVT do terceirizado

Fonte: Dados primários da pesquisa

De forma geral, mesmo nos casos em que a responsabilidade foi mencionada como sendo compartilhada, percebe-se uma tendência a identificar a empresa de terceirização possuindo mais obrigação nesse sentido. Entretanto, foi possível perceber uma dificuldade em se definir tal questão. Os entrevistados não possuem clareza quanto à responsabilidade pela prevenção e promoção da saúde e qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados.

Aparentemente essa não é uma dificuldade exclusiva dos gestores participantes desta pesquisa, Quinlan e Sokas (2009) demonstram que, mesmo em países desenvolvidos, como EUA, Austrália e Inglaterra, onde há uma legislação clara sobre a responsabilidade pela preservação da saúde e segurança no trabalho, quando se trata de contratos terceirizados e subcontratação de mão de obra, essa responsabilidade fica obscura. Não há uma legislação clara e objetiva sobre essas responsabilidades específicas. Os autores defendem o estabelecimento de uma política legal que dê suporte à saúde e segurança dos trabalhadores terceirizados, até mesmo porque, cada vez mais, essa prática apresenta riscos à saúde dos trabalhadores, inclusive levando a fatalidades.

As diferentes visões dos gestores ocorrem inclusive como um reflexo da própria fragilidade legal que há na terceirização. Em virtude dessa fragilidade, e também, como não foram encontradas referências que abrangessem especificamente o debate acerca da responsabilidade pela promoção da qualidade de vida do trabalhador terceirizado no Brasil, buscou-se consultar representantes do sindicato das empresas de terceirização e dos trabalhadores terceirizados de serviços de limpeza.

De acordo com o sindicato dos trabalhadores, *“a responsabilidade [pela QVT] é de todos”*; do sindicato que *“tem que lutar pelos trabalhadores”* e das empresas, tanto terceirizada como contratante, *“que devem aplicar e se preocupar com questões de qualidade de vida”*. Na visão do representante do sindicato laboral, *“a terceirização é o mal necessário do nosso país, [...] ela não vai acabar, mas não podemos continuar a nos utilizarmos dela para precarizar o trabalho”*. Ele entende que é o trabalhador que está “na ponta”, prestando o serviço, o que mais sofre com “tudo isso”. Acrescenta ainda que *“o problema da terceirização”* vai além dessa questão, e inicia-se pelo fato de ser uma profissão invisível e discriminada, *“teria que conscientizar mais os tomadores de serviço, [...] temos que garantir que os trabalhadores sejam contratados de forma igual, não apenas com direito e benefícios iguais, mas também na forma de tratamento e nos relacionamentos interpessoais”*; da mesma forma que a empresa se preocupa com o seu funcionário efetivo, ela teria que se preocupar com os terceirizados. Para o sindicalista entrevistado, a falta de uma legislação específica que regule a terceirização e que garanta igualdade para os trabalhadores que convivem no mesmo local de trabalho é o grande limitador nesse processo. Acaba tudo dependendo do bom senso das empresas envolvidas.

Em contrapartida, o sindicato patronal das empresas de terceirização entende que, de fato, é um tema *“complexo [...] A questão da responsabilidade é complicada. As empresas só fazem aquilo que tem de fazer por força de lei. [...]”* Especificamente para a limpeza, que é

o caso da maior parte dos trabalhadores desta pesquisa, o representante do sindicato explica que não há nenhuma legislação nesse sentido, que a função não exige nem que se tenha um treinamento, ou uma qualificação. Devido à falta de legislação, o entrevistado afirma que “*é extremamente problemático responder isto, e eu vou estar dando apenas a opinião do que eu acho. Não existe a normativa, então o bom senso é que impera. Muitas vezes a empresa não tem lugar adequado nem para o seu próprio pessoal*”. Ou seja, como se pode observar, não há nenhuma normativa que oriente a questão aqui abordada; a QVT dos trabalhadores terceirizados depende do “*bom senso*” e da “*boa vontade*” das empresas envolvidas no processo.

Nessa perspectiva, seria possível propor, então, que as áreas de gestão de recursos humanos de empresas terceirizadas e contratantes assumissem uma parceria para suprir as lacunas para as quais a legislação não aponta soluções, como quanto à responsabilidade de promover a qualidade de vida de trabalhadores terceirizados. Acredita-se que uma ação mediada pelo “bom senso” atenderia demandas dos trabalhadores ao mesmo tempo em que poderia resultar em melhorias do seu desempenho e satisfação com o contexto de trabalho.

De modo geral, as gestoras das empresas terceirizadas não souberam ao certo apontar papéis às empresas que contratam e recebem seus funcionários. Isso demonstra que essa divisão de papéis ainda não é completamente elaborada pelas empresas que realizam a terceirização de serviço, bem como pela empresa tomadora dos serviços terceirizados. Kardec e Carvalho (2002) fazem uma crítica ao processo de terceirização no Brasil, ao falar da dificuldade de se encontrar no país empresas, tanto contratante como contratada, que estejam preparadas para esse processo, e que possuam de fato a cultura da terceirização. Com relação ao preparo que se deve ter ao se terceirizar, na base de dados internacionais, muitos autores (MAYHEW; QUINLAN, 1999; LYNCH, 2000; QUINLAN; SOKAS, 2009; MCIVOR, 2011) tratam da sua importância, principalmente no que se refere ao gerenciamento da relação de parceria que deve haver nesse processo.

Sobre esse preparo, o sindicato patronal afirma que

*a terceirização se dá através de um contrato entre a empresa prestadora de um serviço e o tomador destes serviços, só que isto não é feito de forma planejada. A empresa resolve terceirizar, sem planejamento. Qual poderia ser este planejamento: a tomadora deveria considerar aspectos culturais e outros no que se refere a ter pessoas de outras empresas dentro de sua organização. Aspectos variados, como até mesmo o do espaço físico compartilhado, etc., não são usualmente considerados.*

Ainda sobre a questão em pauta, o representante do sindicato laboral complementa ressaltando que, quando uma empresa de terceirização vai participar de um processo licitatório, ou mesmo fechar contrato com uma empresa privada, ela deveria ir ao local onde o serviço será prestado e procurar conhecer o tipo de serviço, as instalações do local, onde ficarão os trabalhadores, verificar se há local adequado para alimentação, vestiários, banheiros e outras condições que julgarem necessárias.

No fim, o que se pode constatar é que não há um alinhamento entre o pensamento a respeito da responsabilidade sobre a QVT dos terceirizados, demonstrando como o assunto é polêmico e complexo. Mesmo dentro de instituições de ensino de administração, onde se produz conhecimento acerca da gestão de pessoas e todos os fenômenos organizacionais, a gestão da terceirização se mostra precária no que se refere à qualidade de vida e ao bem-estar dos trabalhadores terceirizados que lá prestam serviços.

#### **4.3.3 As ações de QVT e a satisfação dos trabalhadores**

Para contextualizar as ações voltadas à promoção de QVT desenvolvidas e acessíveis aos trabalhadores terceirizados envolvidos neste estudo, apresentam-se primeiramente as ações realizadas pelas empresas de terceirização, segundo o gestor da empresa e no entender do trabalhador terceirizado que presta serviços na IES. Em seguida, apresentam-se as ações realizadas nas IES e quais dessas são de conhecimento do trabalhador terceirizado. Para finalizar, explicita-se o pensamento dos gestores pesquisados sobre a necessidade de se ampliar ou não essas ações de QVT e a satisfação dos trabalhadores com tais ações.

Com o objetivo de facilitar a visualização das ações oferecidas pelas empresas de terceirização de acordo com os diferentes olhares (gestor terceirizada e trabalhador terceirizado), elaborou-se o Quadro 13. Procurou-se dividir as ações conforme “indicadores para a gestão de QVT”, utilizando, como critério, a visão biopsicossocial sugerida por França (2009). Sobre essa visão, Fernandes (1996) afirma que os aspectos biopsicossociais necessitam estar em equilíbrio para se ter uma qualidade de vida no trabalho adequada, repercutindo também nos níveis de desempenho.

Na primeira coluna do quadro, destacam-se as dimensões biopsicossociais; na segunda, estão as ações de QVT<sup>1</sup> separadas de acordo com cada dimensão; na terceira e na

---

<sup>1</sup> Ações apresentadas no instrumento de coleta de dados somadas as ações específicas indicadas por cada empresa.

quarta colunas, são indicadas as ações assinaladas pelos gestores – primeiro para o que eles entendem que possui na empresa (Matriz), seguido pelo o que eles dizem ser acessível aos trabalhadores terceirizados (P/ Terc.); na quinta e na sexta colunas, as ações de QVT são assinaladas pelos trabalhadores – seguindo a mesma lógica dos gestores, inicialmente para o que eles entendem que é oferecido na empresa seguido pelo o que eles dizem estar disponível aos trabalhadores terceirizados.

Foi construído um quadro para cada Empresa de terceirização. E, seguindo a estrutura do trabalho adotada anteriormente, primeiramente serão apresentadas as respostas dadas pelos trabalhadores e gestores da IES A e empresa Alfa, seguidos pelos trabalhadores e gestores da IES B e empresa Beta e, finalmente, pelos trabalhadores e gestores da IES C e empresa Gama.

#### 4.3.3.1 Ações de QVT desenvolvidas: Na IES A e na Empresa Alfa

O Quadro 15 apresenta as ações existentes na empresa Alfa de acordo com as respostas da gestora e dos trabalhadores.

Dimensões	Ações de QVT	Ações de QVT indicadas pelo gestor da terceirizada		Percepção dos trabalhadores terceirizados	
		Matriz	P/ Terc.	Matriz	P/ Terc.
1. Organizacional	Autonomia para desenvolver o trabalho	X	X	11	11
	Fornece todas as informações necessárias para o trabalho		X	7	7
	Cursos e treinamentos	X	X	3	2
	Inclusão digital			1	
	Horário flexível	X		4	4
2. Biológico	Enfermeiros especializados	X	X	6	1
	Médico do trabalho	X	X	13	10
	Boas condições físicas no ambiente de trabalho			2	3
	Uma boa alimentação			6	6
	Implantação de soluções ergonômicas			2	2
	Exames de saúde periódicos	X	X	2	1
	Plano de saúde privado	X			
	Médicos especializados			1	
	Programa de gestante			1	1
3. Psicológico	Remuneração adequada		X	1	1
	Perspectiva de avanço salarial			1	1
	Recrutamento e seleção internos			2	1
	Possibilidade de crescimento profissional			3	1
	Atendimento psicológico			1	
	Reconhecimento profissional				3
	Um bom clima no ambiente de trabalho	X		6	8
	Tratamento imparcial entre os funcionários			9	8
	Escuta interna			8	8
4. Social	Plano de aposentadoria			2	
	Cesta básica			2	
	Confraternizações, festas, etc.	X		5	1
	Tempo para o lazer e diversão			5	5
	Cartão farmácia	X	X		

Quadro 15 – Ações de QVT promovidas pela empresa Alfa

Fonte: Dados primários da pesquisa

Quando questionada sobre as ações realizadas pela empresa Alfa para o desenvolvimento da QVT, a gestora respondeu que a empresa não investia muito nesse sentido, mas que tinha um benefício do cartão farmácia que, no entender dela, era positivo para o bem-estar dos trabalhadores. Esse cartão seria como um cartão de crédito que pode ser utilizado em diversas farmácias credenciadas, e, segundo a própria gestora, ele é disponibilizado aos trabalhadores terceirizados de todo o Estado, inclusive os que estão na IES A. Além do benefício do cartão, a empresa possui plano de saúde; porém, é “*só para o pessoal da área administrativa, aqui da Matriz [...]*”

A entrevistada não soube responder se a IES A realizava algum tipo de atividade que incluísse os terceirizados e auxiliasse no desenvolvimento da QVT. *“Olha, isso não tenho conhecimento. Provavelmente até deve existir, mas se existir deve ser algo isolado. [...]”*. A gestora vê a necessidade de se ampliar ou melhorar as ações de qualidade de vida no trabalho, não apenas para os terceirizados, como também para o pessoal que trabalha no administrativo da empresa Alfa.

O gestor da IES A também percebe a necessidade em se ampliar as ações de QVT na instituição. Ele identifica que existem na IES A algumas ações sendo desenvolvidas que, na sua percepção, auxiliam a promoção de QVT, como por exemplo,

*“a capacitação que é importantíssima. [...] o cursinho pré-vestibular. [...] que é uma chance para a gente estudar, tocar a vida para frente e melhorar. [...] Então isso gera maior qualidade de vida no trabalho. [...] Também tem o pessoal que é muito bom para se trabalhar... É um lugar muito bom para trabalhar, a universidade tem um clima bom, as pessoas são boas, elas te ouvem você conversa com as pessoas. [...] O Pró-Reitor te recebe, a porta é aberta, é algo maravilhoso, entendeu? [...] Então, o clima é bom, a universidade oferta isso para a gente. E isso melhora a qualidade de vida dos trabalhadores.”*

Das ações listadas, o entrevistado afirma que somente o curso pré-vestibular é acessível aos trabalhadores terceirizados, assim como à comunidade em geral. Ele percebe que *“[...] a Universidade se preocupa com isso”*, com os terceirizados; todavia, a questão do contrato limita o desenvolvimento de atividades, pois *“[...] como no contrato com a empresa terceirizada o objeto é limpeza e conservação, a gente acaba deixando como limpeza e conservação e acabou-se”*.

Quando apresentada a lista com os indicadores de QVT para serem assinaladas, o gestor da IES A assinalou como sendo acessíveis aos trabalhadores terceirizados os seguintes itens: Convênio com academia (que na realidade é a academia própria que a universidade possui e eles podem utilizar); boas condições físicas no ambiente de trabalho (mesmo tendo relatado ao longo da entrevista que na opinião dele faltava um espaço adequado para os terceirizados); atendimento psicológico (que na realidade é disponibilizado para toda a comunidade); e bom clima no ambiente de trabalho.

Já os dados revelados pelos trabalhadores da empresa Alfa sobre as ações de QVT que havia na IES A, oito deles responderam que percebem que a instituição desenvolve ações de qualidade de vida para os seus próprios trabalhadores. Desses oito, quatro responderam que os terceirizados participam de algumas das ações oferecidas pela universidade, sendo elas:



academia, natação, festas e confraternizações e acesso ao restaurante universitário. Os nove restantes afirmaram que os terceirizados não participam de nenhuma ação disponibilizada pela IES no que se refere à promoção de QVT.

Já no que se refere aos outros itens assinalados pelo gestor da IES A, oito trabalhadores concordaram que há, no ambiente de trabalho, um bom clima; apenas três reconhecem as condições físicas no ambiente de trabalho como sendo boa. Isso demonstra não haver um consenso entre trabalhadores e gestor da IES no que se relaciona às ações existentes de QVT na IES e, especificamente, o entendimento dos envolvidos sobre o que seriam condições físicas adequadas.

As maiores discrepâncias observadas no tópico em análise aparecem com relação à visão do gestor da empresa Alfa e dos trabalhadores sobre as ações desenvolvidas pela empresa de terceirização, descritas no Quadro 15. Algumas das ações citadas como acessíveis ao trabalhador terceirizado pela gestora foram assinaladas por um número bastante reduzido de trabalhadores, ou em alguns casos por nenhum, como é o caso do benefício “cartão farmácia”, apontado pela gestora.

Em seu depoimento, a gestora cita a importância de tal benefício para os trabalhadores e fala especificamente da relação do benefício com os trabalhadores da IES A neste depoimento: *“Como sou eu que cuido desse benefício, eu sei que o pessoal lá da IES, principalmente os que têm um cargo assim, digamos, mais humilde e de baixa renda, como a limpeza, ajuda bastante. Eles sempre ligam para mim falando [...]”* Porém, nenhum dos trabalhadores pesquisados mencionou o citado benefício como uma ação desenvolvida pela empresa Alfa. Não se pode afirmar se esse fato ocorreu em razão de um “esquecimento geral” por parte dos trabalhadores, ou então o benefício não ser encarado como uma ação de QVT, ou então outro tipo de motivo, uma vez que esta questão específica não foi investigada.

O indicador “remuneração adequada”, que é apontado com um significado de qualidade de vida no trabalho por sete dos trabalhadores da instituição, foi assinalado como disponibilizado pela gestora da empresa Alfa aos trabalhadores, todavia apenas um deles assinalou o mencionado item como existente na empresa. Ou seja, os outros doze trabalhadores pesquisados não concordaram com a afirmação da gestora, não considerando sua remuneração como adequada. Essa situação se repetiu com os indicadores “exames de saúde periódicos” e “enfermeiros especializados”. Mais uma vez não se pode afirmar o motivo desse fato, mas pode-se dizer que todos os três indicadores são percebidos como auxiliares no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho pelos trabalhadores da empresa Alfa, uma vez que doze, treze e onze trabalhadores, respectivamente, assinalaram os

indicadores “remuneração adequada”; “exames de saúde periódicos” e “enfermeiros especializados” como tal. Considerando então que essas ações seriam identificadas como QVT pelos trabalhadores, uma hipótese que se levanta é que eles desconhecem a existência de benefícios como a disponibilização de exames de saúde periódicos pela empresa, e o fato de a empresa contar com um enfermeiro especializado em sua sede.

No que tange à remuneração adequada, entende-se que este é um indicador pessoal, pois o termo “adequado” leva a uma resposta subjetiva, que depende das necessidades e oportunidades de mercado de cada um. Walton (1974) explica que a compensação justa e adequada caracteriza-se pela remuneração recebida pelo trabalho realizado, trata-se da relação entre a remuneração com o desempenho e padrões subjetivos de quem a recebe, dividindo-se em dois critérios de QVT. O primeiro refere-se à remuneração adequada, necessária para o empregado viver atendendo às suas necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade na qual está inserido. O segundo diz respeito à equidade, tanto interna como externa, ou seja, deve haver equidade entre os membros da mesma organização, bem como em relação a outros profissionais que estão no mercado. (WALTON, 1974). Então, pode-se afirmar que os trabalhadores e as gestoras não possuem a mesma opinião sobre a remuneração estabelecida aos referidos trabalhadores. Outro indicador assinalado pela gestora e por apenas dois trabalhadores foi o indicador cursos e treinamentos.

Outro fato que chama a atenção quando da realização desta análise comparativa das respostas dos atores envolvidos na IES A e empresa terceirizada Alfa diz respeito aos indicadores “tratamento imparcial entre os funcionários” e “escuta interna”, uma vez que ambos foram assinalados por mais da metade dos terceirizados como sendo oferecidos pela empresa de terceirização. Dessa vez, porém, quem não mencionou a afirmação foi o gestor da empresa Alfa, não se reportando a nenhum dos dois indicadores de QVT.

Dentre os seis indicadores, apresentados anteriormente (Tópico 4.2), como sendo significado de QVT para os terceirizados da empresa Alfa, apenas um foi assinalado como sendo disponível aos terceirizados por pelo menos metade dos entrevistados. Sendo este único o indicador “bom clima no ambiente de trabalho”, que na fala dos entrevistados existe por conta deles, pois a empresa de terceirização não possui nenhum tipo de participação nesta ação específica. Percebe-se que a gestora possui consciência disso quando não assinala este item como sendo acessível ao trabalhador terceirizado. Ou seja, levando-se em consideração o que os trabalhadores terceirizados, participantes desta pesquisa, entendem por QVT, pode-se dizer que pouco se tem de qualidade de vida no trabalho deles.

Em apenas dois casos houve mais proximidade dos indicadores quando se compara as respostas da gestora e dos trabalhadores, sendo eles, “autonomia para desenvolver o trabalho” e a existência de um “médico do trabalho” na empresa. O indicador “autonomia para desenvolver o trabalho” foi percebido como importante para a QVT pelos entrevistados. Entretanto, o indicador “médico do trabalho” foi criticado pelos trabalhadores, que percebem a importância de se ter este benefício, mas ao mesmo tempo afirmam que as ações deste não são efetivas. Justificam afirmando haver pouco contato com o profissional médico e que, quando há, na percepção de um trabalhador, *“parece mais que é para cumprir obrigação, sabe?! Ele mal olhou para mim quando eu fiz o exame lá de levantar os braços”*.

Tomando como referência a percepção da maioria dos trabalhadores terceirizados sobre as ações de promoção de QVT realizadas pela empresa Alfa, pode-se dizer que não há um equilíbrio no investimento bio-psico-social-organizacional. Primeiramente, os trabalhadores, por mais que a gestora tenha citado o exemplo do Cartão Farmácia, não percebem nenhum investimento na dimensão social de QVT.

Todos os aspectos discutidos aqui contribuem para uma insatisfação dos trabalhadores com o investimento em QVT realizado pela empresa. A maior parte dos trabalhadores da empresa Alfa (38%) responderam estar pouco satisfeitos com as ações de QVT oferecidas pela empresa. Dezesesseis por cento (16%) responderam estarem satisfeitos; outros 23% responderam estar muito insatisfeitos; e 23% afirmaram estar insatisfeitos.

De forma geral, os trabalhadores da empresa Alfa demonstram-se mais insatisfeitos com as ações, e essa situação pode estar vinculada ao fato de esta ter sido a empresa com o menor número de ações de QVT para os terceirizados, inclusive para os trabalhadores da matriz da empresa. Ao longo da entrevista, a gestora da empresa também se mostrou insatisfeita com o investimento que a empresa Alfa realiza nesse sentido. Porém, ela mesma não vê muitas possibilidades de mudança, visto que entende não haver, na organização, o desejo de fazer diferente.

#### 4.3.3.2 Ações de QVT desenvolvidas: Na IES B e Empresa Beta

As ações desenvolvidas na empresa Beta, sob a visão dos trabalhadores terceirizados e respectiva gestora, são apresentadas no Quadro 16.

Dimensões	Ações de QVT	Ações de QVT indicadas pelo gestor da terceirizada		Percepção dos trabalhadores Terceirizados	
		Matriz	P/ Terc.	Matriz	P/ Terc.
1. Organizacional	Autonomia para desenvolver o trabalho	X		2	2
	Fornecer todas as informações necessárias para o trabalho	X	X	1	2
	Cursos e Treinamentos	X	X	2	2
	Inclusão digital	X		1	
	Horário flexível	X		1	1
2. Biológico	Enfermeiros especializados	X		2	1
	Médico do trabalho	X	X	2	1
	Boas condições físicas no ambiente de trabalho	X	X		2
	Uma boa alimentação	X	X		1
	Implantação de soluções ergonômicas	X		1	1
	Exames de saúde periódicos	X	X	1	1
	Plano de saúde privado	X		2	
	Programas sobre a saúde da mulher	X			
	Programa de gestante			1	1
	Ginástica laboral	X			
	Auxílio leite	X	X		
	Incentivo à atividade física	X			
	Ambulatório médico	X	X		
	Dentista	X	X	2	
3. Psicológico	Remuneração adequada	X	X	1	1
	Perspectiva de avanço salarial	X	X	1	1
	Recrutamento e seleção internos	X		2	2
	Possibilidade de crescimento profissional	X	X	1	1
	Atendimento psicológico	X	X	1	1
	Reconhecimento profissional	X	X	1	1
	Um bom clima no ambiente de trabalho	X	X	1	1
	Tratamento imparcial entre os funcionários			2	2
	Escuta interna			1	1
4. Social	Cesta básica	X		1	
	Confraternizações, festas, etc.	X		2	2
	Tempo para o lazer e diversão			1	1
	Responsabilidade socioambiental	X			
	Salão de Beleza	X	X		
	Associação Mais Amigos	X			

Quadro 16 – Ações de QVT promovidas pela empresa Beta

Fonte: Dados primários da pesquisa

A gestora da empresa Beta listou algumas ações realizadas pela empresa relacionadas à QVT, ressaltando que não possuem um programa estruturado de qualidade de vida no trabalho, mas oferecem alguns benefícios diferenciados, como o ambulatório médico, que possui

*“um médico do trabalho e uma enfermeira do trabalho para dar toda uma assistência, dentro da saúde ocupacional e do trabalho. E, é claro, como temos essa enfermeira, ela tem um vínculo muito forte com a área hospitalar, a gente consegue agregar consultas mais baratas, a gente já conseguiu várias cirurgias gratuitas, pois ela já trabalhou muitos anos em hospital, [...] Às vezes o funcionário vai lá, a gente entra em contato com a gerência, a gente consegue subsidiar a metade da cirurgia, então a empresa tem essa participação quando precisa, [...]”*

Ainda como benefícios na área da saúde, a empresa disponibiliza um consultório odontológico:

*“[...] o dentista está aqui com a gente há treze anos. Ele faz um trabalho lindíssimo. [...] Funciona assim, A gente cobra uma taxa mínima, que é só uma taxa que ele cobra. Hoje está R\$ 6,50 por mês e tu podes fazer todo o teu trabalho com ele. Ele disponibiliza duas manhãs, uma tarde e uma noite até, para atingir todo mundo. Mas é um trabalho que [...] é estendido também aos dependentes. Porque, às vezes a pessoa não quer, mas quer tratar do filho. Então isso pra ela já é qualidade de vida, ela conseguir um atendimento odontológico para ela ou para a família.”*

Outro benefício inovador que a empresa Beta disponibiliza é um salão de beleza dentro da empresa. Sobre o citado benefício, a gestora declara que, *“apesar do mínimo que seja aquilo ali, já traz toda uma questão de autoimagem, de apresentação, autoestima.”*, e isso, na sua percepção faz diferença na promoção da qualidade de vida. A empresa também disponibiliza o serviço de atendimento psicológico, no qual os trabalhadores possuem um convênio com uma psicóloga que disponibiliza *“dois dias da semana para atender gratuitamente os funcionários”*.

Outra preocupação que a empresa Beta possui é com relação ao oferecimento de cestas básicas. Por mais que essa ainda não seja uma norma na empresa, há pouco tempo vem se buscando *“não fechar contrato sem cesta-básica”*. Segundo a entrevistada, tal benefício *“[...] é uma diferença de cem reais, que, para as pessoas mais humildes, isso faz toda a diferença”*.

Além desses benefícios, a empresa também desenvolve algumas ações de responsabilidade social, como a campanha do livro, realizada em 2008; e uma campanha realizada em parceria com uma instituição de auxílio a deficientes físicos e mentais. Outro aspecto levantado por ela, no decorrer da entrevista, é a posição do presidente da empresa, a sua preocupação com os funcionários terceirizados, principalmente no que concerne a prazos e pagamentos, como explicado na fala a seguir:

*“ele [presidente] sempre está a favor do bem-estar e qualidade de vida do funcionário dele. Se a gente falar mal ou de agir de forma grosseira com algum funcionário, ele chama a atenção, ele chegou até a demitir uma equipe inteira de funcionários de departamento pessoal que atrasou um dia de salário. Houve um atraso e todos foram demitidos. Aqui não há atraso de salário. Essa é uma preocupação do Seu Presidente. Ele não admite um erro na folha de pagamento e nem uma falta, nem um dia sequer. Uma coisa que ele fala: Respeito ao meu funcionário.”*

Alguns benefícios são exclusivos para os funcionários que trabalham na matriz da empresa, como o plano de saúde da UNIMED e a associação do Mais Amigos, como ela mesma explica:

*“Aqui nós temos o plano da UNIMED. E temos a associação do Mais Amigos aqui dentro. É descontado 1% do nosso salário. Daí já tivemos festa de Natal na Associação Mais Amigos que fez para o funcionário operacional do ano. Aí assim, a empresa também colabora, pois o dinheiro que é juntado no mês através dos salários dos funcionários, a Empresa Alfa também contribui no mesmo valor. Isso possibilita algumas confraternizações como a festa dos funcionários operacionais, [...]. Isso são ações de integração no ambiente de trabalho em que levamos isso para muitas pessoas. [...]”*

A gestora da empresa Beta respondeu não saber se a IES B oferece algum tipo de ação ou benefício para seus trabalhadores terceirizados, mas afirmou: *“Olha, eu não tenho certeza sobre essa tua pergunta. Mas eu acho que uma vez eles ofereceram cursos com um valor mais barato, com um valor de desconto. Porque eles são uma instituição de educação”*.

Sobre a necessidade de ampliar ou melhorar as ações, a gestora da empresa Beta acredita que a empresa *“ainda tem muito coisa para aprender e crescer. Não podemos dizer que fazemos tudo. Se a gente disser que já fez tudo, não luta para a gente melhorar cada vez mais”*.

Na IES B, de acordo com a gestora que participou da pesquisa, também *“não existe assim, um programa efetivo relacionado a isso”*; porém, algumas ações são realizadas, como ela afirma: *“A gente faz coisas básicas. Temos um ambiente bom para trabalhar, que não afete a saúde. Temos alguns funcionários que tem o EPI, que é o equipamento de proteção individual, mas basicamente é isso. [...] A gente faz pequenas coisas que acabam afetando a qualidade de vida no trabalho”*. A gestora cita questões legais como sendo QVT, como, por exemplo, a disponibilização de equipamentos de proteção individual. A ausência de proteção e equipamentos de segurança certamente pode afetar a saúde e a qualidade de vida do trabalhador; entretanto, promover QVT é ir além do que já deveria ser garantido por lei. A

gestora não apontou o desconto em cursos da instituição para os trabalhadores terceirizados, como mencionado pela gestora da empresa Beta.

Percebe-se que a representante da IES B vê a importância de se realizar ações nesse sentido, porém a IES ainda não desenvolve um programa mais voltado a este propósito. A gestora considera importante ampliar ou melhorar as ações existentes na instituição, pois *“sempre há alguma coisa para fazer, [...] Eu não estou identificando “o quê” no momento. Mas sempre há algo para fazer!”* Ela também não soube informar se a empresa de terceirização promove alguma ação nesse sentido de QVT, mas acredita que *“a terceirizada deveria ter essas ações”*.

As duas trabalhadoras terceirizadas da empresa Beta reconhecem que há na IES B ações de QVT para os trabalhadores; contudo, ambas afirmam, concordando com a resposta da gestora da IES B, que os trabalhadores terceirizados não participam de nenhuma dessas ações.

Quanto às ações desenvolvidas pela empresa de terceirização, foi possível notar que há incongruência nas respostas dos entrevistados. Das dezesseis ações assinaladas como sendo acessíveis aos terceirizados pela gestora da empresa Beta, somente três – “boas condições físicas no ambiente de trabalho”; a empresa “fornece todas as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho”; e “cursos e treinamento” – foram assinaladas pelas trabalhadoras terceirizadas que participaram da pesquisa. Dessas três ações, observa-se que uma delas, a “boas condições físicas no ambiente de trabalho”, é fornecida pela IES B e não pela empresa Beta, considerando que o ambiente de trabalho destas funcionárias é a estrutura da Instituição de Ensino.

Foram assinaladas como acessíveis aos terceirizados outras três ações – “Autonomia para desenvolver o trabalho”; “Tratamento imparcial entre os funcionários” e “Confraternizações, festas, etc.” – que não foram assinaladas pela gestora Beta. Observa-se que as duas primeiras ações citadas neste parágrafo são posicionamentos subjetivos, onde as trabalhadoras terceirizadas consideram que há tratamento imparcial no seu trabalho e que possuem autonomia para desenvolvê-lo, contrariamente ao assinalado pela gestora da empresa.

Ainda considerando as dezesseis ações assinaladas pela gestora, quatro delas – “auxílio leite”; “salão de beleza”; “ambulatório médico” e “dentista” – não são reconhecidas por nenhuma das trabalhadoras terceirizadas. Relativamente às três últimas ações citadas, elas foram acrescentadas à lista; destas, apenas o dentista foi citado pelas respondentes, mas apenas como existindo na matriz da empresa e não sendo acessível aos trabalhadores

terceirizados. Ou seja, por mais que a gestora tenha relatado em sua entrevista que “*esses benefícios [...] a gente divulga eles em treinamento e os funcionários sabem que eles têm isso dentro da empresa*”, foi possível constatar que as funcionárias da empresa desconheciam algumas dessas ações. Esse fato demonstra uma possível falha no processo de comunicação e divulgação de tais benefícios aos trabalhadores que estão prestando serviço nos seus postos de trabalho. Ainda assim, as trabalhadoras que prestam serviços na IES B responderam estar satisfeitas no que se refere às ações desenvolvidas de QVT pela empresa Beta. Porém, acreditam que outras ações deveriam ser desenvolvidas, como será mostrado posteriormente no tópico 4.4 sobre as possibilidades apontadas pelos entrevistados.

#### 4.3.3.3 Ações de QVT desenvolvidas: Na IES C e Empresa Gama

Finalmente, para completar a descrição das ações de qualidade de vida no trabalho desenvolvida pelas organizações pesquisadas, na visão dos atores envolvidos na pesquisa, apresentam-se os dados empíricos obtidos nas entrevistas com os gestores da IES C, gestor da empresa Gama e trabalhadores terceirizados.



Dimensões	Ações de QVT	Ações de QVT indicadas pelo gestor da terceirizada		Percepção dos trabalhadores Terceirizados	
		Matriz	P/ Terc.	Matriz	P/ Terc.
1. Organizacional	Autonomia para desenvolver o trabalho	X	X	11	12
	Fornece todas as informações necessárias para o trabalho	X	X	5	5
	Cursos e Treinamentos	X	X	1	
	Horário flexível	X	X	7	6
2. Biológico	Médico do trabalho	X	X	12	10
	Boas condições físicas no ambiente de trabalho	X		5	5
	Uma boa alimentação	X	X	2	9
	Implantação de soluções ergonômicas	X		6	6
	Exames de saúde periódicos	X	X	1	1
	Plano de saúde privado	X	Convên.		
	Convênio com academias	X		1	1
	Incentivo à atividade física	X			
3. Psicológico	Remuneração adequada	X		3	3
	Perspectiva de avanço salarial	X		3	2
	Recrutamento e seleção internos	X	X	3	2
	Possibilidade de crescimento profissional	X	X	4	2
	Atendimento psicológico			6	3
	Reconhecimento profissional	X	X	3	5
	Um bom clima no ambiente de trabalho	X		10	10
	Tratamento imparcial entre os funcionários	X	X	6	5
	Escuta interna	X	X	10	10
4. Social	Cesta básica		X	2	
	Confraternizações, festas, etc.	X	Brindes	5	
	Auxílio educação para filhos	X		1	
	Tempo para o lazer e diversão	X	X	10	10
	Responsabilidade socioambiental	X		2	1

Quadro 17 – Ações de QVT promovidas pela empresa Gama

Fonte: Dados primários da pesquisa

A gestora da empresa Gama admite que as ações que por ela podem ser consideradas como auxiliando na QVT são desenvolvidas apenas para os funcionários da parte administrativa da empresa. As ações citadas foram: Gincanas; Equipe do Bem; campanha para doação de sangue; confraternizações e festas. Além dessas práticas já estabelecidas pela empresa, segundo a entrevistada, a Gama também realiza algumas ações específicas e isoladas para atender às necessidades de alguns funcionários, como em situações de enchentes, acidentes ou doenças. Ela focou nas ações de integração que a empresa realiza, como a “*feira de final de ano para os administrativos e a empresa também promove no mês de junho festa junina, para a integração do pessoal. Nós temos bastante confraternizações*”.

No decorrer da entrevista, ela admitiu que muitas vezes não são conhecidas as necessidades dos colaboradores, mas que, quando se sabe, ações isoladas são realizadas pela Equipe do Bem, composta pelos funcionários administrativos da empresa, que contribuem financeiramente com algumas entidades carentes, como, por exemplo, creches. A gestora explica que a empresa *“até sabe que tem muitos colaboradores que passam necessidade”*, porém, admite que, na maior parte das vezes, acaba-se não sabendo dos casos, pois a empresa não realiza *“esse acompanhamento mais presente.”* As únicas ações realizadas nesse sentido, chamadas pela gestora de *“mais social”*, é o trabalho realizado pela *“[...] Equipe do Bem”*. Entretanto, essa equipe não consegue atender à necessidade de todos os funcionários, ela atua em casos específicos que são *“descobertos”*, como por exemplo, ela afirma que a equipe *“já conseguiu construir casa para colaborador, já reformou outra casa, já manteve famílias com remédios, já ajudou filhos de colaboradores [...]”*. A gestora da empresa Gama não soube explicar como são eleitas/definidas tais ações, pois, segundo ela própria, *“é a Diretoria que promove e passa para os colaboradores”*.

Com relação às ações de QVT desenvolvidas pela IES C, a gestora explicou não ser capaz de informar o que é realizado, justificando o curto período de contrato existente (a empresa Gama encontrava-se há apenas alguns meses na IES C na época da coleta de dados): *“O contrato nosso, a gente tem muito pouco tempo com eles. Então, até final de ano, a gente não teve muito contato com eles para saber dessas ações. Aí teria que ver com os nossos colaboradores”*.

Porém, em outro momento da entrevista, ela afirma que considera que *“a IES C é um dos clientes que a gente vê que eles dão assim bastante estrutura. Eu entendo que eles já têm um trabalho de qualidade de vida. A estrutura que eles têm, é uma estrutura boa”*.

Quando questionada se acreditava que as ações de QVT da empresa Gama deveriam ser melhoradas ou ampliadas, ela assim respondeu: *“Com certeza! Isso é uma coisa que a gente tem que estar sempre vendo para melhorar, ainda falta muita coisa”*, tanto em relação aos terceirizados como na própria matriz da empresa.

Os gestores da IES C afirmaram, por sua vez, que a IES possui uma preocupação com o cuidado com a qualidade de vida no trabalho. A instituição encontra-se desenvolvendo ações, como *“disponibilização de equipamentos para o desenvolvimento do trabalho dos funcionários, se preocupa com a questão do ambiente [organizacional], ela oferece [...] uma academia para poder trabalhar a questão física, oferece jogos de integração, ela oferece outras formas de compartilhar pessoal de estar presente, saúde, eventos, seminário; além*

*disso, ela também promove capacitação de pessoal, treinamentos internos, in company, como externo e faz tenta demandar ações visando o bem-estar geral”.*

Afirmaram ainda que a instituição pretende ampliar suas ações, uma vez que “[...] a IES C está tomando passo para fomentar esta questão da qualidade de vida. Só que são passos galgados dia a dia, [...] por se tratar de uma instituição pública [...] isso é coisa que demanda e muito tempo.” (Gestor 2 IES C). O Gestor 1 complementa dizendo que esses movimentos ocorrem aos poucos e que não se pode “sair mudando tudo”.

Com relação ao investimento em ações de QVT para os trabalhadores terceirizados, o gestor 1 da IES C lembra que a questão da legislação atua como um impedimento tanto para o desenvolvimento de ações para os servidores da Instituição como para os trabalhadores terceirizados, pois como acrescenta e justifica o gestor 2, “*existe uma linha de procedimentos para aprovação de qualquer coisa que implique aumento ou despesa para a instituição.*” Assim, o gestor 2 segue argumentando que, quanto ao desenvolvimento da QVT do terceirizado, “*não é que a gente não está querendo implementar, é que a gente está atendendo os preceitos legais.*” Ou seja, na percepção dos gestores, por mais que a IES desejasse desenvolver algum tipo de ação, ela não poderia devido a barreiras legais do contrato estabelecido com a empresa de terceirização.

Sobre a participação dos terceirizados nas ações desenvolvidas na instituição, os três confirmaram que “*os terceirizados não possuem acesso a estas ações. E nem pode. [...] aí é impedimento legal.*”

Já em relação aos trabalhadores terceirizados da empresa Gama que atuam na IES C, nove, dos treze pesquisados, percebem que a IES C desenvolve ações de qualidade de vida para os seus funcionários efetivos. Porém, diferentemente do que afirmaram os gestores da IES C, três trabalhadores responderam que os terceirizados teriam algum tipo de acesso a essas ações, como por exemplo, à academia e à ginástica laboral.

No entanto, é interessante observar que, durante a entrevista com os gestores da instituição de ensino, eles falaram que na academia não era permitido o acesso aos trabalhadores terceirizados, uma vez que ela era destinada exclusivamente à comunidade acadêmica. Sobre a ginástica laboral nenhum dos gestores comentou a existência desse tipo de prática na instituição.

As incongruências com relação às ações desenvolvidas nesse contexto não param por aqui, elas são ainda mais frequentes quando comparadas às respostas dos trabalhadores terceirizados e da gestora da empresa Gama. Das quatorze ações assinaladas pela gestora (Quadro 17), apenas cinco foram apontadas por, pelo menos, metade dos trabalhadores.

Desses cinco, um deles indicou “uma boa alimentação”, porém os trabalhadores afirmaram que eles tinham essa alimentação por escolha deles, que a empresa não interferia nesse sentido. A gestora assinalou este item como sendo acessível aos terceirizados, justificando que era por causa do repasse do vale alimentação, cuja utilização, na visão dela, possibilita uma boa alimentação.

Nove das ações assinaladas pela gestora foram reconhecidas por menos da metade dos trabalhadores, e em alguns casos por nenhum, como estando disponíveis para eles. É interessante observar que todas essas nove ações foram assinaladas por quase a maioria dos trabalhadores como ações que auxiliariam no desenvolvimento da QVT. Não se pode afirmar o motivo dessa incongruência, mas é certo que, se essas ações forem de fato acessíveis aos trabalhadores, uma nova estratégia de divulgação poderia ser implantada para evitar tal “desconhecimento” dos trabalhadores das referidas ações.

Assim como na empresa Alfa, os trabalhadores da Gama também apontaram o “bom clima” como havendo no trabalho; item este que não foi igualmente assinalado pela gestora. Considera-se que o fator clima se refere mais à organização contratante e aos próprios colegas de trabalho do que a empresa de terceirização.

Em se tratando da satisfação dos trabalhadores que prestam serviço na IES C, 38% declaram-se “pouco satisfeitos” com as ações de QVT desenvolvidas pela empresa. Trinta e um por cento estão satisfeitos; 23% estão insatisfeitos e 8% afirmam estar muito insatisfeitos.

A partir da descrição das ações voltadas à QVT, promovidas nas organizações terceirizadas e IES envolvidas na pesquisa, os dados mostraram que a maioria dos trabalhadores encontram-se insatisfeitos com o que lhes é oferecido. Porém, não se pode deixar de considerar que não houve uma unanimidade sobre a satisfação no que se relaciona às ações de promoção de qualidade de vida no trabalho.

Sobre a insatisfação no trabalho, autores como Fernandes (1996) e Limongi-França (2004) afirmam que, além dos prejuízos gerados aos próprios trabalhadores, ela ainda pode ter como consequência uma diminuição na produtividade, um aumento no absenteísmo, na rotatividade e nas reclamações. Tendo, assim, um efeito sobre a saúde física e mental dos trabalhadores, ocasionando doenças psicossomáticas, muitas vezes causadas pelo estresse ocupacional.

Em todas as empresas, ficaram claras as incongruências entre as respostas, principalmente no que se refere ao que é acessível aos trabalhadores na percepção dos gestores e dos próprios trabalhadores. Considerando o equilíbrio entre os aspectos bio-psico-

social-organizacionais, pouco é disponibilizado a estes trabalhadores. A falta da escuta ao cliente interno e o não conhecimento das suas necessidades dificultam a promoção da saúde e qualidade de vida do trabalhador.

Vieira (1996) discute, a esse respeito, sobre a necessidade em se ouvir o trabalhador ao realizar intervenções de QVT. Silva e de Marchi (1997) também sugerem que se deva buscar junto aos próprios trabalhadores as suas necessidades, e aí sim elaborar um plano de intervenção. Não existe outro lugar para buscar conhecer a demanda dos trabalhadores se não nos próprios trabalhadores. Eles, melhor do que ninguém, podem apontar as suas reais necessidades.

Sobre o investimento em promoção de QVT para trabalhadores terceirizados, Corcetti e Behr (2009) asseguram que os benefícios oferecidos pelas empresas prestadoras de serviços nem sempre são de qualidade e compatíveis com as exigências dos trabalhadores, criando ainda mais um vazio entre os trabalhadores terceirizados e os efetivos, que muitas vezes contam com planos de saúde e outros benefícios eficientes e de maior qualidade. Esse fato foi constatado nesta pesquisa, quando os gestores das IES relataram sobre as ações de QVT existentes na instituição, afirmando que os terceirizados não possuem acesso a nenhuma, ou praticamente nenhuma das ações, que ficam sendo exclusivas aos trabalhadores efetivos das contratantes.

Ao relatar as ações acessíveis aos terceirizados, os gestores das terceirizadas em muitos momentos, em suas falas confirmaram que realizam ações como, por exemplo, “*oferecer vale transporte*”, ou então “*fazer o pagamento em dia*”, “*disponibilizar equipamentos de proteção individual*”. Essas ações, citadas como QVT, não deveriam ser consideradas como tal, uma vez que são obrigações legais. Ter acesso ao “Vale Transporte” é um direito, e não um benefício que promova a QVT.

Com a terceirização, as empresas passaram a adotar novas estratégias de gestão, naturalmente atingindo a gestão de recursos humanos. Para Mohrman e Lawler III (1995), contudo, o papel da área de recursos humanos é executar o trabalho tradicional e, ao mesmo tempo, fazer muito mais; no entanto, os autores observam que o trabalho tradicional ainda prevalece em muitas empresas, dificultando a compreensão das mudanças nos negócios e das expectativas das pessoas.

Para Goulart e Sampaio (2004), os programas de QVT deveriam contemplar mais do que aquilo que é assegurado ao trabalhador por lei e que é direito dele. Para que haja de fato um investimento em QVT, é necessário que as empresas coloquem a atenção nessa questão, estabeleçam indicadores, que, de acordo com França (2009), são ferramentas de

planejamento e decisão que permitem clareza de critérios, objetividade de avaliação e levantamento de informações e, além disso, disponibilizem um espaço para desenvolver a escuta aos trabalhadores. Assim, além de ampliar o seu investimento em qualidade de vida, as empresas poderão conhecer as necessidades dos trabalhadores e buscar atendê-las.

França (2009, p. 167) define gestão de Qualidade de Vida no Trabalho como:

a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização.

Na síntese de suas pesquisas, Bom Sucesso (2002) apresenta alguns elementos que definiriam a QVT, entre eles, destacam-se: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; autoestima; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatas; oportunidades e perspectivas de carreira; respeito; e justiça nas recompensas. Esses elementos citados pela autora, na análise dos depoimentos dos terceirizados ao longo das entrevistas, percebe-se que não são totalmente satisfeitos, considerando que a maior parte dos terceirizados reclamaram quanto aos salários; sentem-se discriminados pela sua função; alguns relataram não ter tempo para o lazer; reclamam muito das condições de trabalho e não veem possibilidade de crescimento profissional na empresa. Tendo como referência os elementos citados por Bom Sucesso (2002), poderia se afirmar que a QVT dos trabalhadores alvo desta pesquisa encontra-se comprometida nos aspectos mencionados.

Outro fato interessante constatado foi que as gestoras das empresas terceirizadas responderam não saber o que as IES estão oferecendo ou deixando de oferecer aos seus funcionários que nelas prestam serviços. Resgatando o conceito de terceirização por Kardec e Carvalho (2002, p. 42), ele se define por uma transferência de atividades a terceiros “baseada numa relação de parceria”. No caso da constatação feita na pesquisa, a falta de troca de informações entre contratada e contratante, acerca das ações desenvolvidas, parece demonstrar que o conceito de terceirização como uma relação de “parceira” não ocorre de forma efetiva. Sobre tal questão, Peter Samuel (apud LYNCH, 2000), editor da *Outsourcing Journal* corrobora com autores brasileiros (GIOSA, 1995; DRUCK, 1999; KARDEC; CARVALHO, 2002; CHILLIDA; COCCO, 2004), ao afirmar que faltam relações de parceria no contexto da terceirização. Samuel explica que uma relação de parceria implica o estabelecimento de interesses, riscos e recompensas em comum. Deve haver uma cooperação

para um fim específico, em que as partes juntam esforços para atingir os objetivos em comum, preservando o desejo de bem ao parceiro.

Para Silva e Almeida (1997), essa resistência poderá ser minimizada com a formação de uma base de poder simpático à nova estrutura organizacional, na qual se modifiquem comportamentos, e se desenvolva o espírito de parceria, de comprometimento e de gestão participativa. Isso poderá ser alcançado por meio do planejamento e da decisão conjunta (terceirizante e terceirizada); da extensão das responsabilidades em longo prazo; do controle operacional recíproco (em que se reflita a vontade mútua); da combinação das potencialidades; e do desenvolvimento e cooperação comum.

Conforme Sievers (1996), para as empresas, uma relação de participação pode significar dar poder, e há o temor de que o maior envolvimento dos trabalhadores seja feito à custa de sua própria autoridade. Torna-se necessário, antes de tudo, que a empresa compreenda exatamente o que significa a participação, para que possa conduzir o processo sem temores. Assim, a participação deve ser entendida como um processo que exige maturidade. Com relação às empresas que prestam o serviço terceirizado, Kardec e Carvalho (2002) ressaltam que ocorre uma baixa integração entre a contratada e a contratante, bem como falta parceria nessa relação, refletindo-se no cotidiano do trabalhador terceirizado que, como afirma Brito e Marra (2010), se vê excluído na organização.

Além da falta de comunicação e parceria entre as empresas contratada e contratante, esta pesquisa também constatou a falta de comunicação entre contratada e contratados. Os trabalhadores também não conheciam ações que, segundo os gestores, são promovidas e disponíveis aos trabalhadores pela empresa de terceirização.

Todas as circunstâncias apontadas, como a falta de parceria, as incongruências nas ações, o pouco investimento na QVT dos terceirizados, o não reconhecimento das ações por parte dos terceirizados, dentre outras, refletem mais uma vez no sentimento de exclusão e falta do estabelecimento de vínculos com os trabalhadores terceirizados.

A justificativa da falta de investimento em promoção de QVT por parte das IES contratantes em cima de “aspectos legais” é uma consequência da já discutida falta de legislação específica para a referida prática. A ausência desse amparo legal resulta no descompromisso das empresas envolvidas em assumir responsabilidade e estabelecer vínculos com os trabalhadores terceirizados.

Dentre tantos aspectos até então críticos, buscou-se levantar aqueles favoráveis à promoção de QVT, como se apresenta no próximo tópico.

#### 4.3.4 Os aspectos favoráveis à promoção de QVT no contexto da terceirização

Para compreender melhor o contexto da terceirização sob a ótica da QVT, procurou-se saber o que os atores envolvidos na pesquisa entendem como aspectos favoráveis e limitadores da terceirização para o desenvolvimento da QVT. Primeiro serão apresentados os aspectos favoráveis ao desenvolvimento da QVT e, na sequência, os aspectos identificados como limitadores. Para facilitar a análise dos resultados, neste tópico optou-se por discutir os dados agrupados por grupo de sujeitos pesquisados, ou seja, primeiro serão apresentados os achados empíricos acerca das percepções dos trabalhadores, gestores das empresas terceirizadas e gestores das Instituições de Ensino Superior pesquisadas, e, ao final da seção, os dados serão discutidos e analisados em conjunto.

##### 4.3.4.1 Percepção de Trabalhadores Terceirizados e Gestores Organizacionais

Grande parte dos trabalhadores terceirizados pesquisados teve dificuldades em apontar aspectos favoráveis ao desenvolvimento da QVT no contexto da terceirização. Seis deles não souberam responder a questão e outros doze responderam que não há nenhum aspecto da terceirização que contribua para a promoção de QVT.

Sete sujeitos responderam que o ponto positivo para a promoção de QVT para os trabalhadores é que a *“terceirização recruta com facilidade, tem vários turnos e postos de trabalho disponíveis”*, além do mais, possui *“garantia de salário”* e, assim, há *“oportunidade e facilidade para se inserir no mercado de trabalho”*.

Além do aspecto identificado como *“ter emprego”*, dois outros trabalhadores acrescentaram como um aspecto facilitador os relacionamentos interpessoais, uma vez que há *“tranquilidade no trabalho”* e *“o bom humor dos funcionários”* também ajuda na qualidade de vida no trabalho.

Percebe-se que os dois aspectos facilitadores apontados pelos trabalhadores igualmente apareceram como aspectos positivos de ser um trabalhador terceirizado (tópico sobre sentido de ser um trabalhador terceirizado). Tanto os relacionamentos interpessoais, como a garantia de emprego aqui citados, fazem parte da identidade destes trabalhadores com o trabalho terceirizado, mostrando um alinhamento no pensamento destes entrevistados. Assim, aparentemente, a visão positiva da identidade de ser um trabalhador terceirizado contribui para a construção de uma qualidade de vida no trabalho.



Expostos os aspectos favoráveis da terceirização sob a ótica da QVT, sistematizados com base nos depoimentos dos trabalhadores terceirizados, apresentam-se a seguir os dados relativos à mesma categoria, expressos pelos gestores das empresas de terceirização participantes da pesquisa.

Em um primeiro momento, as falas de todas as gestoras das empresas de terceirização fizeram referência aos benefícios que a empresa que contrata os serviços terceirizados estaria adquirindo, como demonstrado na fala da gestora da empresa Alfa: *“Favorável? Assim, as empresas não precisam estar lidando com seus recursos próprios nem se preocupar em fazer essas tarefas assim mais simples, como a IES A que a gente lida com muitos funcionários da limpeza, e isso eu acho que é uma vantagem.”*. Ou seja, o fato de a empresa não ter que “lidar” com tarefas “simples”, como a limpeza, para a gestora entrevistada, seria um aspecto favorável à promoção de QVT. Entretanto, essa suposta promoção de QVT citada beneficiaria apenas à própria administração/gestão da empresa que contrata os serviços, e não os trabalhadores terceirizados, foco desta pesquisa.

Ao serem questionadas especificamente sobre os aspectos favoráveis para os trabalhadores terceirizados, todas as gestoras apontaram questões referentes à empregabilidade, pois *“o colaborador vai ter a carteira assinada. Porque, assim, quando as empresas fecham contrato, tu tem que ter tudo legalizado. Desde o momento que ele entrou para a contratação, ele já sai com a carteira assinada. Ele recebe uniforme, ele recebe todos os direitos dele, que é vale-transporte, vale-alimentação, isso aí ele recebe tudo em dia”* (Gestora da empresa Gama). A gestora da empresa Alfa complementa, falando que o trabalhador, na terceirizada, *“ganha experiência de mercado”*. Ainda com relação à empregabilidade e *“colocação profissional”* a gestora da empresa Beta incluiu que *“dessa colocação profissional, ele pode crescer profissionalmente em razão do bom desempenho profissional [...] Então o lado positivo seria esse, oferecer para essa pessoa que vem aqui na empresa, em busca de um trabalho, uma oportunidade de emprego, uma colocação ou retorno ao mercado de trabalho [...] Nós temos muitas vagas abertas. Não é só em limpeza e vigilância, são em várias áreas”*.

Finalmente, para complementar a descrição dos aspectos favoráveis à qualidade de vida no trabalho no contexto da terceirização, os gestores das IES A e B não conseguiram identificar aspectos da terceirização que contribuam para a promoção da QVT. A primeira resposta do gestor da IES A foi que ele acredita *“que a escravidão ainda existe, sabe?!”* Na visão dele, os trabalhadores *“se obrigam a trabalhar. [...] Acabar numa empresa terceirizada é um sufoco. A cobrança é demais. O empresário tem que ter lucro e assim a vida segue.”* O

gestor tentou trazer aspectos favoráveis, mas ele só conseguiu identificar aspectos limitadores, “é, eu acho que não têm mesmo [aspectos favoráveis]”.

A gestora da IES B só conseguiu identificar benefícios para a empresa que contrata, mas não para o trabalhador terceirizado, falando das dificuldades que ela imagina que exista no trabalho terceirizado. Na IES C, os gestores conseguiram identificar como aspecto positivo o mesmo indicador empregabilidade, como apontado pelos trabalhadores e gestores das terceirizadas. Dois dos gestores da IES C concordaram que o que eles veem como favorável ao desenvolvimento da QVT na terceirização é o fato de a pessoa ter acesso a um emprego, ao mercado de trabalho, pois a partir daí “*você está numa vitrine se tu tá demonstrando teu serviço, por mais que se diga que não, existe aquela situação da indicação, se a empresa tem um funcionário de qualidade, ela tem condição de galgar dentro da própria empresa oportunidades [...] se tu está na vitrine tais mostrando teu trabalho, é diferente de estar dentro da tua casa trancado, desempregado. Aí tu não tá mostrando nada para ninguém.*” (Gestor 3 IES C).

O aspecto empregabilidade, mencionado pela maioria dos entrevistados nesta pesquisa, não é necessariamente um indicador de QVT, nem algo exclusivo do contexto da terceirização. Ter trabalho não significa ter qualidade de vida no trabalho. Entendendo o trabalho como um regulador social, que possui centralidade na vida do sujeito e o possibilita se desenvolver, pressupõe-se que “ter uma garantia de emprego” auxilie na melhoria de sua qualidade de vida de um modo geral, não determina ou garantindo, entretanto, que haja promoção de QVT no contexto de trabalho.

#### 4.3.4.2 Discussão sobre a percepção de trabalhadores terceirizados e gestores organizacionais sobre os aspectos favoráveis à promoção da QVT no contexto da terceirização

Tomando por fundamento as informações do Quadro 18, é possível perceber que, de forma geral, a quantidade de aspectos favoráveis à QVT foi limitada.

	IES A e empresa Alfa	IES B e empresa Beta	IES C e empresa Gama
Trabalhadores	Emprego	Emprego	Emprego
	Não respondeu		Não respondeu
	Nada		Nada
	Relacionamento Interpessoal		
Gestor terceirizada	Emprego	Emprego	Emprego
Gestor IES	Não respondeu	Não respondeu	Emprego

Quadro 18 – Aspectos favoráveis da QVT em um contexto de terceirização

Fonte: Dados primários da pesquisa

A empregabilidade foi o ponto mais citado pelos atores envolvidos na terceirização. E, como já discutido, não é um aspecto que garanta a promoção da qualidade de vida em um contexto organizacional. Todos os gestores das empresas de terceirização em um primeiro momento estabeleceram aspectos ligados aos benefícios da terceirização para as empresas que contratam os serviços, em vez de responder sobre os aspectos favoráveis ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho no contexto da terceirização. Sobre a questão, Antunes (2005) observa que a terceirização promove a diminuição de custos, impostos, taxas e encargos sociais para as empresas, enquanto para os trabalhadores verifica-se a intensificação e o aumento da jornada de trabalho, a instabilidade no emprego, a redução dos direitos trabalhistas. De fato, como afirmam Brito e Marra (2010, p. 5-6), as vantagens da terceirização, “em geral, estão vinculadas à empresa contratante, e as desvantagens, por sua vez, ligam-se ao grupo de trabalhadores”.

Além das desvantagens estarem mais vinculadas aos trabalhadores, aparentemente, como mostrado no tópico das ações desenvolvidas, pouco se faz para melhorar as condições do trabalho terceirizado. Não parece haver uma preocupação nesse sentido. Por isso, a grande dificuldade da maior parte dos entrevistados em identificar aspectos favoráveis à promoção de QVT no contexto da terceirização. Esse ocorrido demonstra que há, na terceirização, aspectos que são limitadores ao desenvolvimento da QVT, como se apresenta a seguir.

#### **4.3.5 Os aspectos limitadores à promoção de QVT no contexto da terceirização**

Finalizando os aspectos envolvidos no contexto da terceirização sob a ótica da QVT, apresentam-se os aspectos identificados como limitadores ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho terceirizado pelos atores envolvidos na pesquisa. Primeiramente serão apresentados os achados empíricos acerca das percepções dos trabalhadores, gestores das empresas terceirizadas e gestores das Instituições de Ensino Superior pesquisadas, e, ao final da seção, os dados serão discutidos e analisados em conjunto.

##### **4.3.5.1 Percepção de Trabalhadores Terceirizados e Gestores Organizacionais**

Devido ao número de aspectos identificados como limitadores, inicia-se com a apresentação desses indicadores para depois descrevê-los. Os indicadores que refletem os aspectos limitadores da terceirização sob a ótica da QVT identificados pelos trabalhadores

terceirizados foram: *distância/despreocupação da empresa terceirizada; remuneração; tratamento; condições de trabalho; comprometimento.*

Quando questionados sobre os aspectos que seriam limitadores ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho no contexto da terceirização, mais da metade dos trabalhadores entrevistados concordaram ao apontar questões referentes ao distanciamento e despreocupação da empresa de terceirização com eles como o principal aspecto limitador ao desenvolvimento da QVT. Falas como: *“o problema, o que atrapalha é o desleixo deles [empresa terceirizada]”,* ou, *“é a distância da empresa, eles não vem nem saber como eu estou. Não se preocupam com o nosso ambiente de trabalho. Nos jogam aqui e deu”* ou então, *“não buscam conversar com os funcionários, conhecer como estão, que ideias o funcionário tem que poderia ajudar. É uma relação muito distante. Eles não conhecem o funcionário e nem participam da vida dele, só cobram”,* foram recorrentes nas entrevistas.

Os trabalhadores alertaram para o fato de a empresa não ter o interesse em conhecê-los, afirmando que *“faltam pessoas responsáveis por [lhes] ouvir”.* Sentem falta de uma presença maior, e do apoio da empresa, pois *“ninguém vem aqui nos ver”.* Um funcionário destacou que *“as atividades e os benefícios sempre são internos, para quem está na administração da empresa, existe uma distância muito grande entre empresa e funcionários que estão nos postos de trabalho”.*

De fato, como apresentado no tópico 4.3.3, sobre as ações de QVT desenvolvidas, as empresas de terceirização mostraram que o número de atividades/benefícios desenvolvidos para o setor administrativo pode chegar perto do dobro dos oferecidos aos terceirizados. Sobre essa distância, e isso não é uma percepção apenas, basta observar as proteções sociais (nível dos planos de saúde, valores de tickets-refeição e outros benefícios) usualmente desfrutadas pelos empregados das organizações e seus pares terceirizados.

Cinco trabalhadores entendem que o *“salário baixo e o vale alimentação também baixo”* limitam a QVT. Um trabalhador acrescentou que, além da baixa remuneração, a empresa terceirizada muitas vezes ainda *“deposita os vales errado”* fazendo com que eles tenham que *“tirar o passe do próprio bolso”* para ir ao trabalho, demonstrando uma falta de organização quanto ao pagamento. Lembrando que o cumprimento com as obrigações e prazos foi um ponto estabelecido como uma responsabilidade da empresa de terceirização pelos próprios gestores.

Três entrevistados afirmaram ser *“a maneira como tratam os funcionários”* o aspecto limitador ao desenvolvimento da QVT; relatam que não são tratados *“como seres humanos”, “há uma certa discriminação [...] nos olham diferente porque somos*

*terceirizados*”. Para discutir essa questão, Corcetti e Behr (2009) afirmam que as empresas tomadoras de serviços, ao criarem grupos de empregados efetivos e terceirizados, desenvolvem um ambiente de segregação e discriminação, já que esses trabalhadores simplesmente podem ser remanejados ou demitidos, se a supervisão da empresa tomadora de serviços assim o desejar. E esse fato possibilita o tratamento também diferenciado entre os diferentes grupos. Assim, a QVT de tais trabalhadores fica prejudicada.

Sobre a diferenciação no tratamento de pessoas que realizam diferentes funções na empresa, Bom Sucesso (2002, p. 25) faz uma crítica considerando que, “um século da abolição da escravidão tem se mostrado pouco no caso brasileiro. Com certeza, o fim do trabalho não remunerado e dos maus-tratos físicos não daria lugar, de imediato, a relações justas e respeitadas.” A autora afirma que há muito ainda a caminhar em termos de reconhecimento ao esforço do trabalhador.

Outros pontos referentes às *condições de trabalho* relacionadas como desfavoráveis à QVT foram identificados pelos trabalhadores, como a “*falta de condições físicas*”, pois “*tem insalubridade, e não nos pagam*” no trabalho. Corcetti e Behr (2009), ao realizar uma pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho terceirizado, identificaram que mesmo com condições de trabalho ruins, poucas empresas pagam legalmente os adicionais de insalubridade e periculosidade, como relatado pelo trabalhador nesta pesquisa. Além disso, alguns respondentes declararam que “*faltam oportunidades de crescimento na empresa*” e também não há “*reconhecimento pelo trabalho*” que eles fazem.

Na visão de um dos entrevistados, a falta de oportunidade, pela “*falta de estudos*” e também “*porque os trabalhadores são de classe baixa, pobre*”, acaba por fazer com que os trabalhadores “*se submetam a qualquer coisa*”. Essa submissão, na visão do terceirizado, do mesmo modo contribui como um fator limitador à QVT. Sobre esse aspecto, Chillida e Cocco (2004) entendem que a terceirização funciona como uma tática de redução de custos, que ocorre mediante a exploração de relações precárias de trabalho. Assim, o contexto já apresentado do desemprego juntamente com o alto percentual de empregos informais no país faz com que pessoas com uma menor qualificação acabem por se submeter a essas condições que se instauram no trabalho terceirizado.

A falta de estudos citada pelo trabalhador traz como consequência maior dificuldade de inserção no mercado e limita as possibilidades de emprego. Conforme Druck (1999), em virtude do desemprego estrutural em escala global, os trabalhadores terceirizados, para se manterem trabalhando – assim como citado pelo entrevistado desta pesquisa –,

submetem-se cada vez mais à aceitação de “acordos” desfavoráveis à sua condição de trabalhador.

Além dessas questões mais ligadas à empresa de terceirização, alguns trabalhadores também relataram que a falta de comprometimento dos próprios funcionários do mesmo modo gera uma limitação para o desenvolvimento da QVT. De acordo com um deles, “*falta interesse por parte de alguns funcionários*”, pois, além de a empresa não demonstrar interesse em investir em ações de qualidade de vida, “*alguns funcionários também não se interessam em participar*”, e isso dificulta o início de movimentos nesse sentido.

Kardec e Carvalho (2002) explicam que este tipo de contratação, terceirizada, pode sim gerar consequências negativas. Eles citam como exemplo a baixa na produtividade, justificando-a em razão da falta de compromisso da contratada com os resultados da contratante. Outro aspecto importante diz respeito ao menor comprometimento dos empregados, por causa da falta de identidade com qualquer uma das empresas envolvidas (contratante e contratada). Ao mesmo tempo ambas as empresas não têm comprometimento com o empregado. (KARDEC; CARVALHO, 2002)

Expostos os aspectos apontados como limitadores à QVT no contexto da terceirização, sistematizados com base nos depoimentos dos trabalhadores terceirizados, apresentam-se a seguir os dados relativos à mesma categoria, expressos pelos gestores das empresas de terceirização participantes da pesquisa.

Os gestores das empresas de terceirização identificaram aspectos limitadores diversificados entre si, e algumas falas se aproximaram do que foi relatado pelos trabalhadores. Foi possível identificar como aspectos, os seguintes indicadores: *confusão de vínculo; distância entre empresa-terceirizado; cultura da empresa; volume de trabalho; comprometimento; contrato; discriminação; falta de autonomia.*

Tanto a gestora da empresa Alfa como a gestora da empresa Beta associaram a confusão de vínculos que se estabelece no contexto da terceirização como um limitador ao desenvolvimento da QVT, “[...] *Porque ele trabalha pela empresa Alfa, mas o posto de trabalho é na IES A.*” (Gestora da empresa Alfa), “[...] *Às vezes temos que fazer eles entender que eles são funcionários da Beta. Eles estão prestando serviço lá, mas são da empresa Beta, e por isso eles devem obedecer às normas da Beta. Às vezes eles não sabem qual é o papel da empresa. Os vínculos se confundem.*”

Essas manifestações demonstram que, além de fragmentar o coletivo operário, a terceirização põe em questão os sujeitos que estabelecem o contrato de trabalho – empregador e empregado –, uma vez que o terceirizado “embaralha”, confunde a subordinação jurídica e

técnica. A parte “que assume a responsabilidade pela atividade econômica”, que admite, demite, transfere e dá ordens, que seria a empresa de terceirização, é à qual o trabalhador encontra-se juridicamente subordinado. A outra parte seria a que dá as ordens técnicas de como pretende que o serviço seja realizado, essa é a empresa contratante. Essa “confusão” no trabalho “desmonta o contrato pela impossibilidade de tipificar com clareza cada uma das partes” (BALCÃO, 2000).

Outro fato importante relatado pela gestora da empresa Beta é de que muitos dos trabalhadores terceirizados têm vergonha de dizer que são terceirizados, muitas vezes esse fato fica aparente em comportamentos, como *“[...] eles não usam crachá e até sentem vergonha de dizer que são terceirizados. Eles preferem dizer que são funcionários do cliente tal”*.

Ainda sobre a questão do vínculo, a gestora da empresa Beta argumenta: *“Então, esse elo que a gente perde e esse vínculo que o funcionário cria com o cliente, a gente acaba perdendo, entendeu? A gente acaba não sabendo o que está acontecendo com ele, o funcionário acaba jogando tudo pro cliente e a gente acaba não tendo o conhecimento, e nós é que deveríamos saber o que acontece, e quais são os problemas dos nossos funcionários, não o cliente [...]”*

Tal depoimento se aproxima da queixa dos trabalhadores sobre o distanciamento da empresa terceirizada. Esse aspecto também se fez presente na fala da gestora Alfa, que admitiu que *“a fato de os trabalhadores terceirizados estarem distante aqui do administrativo também dificulta, porque acabamos não sabendo deles, das necessidades deles e tudo mais”*.

A gestora ainda acrescentou um aspecto interessante, que se refere à cultura da empresa Alfa e que limita qualquer desenvolvimento em prol da QVT:

*“Olha, a cultura. Que é muito fechada. Existem paradigmas que têm que ser quebrados. [...] a gente vê que o próprio Diretor da empresa tem uma visão mais fechada [...], por que para ele está bom assim. [...] Eu acho que esse seria o maior dificultador. Então, talvez, se esses paradigmas fossem quebrados, se os funcionários tivessem mais vez para terem mais autonomia e opinião dentro da empresa, talvez mudaria.”*

A fala da entrevistada vai ao encontro do que os trabalhadores declararam sobre a falta de interesse da empresa em realizar ações nesse movimento de QVT, e também da falta de espaço para que eles sejam ouvidos dentro da empresa. A gestora trouxe não apenas questões da terceirização, como também uma questão específica da realidade da empresa Alfa. Ela afirma que os trabalhadores administrativos que estão na matriz também passam por

algumas dificuldades para conseguir conquistar ações de QVT, uma vez que a empresa não demonstra ainda interesse em investir nesse tipo de benefício.

Essa mesma gestora ressaltou que o “*volume de trabalho*” é limitador ao desenvolvimento da QVT, pois faz com que “*o departamento de pessoal [...] se envolva mais com o trabalho de rotina e acabam não conhecendo a necessidade dos trabalhadores*”. Complementando, a gestora da empresa Beta relatou que, como o “*volume de empregados*” é muito grande, “*não tem como atender todos os funcionários, e eles ficam em muitos postos diferentes também*”, dificultando, desse modo, o cuidado com todos os trabalhadores.

Outro ponto levantado pela gestora da empresa Beta, que coincide com a fala de um dos trabalhadores, e também ao exposto por Kardec e Carvalho (2002), é com relação à “*falta de comprometimento das pessoas por ser um serviço terceirizado, a gente não ter um funcionário comprometido com a empresa, e às vezes ele também não é comprometido com o cliente*”. Aparentemente há um descomprometimento dos dois lados, tanto por parte dos trabalhadores, como por parte das empresas.

A gestora da empresa Beta também relata a discriminação como um ponto limitador, quando diz que “*existe uma certa discriminação por ser um trabalhador terceirizado. [...] Tem funcionários que vem reclamar para gente, dizendo que é discriminado, [...]. Muitas vezes eles não usam crachá e até sentem vergonha de dizer que são terceirizados. Eles preferem dizer que são funcionários do cliente*”. Como já exposto nesta pesquisa, e também por outros trabalhos (CORCETTI; BEHR, 2009; BRITO; MARRA, 2010), em virtude de diversos aspectos, inclusive da visão negativa sob a qual se encontra a terceirização, é comum haver, entre a classe de trabalhadores, um desejo de deixar ser terceirizado e passar a fazer parte do quadro funcional da empresa contratante. Esse ponto passa necessariamente pelos aspectos culturais típicos das corporações, em que o terceirizado não é incluído e acaba não pertencendo a nenhuma das partes envolvidas na contratação de serviços.

As diferenças culturais das empresas também se apresentam como um fator limitante na percepção da gestora da empresa Beta, pois “*são muitos postos diferentes [...] e aí vai muito da cultura da empresa que contrata também sabe?! [...] tem empresa que valoriza o funcionário terceirizado [...] e isso ajuda a qualidade de vida no trabalho, diferente de outro cliente que desvaloriza, discrimina e humilha. [...] Nós temos uma filosofia, e queremos que todos ajam da mesma forma, só que não depende da gente, vai depender também da cultura do cliente. [...]*”



Sobre as diferenças culturais entre as empresas que compram e a que fornece os serviços, Lynch (2000) afirma que elas seriam um dos motivos que levam a relacionamentos disfuncionais na terceirização. Essas diferenças acabam por ocasionar mal-entendidos e muitas vezes até mesmo um ambiente de desconfiança. O autor ainda explica que, mesmo quando há compatibilidade ou aproximação entre as culturas das partes, ainda sim, sempre haverá diferenças fundamentais nos objetivos e metas organizacionais, que são difíceis de harmonizar.

Para finalizar, a gestora da empresa Gama apresentou como o maior limitador no contexto da terceirização para o desenvolvimento da QVT as questões legais referentes aos contratos e sindicatos, pois na terceirização *“é diferente da empresa privada que tem a pessoa própria contratada [...] na terceirizada tudo é feito por meio de convenção coletiva entre as outras empresas terceirizadas. A gente não pode chegar e dar esse ou aquele benefício, tudo tem um custo. É diferente de tu ter a tua doméstica na tua casa e tu poder fazer as coisas do teu jeito. [...] Os contratos limitam muito.”* Ou seja, justificou que, em consequência dos contratos, a empresa terceirizada tem pouca autonomia para ampliar seus benefícios. Segundo Goulart e Sampaio (2004), uma confusão muito comum consiste na distinção entre concessão de benefícios e vantagens aos trabalhadores, como a implantação de programas de QVT. Certamente muitos benefícios oferecidos pelas empresas favorecem a manutenção da QVT, *“mas certamente qualidade de vida no trabalho não se reduz ao cumprimento de leis ou discussão de direitos dos trabalhadores”*. (GOULART; SAMPAIO, 2004). Essa “confusão” na distinção entre benefícios, inclusive os protegidos por legislação e promoção de QVT, igualmente apareceu na fala das gestoras ao citarem como ação de QVT promovida pela empresa a concessão de vale transporte, vale alimentação e pagamento em dia. Ou seja, fica evidente que, para os participantes desta pesquisa, falta clareza quanto ao que seria promover a qualidade de vida no trabalho, ultrapassando os benefícios legais.

Finalmente, para complementar a descrição e análise dos aspectos limitadores ao desenvolvimento da QVT no contexto da terceirização, apresentam-se os dados empíricos obtidos nas entrevistas com os gestores das IES. Os indicadores foram: *contrato; distância/despreocupação da empresa; falta de vínculo; reconhecimento e remuneração*.

Assim como a gestora da empresa Gama, os gestores de todas as IES apresentaram a *“parte legal”* como o maior limitador ao desenvolvimento da QVT no contexto da terceirização. O depoimento de um dos gestores da IES C ilustra a questão:

*“A qualidade de vida a legislação não atende. [...] Porque as nossas vedações legais nos impõem, que é perante a proposta apresentada no processo licitatório que atenda à demanda trabalhista, atenda todo regramento trabalhista. A gente tem que trabalhar em cima desta perspectiva, a empresa agora não pode chegar e fazer uma imposição [...]. Se houvesse a obrigação trabalhista de todo servidor terceirizado perante a administração pública de ter direito a uma taxa de lazer, por exemplo, aí a gente pagaria porque é algo que é obrigatoriedade legal, fora isso o que a gente pagar é contestado tribunal de contas [...]” (Gestor 2 IES C).*

O gestor da IES A, por sua vez, afirma que *“tudo o que está fora da instrução do contrato não se pode fazer”*. Então, com base nesses argumentos, os gestores das instituições de ensino superior seguiram com suas respostas. Kardec e Carvalho (2002) reconhecem que uma das dificuldades da terceirização se refere às restrições impostas pela legislação trabalhista nacional. Entretanto, McIvor (2011) ressalta que as empresas devem desenvolver a capacidade de conversar e negociar as questões que não ficam claras no contrato. Segundo o autor, os contratos não são capazes de prever todos os possíveis conflitos e necessidades. Nesse sentido, pode-se entender que existem possibilidades de se discutir sobre as limitações que a legislação parece impor sobre o processo de terceirização, no sentido de flexibilizar soluções que viabilizassem uma ação compartilhada pelos agentes envolvidos – empresa contratada e organização contratante – voltada à promoção da QVT aos trabalhadores.

A gestora da IES B ainda levantou o problema da falta de ter alguém que assuma a responsabilidade pelo trabalhador terceirizado, *“porque na realidade não existe um responsável. Existe o responsável, assim, mas não tem um envolvimento, não tem uma preocupação, tanto por parte da contratante como por parte da empresa terceirizada. Então, como são cargos rotativos, então acaba não criando vínculo nenhum. Nem com uma nem com a outra”*. Esse quadro apontado pela entrevistada demonstra o quanto é delicada e complexa a relação de trabalhadores terceirizados com o contexto produtivo, especialmente no que se refere ao vínculo necessário à criação da identidade do indivíduo com o seu trabalho.

Considerando a natureza do trabalho terceirizado estudado nesta pesquisa, é possível que as eventuais insatisfações ou problemas reclamados pelas empresas contratantes acerca da qualidade dos serviços prestados se justifiquem, dentre outros motivos, pela falta de vínculo que se estabelece entre o trabalhador terceirizado e o local onde atua. Eventuais queixas com a atuação dos trabalhadores podem estar associadas à falta de comprometimento deles com o serviço por não se sentirem vinculados nem a uma nem a outra organização. Se pensarmos que “a dinâmica da identidade é alimentada pela busca constante de unidade

subjetiva por parte dos indivíduos” (MACHADO, 2003, p. 53), pois eles adotam padrões de comportamentos no intuito de preencher as expectativas que possuem, inclusive com relação ao trabalho, os trabalhadores terceirizados, por não terem “alguém” efetivamente responsável ou preocupado consigo no ambiente de trabalho, passam também a não se sentir responsáveis ou comprometidos com a qualidade do serviço que desenvolvem.

De acordo com Sainsaulieu (1995 apud MACHADO, 2003), a empresa é um espaço de socialização importante para os indivíduos. Depois da escola e da família, é na empresa que as pessoas modelam suas atitudes e comportamentos, chegando a produzir uma identidade profissional e social. No caso da terceirização, como as pessoas possuem dificuldades em estabelecer vínculos, esse local de socialização, salientado por Sainsaulieu, fica comprometido, assim como a “produção da identidade profissional e social”.

O gestor 1 da IES C também compartilha desse pensamento, dado que ele entende que, *“na verdade, se pararmos para pensar, eles não têm vínculo. [...] Isto é uma questão complicada [...] na realidade ele [o trabalhador terceirizado] passa oito horas dentro da IES C, convive junto com os funcionários da IES C, participa de muitas coisas junto com o servidor da IES C, e não tem vinculação nenhuma com a universidade”*.

Para Faria e Schmitt (2007 p. 23 e p. 32), o vínculo é “a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto [...], que se dá no espaço subjetivo”, expressando-se a partir de naturezas distintas: a objetiva ou a subjetiva. Os vínculos objetivos são aqueles estabelecidos por intermédio de relações formais de trabalho (contratos, salários, etc.). Já os vínculos subjetivos estariam relacionados ao “sentimento de pertença, filiação, possibilidade de realização de desejos, reconhecimento, entre outros”. Como afirmaram os gestores entrevistados nesta pesquisa, os trabalhadores terceirizados, na sua relação com a IES, que é o local onde eles trabalham e passam grande parte do seu tempo, não possuem nenhum dos vínculos apresentados pelos autores Faria e Schmitt (2007). O vínculo objetivo dos trabalhadores se estabelece com a empresa terceirizada, já o vínculo subjetivo acaba por ficar fragmentado, considerando-se que o terceirizado não pertence à organização contratante, e muitas vezes, como relatado pelos próprios trabalhadores, não é reconhecido por ela.

Além do vínculo, assim como os trabalhadores terceirizados, os gestores das IES A e C percebem o distanciamento e a despreocupação da empresa de terceirização como um limitador, *“não se está preocupado com o trabalhador, só com a empresa.”* (Gestor IES A). O gestor 2 da IES C vai mais além e explica que

*“estas empresas que fazem prestação de serviço, porque eles são locadores de mão de obra, eles estão preocupado em girar, não estão preocupado no bem-estar. [...] Eles trabalham mais como empreiteirização do que como terceirização. [...] se eu chegar agora e ligar para empresa falar que uma terceirizada não está prestando serviços de acordo, ele iriam demitir ela e colocar uma nova, não vão perguntar para ela se está tudo bem, se aconteceu alguma coisa, [...] eles não querem é problema comigo, entendeu? Aí está o erro, a gente tenta evitar este tipo de situação mais para empresa o que importa não é o bem-estar.”*

De acordo com o gestor, falta um cuidado maior por parte da terceirizada com seus empregados. Sobre a relação empreiteirização x terceirização, também citada pelo entrevistado, Kardec e Carvalho (2002) explicam que a maior diferença consiste na relação de parceria, que deveria ser a base das relações entre terceirizada e terceirizante. Na prática, de acordo com os autores, assim como o gestor 2 da IES C falou, as empresas realizam mais empreiteirização com o nome de terceirização, uma vez que faltam relações de parceria e o que prevalece é a redução de custos financeiros a qualquer outro tipo de custo.

O gestor 1 da IES C complementa com uma fala que em parte vai ao encontro do que as gestoras das empresas Alfa e Beta declararam, ao enfatizar que *“às vezes elas [as empresas de terceirização] nem sabem que eles [terceirizados] precisam de coisas”*; porém, o gestor argumenta que isso ocorre porque *“as empresas terceirizadas estão visando muito simplesmente o lucro. [...] Ela não está visando a qualidade de vida do terceirizado [...]”*

O gestor da IES A concorda que a terceirizada só visa lucro e afirma ainda que *“a terceirização é só cobrança, [...] o contrato só cobra, em contrapartida, o dono da empresa só visa lucro. E o trabalhador vive nesse meio. [...]”*. Além disso, ele concorda com alguns trabalhadores ao afirmar que *“[...] não há reconhecimento, valorização. [...] E a remuneração do terceirizado é muito baixa [...]”*. Os gestores da IES C também destacaram que *“uma desvantagem que tem na terceirizada é realmente o salário”*.

Finalizando, percebe-se que são muitos os aspectos identificados como limitadores à promoção de QVT no contexto da terceirização pelos participantes desta pesquisa, mas para uma análise mais profunda, a seguir, discutem-se esses resultados.

#### 4.3.5.2 Discussão sobre a percepção de trabalhadores terceirizados e gestores organizacionais sobre os aspectos limitadores à promoção de QVT no contexto da terceirização

Ao serem identificados os aspectos limitadores à promoção de QVT para trabalhadores terceirizados segundo os sujeitos envolvidos nesta pesquisa, foi possível

sistematizar, no Quadro 19, as percepções de trabalhadores terceirizados e gestores organizacionais. Os dados revelam uma variedade de aspectos limitadores relatados pelos gestores e pelos trabalhadores, que se assemelham. Mesmo que o significado atribuído à QVT seja, em parte, divergente entre os grupos envolvidos na pesquisa, no que se refere ao pensamento do que seria limitante à promoção de QVT no contexto da terceirização há maior concordância.

	IES A e empresa Alfa	IES B e empresa Beta	IES C e empresa Gama
Trabalhadores terceirizados	Distância/ despreocupação da empresa	Falta de crescimento profissional	Distância/ despreocupação da empresa
	Tratamento/discriminação	Tratamento/discriminação	Comprometimento
	Falta de oportunidade	Baixa remuneração	Baixa remuneração
	Condições físicas	Reconhecimento	Desorganização
Gestor terceirizada	Confusão de vínculo	Confusão de vínculo	Falta de autonomia
	Distância da empresa	Volume de empregados	Contrato
	Cultura da empresa	Diferenças culturais (clientes)	
	Volume de trabalho	Discriminação	
		Comprometimento	
Gestor IES	Contrato	Contrato/aspetos legais	Contrato
	Baixa remuneração	Falta um responsável	Baixa remuneração
	Baixa escolaridade	Falta de vínculos	Baixa escolaridade
	Despreocupação da empresa		Despreocupação da empresa
	Valorização/reconhecimento		
	Rotatividade		

Quadro 19 – Aspectos limitadores da QVT em um contexto de terceirização

Fonte: Dados primários da pesquisa

Alguns aspectos se mostram divergentes, como o caso do contrato, que não há, por parte dos trabalhadores, a consciência do limitador contrato, tão citado pelos gestores. Com relação ao argumento dos gestores das instituições de ensino de que qualquer movimento que a IES realizar em prol da QVT não pode ser realizado, pois há o “*impedimento legal*”, em virtude dos custos que não podem ocorrer, nesse momento, eles ignoram que QVT vai além de questões materiais e “custosas”, como os próprios gestores e trabalhadores citaram ao perceberem qualidade de vida no trabalho como, por exemplo, “*valorização, clima; relacionamento interpessoal, respeito, reconhecimento do trabalho, e acompanhamento/suporte de lideranças*”. Todos os mencionados indicadores de QVT podem ser realizados sem ônus adicional às empresas.

Concorda-se que questões instrumentais como a baixa remuneração e a falta de condições físicas foram apontadas pelos trabalhadores, mas observa-se que a maior parte das respostas foram queixas referentes a questões mais subjetivas como o sentimento de abandono gerado pela percepção de despreocupação da empresa com o funcionário; ou então o

sentimento de discriminação, a diferenciação no tratamento, a falta de reconhecimento ou até mesmo a ausência de possibilidade de desenvolvimento e crescimento na empresa.

Muitos dos indicadores identificados pelos sujeitos desta pesquisa também aparecem na pesquisa realizada por Brito e Marra (2010, p. 2), como “o tratamento distinto a empregados da contratante e da terceira, a diferença salarial, a qualificação inferior, dificuldades de relacionamento entre os empregados da contratante e da empresa terceirizada”.

Além das desvantagens mais facilmente observáveis, Reimann (2002 apud BRITO; MARRA, 2010) aponta a terceirização como responsável pela perda da identidade coletiva e o desmantelamento da cidadania, tendo em vista a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos.

Após apresentar as responsabilidades e os papéis de cada empresa no que se refere à QVT, analisar as ações desenvolvidas por cada empresa nesse sentido e, por fim, identificar tanto os aspectos positivos como os aspectos negativos da terceirização sob a ótica da qualidade de vida no trabalho, tem-se uma contextualização dessa realidade nas empresas pesquisadas.

A verdade é que, conforme mostrado anteriormente, as empresas pesquisadas não possuem uma normativa sobre o papel de cada uma delas no que se refere à qualidade de vida do trabalhador terceirizado. Sendo assim, acaba que tanto a empresa contratante como a empresa contratada não se responsabilizam por tais colaboradores (CORCETTI; BEHR, 2009), e, nisso, os maiores prejudicados são os próprios trabalhadores. Além desse fato, que já representa um grande limitador a qualquer tipo de intervenção em prol da QVT, todas as questões históricas que levaram à terceirização e à consequente precarização do trabalho (ANTUNES, 2005) também acarretam inúmeros aspectos limitadores, como alguns aqui citados, que variam desde condições físicas e estruturais básicas, a questões mais subjetivas como valorização do trabalho.

No que tange às ações desenvolvidas, para começar houve muita divergência nas respostas e, além disso, poucas ações são realizadas, e dentre estas, menos ainda são acessíveis ou de conhecimento dos trabalhadores terceirizados, fazendo com que haja uma maior insatisfação dos trabalhadores quanto ao investimento na QVT deles.

A qualidade de vida no trabalho é um discurso das grandes empresas, mas que não se aplica no dia a dia daqueles que efetivamente também contribuem para aumentar a produtividade e a lucratividade das organizações. (CORCETTI; BEHR, 2009).

Dentre todos os aspectos descritos, numa tentativa de se enxergar possibilidades de transformação/mudanças neste quadro que ora se tem, apresentam-se a seguir as possibilidades para o desenvolvimento da qualidade de vida no contexto da terceirização por todos os sujeitos envolvidos na pesquisa.

#### 4.4 AS POSSIBILIDADES PARA A PROMOÇÃO DA QVT NO CONTEXTO DA TERCEIRIZAÇÃO

Após discutir sobre os significados atribuídos à qualidade de vida no trabalho e o contexto da terceirização sob a ótica da QVT, nesta categoria de análise serão apresentadas as possibilidades vislumbradas pelos gestores das empresas de terceirização, pelos gestores das IES e pelos trabalhadores terceirizados de cada empresa para o desenvolvimento de ações de QVT no contexto da terceirização. Demonstrar-se-á o que cada grupo entende que poderia ser feito para melhorar a qualidade de vida no trabalho terceirizado, e de que forma isso aconteceria. Tal exposição será apresentada inicialmente apontando as possibilidades de intervenção da empresa de terceirização, seguida pelas possibilidades para a instituição contratante e, no fim da seção, os dados serão discutidos e analisados em conjunto.

##### 4.4.1 Recomendações para a prática de QVT a serem assumidas pela empresa de terceirização

Os sujeitos envolvidos nesta pesquisa conseguiram apontar com mais facilidade possibilidades de ações para as empresas de terceirização do que para a empresa contratante. Os trabalhadores terceirizados de todas as empresas pesquisadas indicaram ações similares para as empresas de terceirização, mesmo sendo contratados por empresas diferentes.

As possibilidades listadas pelos trabalhadores para as empresas de terceirização foram: disponibilização de instrumentos adequados; melhora da estrutura física; aumento de salário; oferecer cursos e treinamentos; organização e ampliação dos benefícios; maior presença da empresa no dia a dia deles; valorização e reconhecimento de seu trabalho; oportunidade de crescimento dentro da empresa; integração; e um trabalhador especificou a possibilidade de haver encontro entre os dois turnos de trabalho da recepção, *“para trocarmos informações sobre cada turno, e darmos intervalo uma para a outra, porque como ficamos neste posto sozinhas, não temos como sair para fazer o intervalo, então passamos nosso intervalo de quinze minutos aqui, ou seja, na realidade não temos esse intervalo”*.

Com relação aos instrumentos adequados, os trabalhadores sugerem que a empresa “*colabore para que não falte os instrumentos certos para a realização do trabalho*”, pois relatam que “*já aconteceu de o banheiro entupir e não ter instrumentos certo para resolver o problema*”. Complementando esse ponto, os trabalhadores acreditam que as empresas “[...] *deveriam adaptar os materiais/equipamentos às necessidades dos funcionários*”, realizando ações ergonômicas no trabalho. Acerca das relações existentes entre ergonomia e QVT, Ferreira (2008) conclui que a questão da qualidade de vida no trabalho deve ser prioridade nas intervenções para as ciências do trabalho, em especial para a ergonomia. Ao propor, com base em uma perspectiva interdisciplinar, medidas concretas para uma melhor adaptação dos meios tecnológicos de produção e dos ambientes de trabalho e de vida ao homem, além da eficácia e da eficiência, o bem-estar também se configura como uma preocupação central da ergonomia da atividade.

Além dos instrumentos, na estrutura física também foram ressaltados alguns itens para melhorar a QVT dos trabalhadores terceirizados. Mesmo havendo uma clara confusão por parte dos trabalhadores com relação à responsabilidade por proporcionar uma estrutura física adequada, alguns trabalhadores citaram como possibilidade à empresa de terceirização a disponibilização de “[...] *uma cozinha melhor para os terceirizados*”, e de “*vestiários*”. Um dos entrevistados até explicou que, em sua opinião, a empresa de terceirização seria a responsável, e ela, “*enquanto responsável é que deveria negociar essas coisas com a [...]*” IES.

Assim como a grande parte dos trabalhadores entrevistados associaram remuneração à QVT, muitos deles apontaram tal indicador como um dos limitadores da terceirização, e consequentemente, vários citaram o “*aumento de salário, mesmo que pequeno*” como uma possibilidade.

Os terceirizados mostraram interesse em se desenvolver, apontando como uma possibilidade a oportunidade de realizar “*cursos profissionalizantes, até porque isso seria bom não só para a gente, seria bom para a empresa também*”. Acrescentam ainda as “*capacitações*” e os “*treinamentos*”. Esse fato se mostra coerente com o relato de alguns trabalhadores que atribuem como sentido de ser um trabalhador terceirizado a falta de oportunidade em virtude da “*falta de estudo*” que possuem. A baixa escolaridade e a falta de qualificação também foram relatadas como um aspecto limitante na percepção dos gestores.

Com relação aos benefícios, muitos aspectos foram relatados. Desde a melhora na organização dos benefícios que já existem, quando afirmam que a empresa “*não deveria descontar o vale quando estamos de atestado médico, pois ainda sem trabalhar, precisamos*



*do passe para ir ao médico [...]*"; até a sugestão de novos benefícios, como *"[...] convênio médico para a família, auxílio odontológico [...]"*; ou então, *"dar bolsa de estudo para os funcionários que desejam se qualificar"*, *"disponibilizar uma creche para os filhos enquanto trabalham"*, ou ainda *"cesta básica para os funcionários que precisam"*. Outros reconhecem que deveria haver *"incentivo à atividade física, tipo um convênio com academias, por causa do tipo de trabalho que [se] faz"*. O horário flexível também é citado, pois *"seria bom se fosse possível compensar o trabalho em horas, quando se precisa faltar"*.

Além desses aspectos mais instrumentais, os trabalhadores também apontaram como possibilidade, em virtude das suas necessidades, e em coerência com os aspectos apontados como limitadores ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, questões mais subjetivas, como listadas anteriormente.

Muitos terceirizados afirmaram que gostariam que *"a empresa estivesse mais presente, acompanhando nosso trabalho, seria bom se eles nos apoiassem"*, demonstrando o desamparo sentido por eles com relação à empresa que eles representam. Eles gostariam que houvesse alguém da terceirizada *"[...] visitando o posto de trabalho para ver o que precisamos. Eles poderiam ter mais atenção com os funcionários. Demonstrar mais preocupação, cuidado [...]"* Relataram também a necessidade de serem ouvidos, afirmando que a empresa poderia mandar alguém para ouvi-los no trabalho.

Assim como eles entendem que QVT está relacionada com valorização e reconhecimento, também percebem que a falta desses elementos limita o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho terceirizado, os trabalhadores notam a valorização e o reconhecimento do trabalho como possíveis de ser realizados pelas empresas de terceirização.

A oportunidade de *"crescimento profissional na empresa, onde eles deveriam selecionar os funcionários que já são da empresa para trabalhos melhores"* também é percebida como uma possibilidade para o desenvolvimento da QVT no contexto da terceirização pelos trabalhadores. Eles justificam que sabem, assim como relatado pela gestora Beta, que na empresa terceirizada surgem muitas vagas, para diversos postos de trabalho diferentes, então, por isso, as empresas poderiam *"aproveitar os próprios trabalhadores que já estão há mais tempo na empresa, prestando serviço direitinho, para esse trabalhos melhores que aparecem, ao invés de ficar buscando gente nova"*. Ou seja, eles gostariam que houvesse na empresa a prática do recrutamento e seleção de internos. A única gestora que assinalou tal prática como sendo acessível aos terceirizados foi a gestora da empresa Gama, porém os trabalhadores desconsideraram esse fato.

Para finalizar, os terceirizados acrescentam que a empresa deveria “*reunir mais os funcionários que são da empresa para integrar todo mundo*”, uma vez que muitos entendem que o relacionamento interpessoal no trabalho é importante para se obter uma qualidade de vida no ambiente de trabalho, conforme demonstrado anteriormente.

Os gestores das empresas de terceirização concordam que as ações necessitam ser ampliadas; no entanto, ao serem questionados acerca das possibilidades, as respostas dadas foram mais limitadas do que o rol de possibilidades apontado pelos trabalhadores. Além disso, as respostas dos gestores se aproximam no que se refere ao desenvolvimento dos benefícios oferecidos pelas empresas e somente isso.

A gestora da empresa Alfa entende que ainda há muito a fazer quando o assunto é QVT na terceirização. E no caso específico da empresa Alfa, diz que não é apenas para os terceirizados que estão nos postos que as condições devem ser melhoradas; no caso da matriz, eles também precisariam de investimento na qualidade de vida no trabalho, a começar por “*disponibilizar um volume maior de mão de obra, para a gente trabalhar com mais calma, porque acontece muito de a gente ter que fazer as coisas na correria e nós temos que respeitar os prazos, mas aí acaba atrapalhando e faz acontecer os erros*”.

A entrevistada tem consciência de que, para se implantar um programa, ou mesmo uma ação de QVT, precisaria primeiramente realizar um diagnóstico, como “*uma pesquisa de clima organizacional [...], para saber mesmo o que precisa ser feito, ver o que não está bom... E já foi conversado sobre isso, mas o Diretor nunca teve interesse*”. Além do diagnóstico, é fundamental haver o interesse por parte do responsável pela empresa. Como já apresentado, um dos limitadores da empresa Alfa é a cultura fechada que não dá oportunidade para o debate de assuntos como a QVT.

No que diz respeito aos trabalhadores terceirizados da IES A, a gestora identifica como possibilidade a realização de “*ginástica laboral para os funcionários. Principalmente para esses que lidam com a parte da limpeza, pois eles têm que ficar se abaixando muito, precisam se alongar. [...] auxílio creche para as mães, [...] cesta básica*”. A entrevistada entende que, além de auxiliar na QVT, essas ações também ajudariam a “*fidelizar*” os trabalhadores.

Todos esses benefícios listados pela gestora se aproximam das possibilidades indicadas pelos trabalhadores para a empresa de terceirização. Ou seja, se essas ações indicadas pela gestora como possibilidade fossem de fato colocadas em prática, o grau de satisfação dos trabalhadores se elevaria e, conseqüentemente, poderia haver uma melhora na qualidade de vida deles.

O gestor da IES A entende que o problema é mais complexo, para ele *“o governo federal é que deveria se preocupar e melhorar o salário mínimo, é com o salário que você melhora a sua vida. [...] Tem que melhorar o salário mínimo ou a oferta de educação para essas pessoas, oferecer acesso à educação. Tem alguns aí que têm a capacidade, mas não têm o tempo para estudar”*.

Segundo a gestora da empresa de terceirização Beta, *“o ideal seria a empresa Beta poder oferecer mais benefícios aos colaboradores terceirizados”*. Ela complementa afirmando que hoje a empresa está *“lutando para oferecer aos terceirizados, alguns cursos de capacitação profissional, como por exemplo, informática, atendimento ao público, idiomas; e também queremos oferecer plano médico”*.

A gestora da IES B não soube identificar quais seriam as possibilidades para o desenvolvimento da QVT por parte das empresas de terceirização.

Já a gestora da empresa Gama falou que a empresa está começando a se preocupar com isso e já está com planos para mudanças. O primeiro aspecto que eles pretendem modificar é a supervisão nos postos de trabalho, *“a empresa quer ter uma supervisão mais efetiva, para estar lá na ponta com o colaborador, conversar mais, saber mais”*. Segundo a gestora, *“são muitas pessoas que estão lá na ponta e a gente não tem esse contato com eles diário”*. A empresa pretende disponibilizar uma pessoa para passar em todos os postos, com o objetivo de conversar mais com os trabalhadores e levantar assim as necessidades que eles possuem no cotidiano do trabalho. O motivo dessa mudança é justificado pela entrevistada, uma vez que hoje os supervisores, que estão visitando os postos de trabalho, *“não têm tempo para parar e conversar, ouvir o funcionário. [...] Por isso, tendo essa pessoa que ficaria só para essa função, para visitar, conhecer e saber da vida do funcionário, buscando saber o que ele está fazendo, o que está acontecendo, porque ele está desmotivado, seria muito importante. Até para ver se a gente consegue também reduzir a nossa rotatividade, pois a nossa rotatividade está muito grande. Nosso absenteísmo também”*.

A empresa quer ter *“um trabalho diferenciado que as outras empresas não têm”* e que acredita ser importante para os trabalhadores. De fato essa possibilidade também foi citada por muitos trabalhadores que sentem falta da presença da empresa no dia a dia do trabalho. A questão da distância e da falta de se ouvir os terceirizados apareceu como um dos grandes limitadores ao desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, e também foi um dos papéis atribuídos à empresa terceirizada no processo de terceirização. Essa é mais uma ação que, se deixasse de ser um plano/possibilidade e fosse efetivamente implementada, da forma como foi relatado pela gestora, poderia fazer diferença num primeiro passo para um

caminho rumo à QVT. Lynch (2000) aponta para a necessidade de haver maior presença empresa de terceirização, um acompanhamento ao longo do trabalho na contratante.

Os trabalhadores sentem a necessidade de ao menos haver essa preocupação por parte da empresa. Os gestores da IES C concordam com os trabalhadores e afirmaram que “*a terceirizada deveria se preocupar mais com os funcionários dela*”.

Assim como a gestora da empresa Alfa, a gestora da empresa Gama também citou como possibilidade o fornecimento de cestas básicas para os trabalhadores. Ela, aliás, relatou que já está começando “*a implantar em alguns postos privados a cesta básica, que ajuda bastante os funcionários. [...]*” A intenção da empresa é estender o benefício a outros postos, abrangendo “*a equipe toda*”; todavia, ao mesmo tempo, a gestora lembra que este é um trabalho contínuo, demorado e que exige monitoramento, uma vez que gera um custo, e “*a empresa vai estar tendo esse custo e não terá retorno em cima disso*”. É interessante observar que, assim como a gestora fala em custos sem retorno, em seguida ela também fala que o benefício em questão melhorará a retenção da mão de obra, o que é positivo, considerando que “*o custo da empresa com rotatividade é bem alto*”. Ou seja, há uma incongruência na fala da gestora. Fica clara a confusão na classificação do benefício cesta básica como sendo custo ou investimento.

Limongi-França (2004) reconhece que é comum a visão de programas e ações de QVT como custos e não como investimento das empresas, tal como mencionado pela maioria dos gestores entrevistados. De acordo com Oliveira e Limongi-França (2005), é difícil relacionar os programas de gestão de pessoas aos ganhos que eles trazem para a empresa. Entretanto, autores como Vieira (1996); Silva e De Marchi (1997) e Bohlander, Snell e Sherman (2003), afirmam que os custos com rotatividade, absenteísmos e afastamentos excedem o investimento em programas de manutenção à saúde, como por exemplo, o oferecimento de cestas básicas, citada pela entrevistada. Então, de acordo com os autores mencionados, o custo gerado com a rotatividade parece ser superior ao investimento em cestas básicas, que, conforme a própria gestora, “*faz diferença na vida do trabalhador, motiva e melhora a sua qualidade de vida*”.

Os gestores da IES C acrescentaram uma possibilidade para os trabalhadores terceirizados que não dependeria em um primeiro momento da empresa terceirizada. Para o gestor 1, os terceirizados deveriam estar mais próximos do seu sindicato, “*[...] e reivindicar no seu sindicatos algumas vantagens de qualidades de vida que a empresa seria obrigada a beneficiar eles sem cobrar do contratado [...] tem que reivindicar, por exemplo, que a empresa forneça lá um local onde trabalham, pedir que a empresa vá lá e negocie com a*

*universidade, uma forma de dar condição de descansar [...]* Pois, de acordo com o gestor, *“a universidade não tem como fazer muita coisa [...] se tá no dissídio a gente cumpre, se não tá no dissídio aí não tem como fazer nada [...]*” Na visão do entrevistado, a solução deveria acontecer via sindicato, que deve estabelecer normas para as contratantes serem obrigadas a realizar as mudanças necessárias. Ou seja, assim como os gestores das outras IES, estes não colocaram nenhuma possibilidade a ser desenvolvida pela empresa prestadora de serviços.

Mesmo representando um volume menor, as possibilidades apontadas pelos gestores, principalmente os das empresas de terceirização, visto que as respostas dadas pelos gestores das IES não foram referentes às empresas terceirizadas, são coerentes com as relatadas pelos trabalhadores. O fornecimento de cestas básicas e o incremento no rol de benefícios foram citados tanto pelos gestores das empresas de terceirização quanto pelos trabalhadores terceirizados, o que aparenta ser um aspecto positivo e favorável, uma vez que há um alinhamento de pensamento acerca do que é possível fazer e que vai de acordo com as necessidades e interesse dos trabalhadores. Entretanto, questiona-se o motivo da falta de ação nesse sentido até o momento.

Após levantar as possibilidades visualizadas pelos sujeitos de pesquisa para a empresa terceirizada, buscou-se conhecer as possibilidades e recomendações dos entrevistados para a empresa contratante, no caso, as IES.

#### **4.4.2 Recomendações para a prática de QVT a serem assumidas pela contratante**

Com relação às possibilidades de a empresa contratante – as instituições de ensino superior – assumir ações de QVT, com exceção de dois respondentes, todos os demais trabalhadores, por entenderem que estão prestando um serviço para a instituição de ensino, acreditam que esta poderia auxiliar no desenvolvimento de um melhor ambiente e promoção de qualidade de vida no trabalho.

Para tanto, apontaram possibilidades ou focos de atuação semelhantes aos anteriormente propostos para a empresa de terceirização, demonstrando mais uma vez a dificuldade em se estabelecer papéis e responsabilidades para cada uma das instâncias organizacionais envolvidas no processo. De acordo com o grupo de trabalhadores, foi possível, então, identificar sete indicadores que agregam aspectos de atenção da empresa contratante junto aos trabalhadores: Instrumentos adequados; estrutura física; cursos; pronto atendimento; valorização/reconhecimento; integração; e presença/orientação da IES.

Com relação aos “instrumentos adequados”, diferentemente do que “solicitado” para as empresas de terceirização, os trabalhadores entendem que a IES poderia equipar melhor os espaços, como por exemplo, *“disponibilizar um ar condicionado ou um ventilador para a recepção”* ou *“ajustar os móveis, para que nós possamos organizar os materiais que chegam aqui direitinho, [...]”*, *“armários adequados para guardar os pertencem que hoje ficam misturados com as comidas e os produtos de limpeza [...]”*

As manifestações sobre a necessidade de haver investimentos na estrutura física foram unânimes entre os respondentes e abrangeram diversas possibilidades. Os trabalhadores demonstraram certa dificuldade em entender de quem seria tal responsabilidade, considerando que são funcionários da empresa terceirizada. Por isso, acreditam que a responsabilidade em oferecer estrutura adequada ao trabalho seria de quem os contrata, com quem possuem vínculo empregatício; porém, ao mesmo tempo, reconhecem que o local de trabalho e toda a estrutura é de quem contrata o serviço terceirizado, ou seja, a IES. A IES não possui e nem pode possuir vínculo com o trabalhador, e aí se instaura a complexidade dessa realidade.

O mais comum entre o pensamento dos trabalhadores para resolver a questão de espaços de trabalho, é: *“a IES dá o espaço e a terceirizada equipa e mantém”*. Os entrevistados justificam tal pensamento em falas como:

*“independentemente se terminar o contrato, a universidade sempre vai precisar do serviço de limpeza, sempre vai ter que ter alguém fazendo isso. Então, se não for nós, vai ser outra terceirizada, ou sei lá alguém deles mesmo, mas essas pessoas também vão precisar de um espaço para comer, descansar e essas coisas”*.

Essa fala de um trabalhador se aproxima do pensamento dos representantes, tanto do sindicato patronal como do laboral, os quais afirmaram que, independentemente de serem ou não trabalhadores terceirizados, esta é uma atividade que precisa ser realizada na empresa. Ou seja, a contratante sempre vai precisar que se tenham pessoas na Instituição realizando esses serviços, e independentemente de serem terceirizados, esses sujeitos possuem necessidades, assim como os servidores da IES.

Com relação aos espaços físicos, os trabalhadores listaram diversas ações que deveriam ser melhoradas, como por exemplo, ter *“vestiário com chuveiro para trocarmos de roupa e tomar banho”*, argumentado devido ao fato de eles trabalharem com produtos de limpeza, além de suarem durante o trabalho. Um *“local para descanso”* ou uma *“área de lazer para termos onde ficar no horário de almoço”* foi elencado como possibilidade e

necessidade, uma vez que eles não podem “*ir em direção aos outros centros*” mesmo no horário de intervalo, ficando sem ter um local apropriado para passar o intervalo.

Os pedidos referentes a um “*local melhor para a alimentação*” como uma “*boa cozinha ou refeitório*” também foram frequentes em todas as IES. Além dessas estruturas, em uma IES, os trabalhadores falaram muito em ter um “*pequeno pronto socorro para atender os alunos e funcionários*”, demonstrando ter medo de sofrer acidente de trabalho e não ter quem os levem à emergência. Nesse sentido, reforçam que seria viável ter um pronto atendimento na própria IES.

As possibilidades elencadas pelos trabalhadores referentes à estrutura física revelam um desejo coerente com os aspectos anteriormente apontados como limitadores da terceirização para a promoção da QVT. Fica evidente a falta de estrutura de apoio nos locais de trabalho, como um local para realizar refeições, passar o intervalo e vestiários.

Muitos trabalhadores salientaram o desejo de poder usufruir dos espaços e da estrutura que a IES possui para os seus funcionários efetivos. Eles gostariam de “*poder usar os espaços da IES, como a piscina, a academia e essas coisas que a universidade tem*”, assim como os outros trabalhadores da própria instituição, evidenciando o desejo de igualdade. Outro terceirizado relatou que a universidade poderia “*liberar o laboratório para [eles terem] curso de informática*”; para não atrapalhar o funcionamento normal da IES, o entrevistado sugere que o curso ocorresse “*nas férias, quando os alunos não utilizam*”. Ele sugeriu, ainda, que a empresa de terceirização ou até mesmo os funcionários terceirizados poderiam organizar o curso; a IES auxiliaria disponibilizando o laboratório. Tal proposta envolveria uma relação de parceria entre terceirizada e contratante, para que os trabalhadores terceirizados pudessem se desenvolver, utilizando recursos de ambas as partes.

Por outro lado, outros entrevistados manifestaram, com relação aos cursos, que “*já que estamos em uma universidade [...] eles poderiam oferecer cursos de aprendizagem*”. Ou seja, a universidade, tendo a educação como seu “*negócio*”, poderia colaborar não só com a disponibilização da estrutura, como também com a formação desses trabalhadores que lá prestam serviços.

Os trabalhadores ainda expressaram a importância das empresas contratantes – IES – disponibilizarem ações voltadas ou que expressem reconhecimento e valorização do trabalho.

*“Eles tinham que reconhecer o nosso trabalho e não apenas cobrar, o que seriam deles se a gente não estivesse aqui para fazer a limpeza? A gente faz o que eles não querem fazer”. “Valorizar mais nosso trabalho, não discriminar, não ver nós como um objeto.”*

Destacam-se nessas falas o sentimento de discriminação e também a importância do trabalho realizado. Os trabalhadores expressam o desejo de serem reconhecidos como parte do processo de trabalho da IES e não sob uma visão instrumental onde são encarados como “um objeto”. Esperam uma relação de trabalho sadia, que, segundo Schmidt (apud FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994), é aquela que não tenta fazer do empregado um objeto dos desígnios da empresa, mas sim aquela que respeita sua condição de sujeito.

Além disso, eles gostariam que a IES pudesse *“participar mais, acompanhando mais de perto o trabalho do funcionário terceirizado [...]”, “seria bom se eles nos orientassem no trabalho [...] teria que ter um encarregado da IES para nos orientar”*. Percebem-se, mais uma vez, o sentimento de “exclusão” e a carência de cuidado aos terceirizados, que, além de acreditarem ser importante a presença da empresa, também desejam a presença da própria contratante dos serviços. Supõe-se, assim, que não há de fato nenhum tipo de acompanhamento mais presente, que dê suporte aos terceirizados.

Para finalizar, alinhado com os sentimentos expostos pelos respondentes sobre ser um trabalhador terceirizado, o tema integração também apareceu como uma manifestação a ser considerada pela contratante. Segundo alguns trabalhadores, deveria haver uma ação para integrar *“mais os terceirizados com os outros funcionários da IES, buscando um clima de mais igualdade”*. Essa possibilidade levantada poderia ser uma tentativa de superar a segregação instalada no contexto da terceirização, citada por alguns autores (BORGES; DRUCK, 2002; CHILLIDA; COCCO, 2004; CORCETTI; BEHR, 2009; BRITO; MARRA, 2010).

Sob outro ponto de vista, os gestores das IES também se expressaram sobre a possibilidade das organizações promoverem ações de QVT. O gestor da IES A afirmou não ver tal possibilidade, como proposto pelos trabalhadores. Segundo ele, realmente a universidade poderia oferecer uma melhor estrutura e um local para a alimentação dos terceirizados, porém, mais uma vez, destacou como fator limitante o contrato de terceirização. Ele explica que, de acordo com as *“instruções normativas”*, nada que não seja contemplado pelo contrato pode ser feito. Além do impedimento contratual, percebe-se que há também o “não interesse” por parte da IES, pois, segundo o entrevistado, a universidade *“não vai colocar a mão nisso para estar se preocupando [...] Isso é passado para o gestor de contrato,*



*ele decide e encaminha e a empresa [terceirizada] resolve. Não há a possibilidade, em nenhum momento, de a universidade se envolver, ela nem quer se envolver, porque a própria instrução fala que deve ser dessa forma de não se envolver. [...] Isso é bem complicado! [...]”* Ao longo da entrevista, foi possível perceber a preocupação e até mesmo o envolvimento do gestor com os terceirizados; entretanto, ele deixa claro que a universidade não quer e “não pode” se envolver nessas questões.

Da mesma forma, os gestores da IES C ressaltaram as dificuldades do contrato, afirmando que estão *“muito vinculado a uma legislação, até podemos pensar em qualquer melhoria, mas a gente sempre vai estar ligado aquilo que fica determinado pelo dissídio coletivo, ou por legislação específica para as regras trabalhistas, [...]”*

Segundo os participantes da pesquisa, reconhece-se a necessidade de melhorar o ambiente e se criar, por exemplo, um local para descanso, como apontado pelos trabalhadores; entretanto, ainda segundo os gestores a IES, não há como realizar essa melhoria. Além disso, existe o problema de a instituição de ensino ser pública, em espaço público, e, na visão dos gestores, disponibilizar um espaço para os terceirizados se caracterizaria como concessão de espaço público a uma empresa privada – a terceirizada Gama, e isso não pode acontecer. Na intenção de propor uma solução ao problema em questão, um dos entrevistados da IES C sugere que a empresa alugue um apartamento próximo à universidade para que os trabalhadores terceirizados possam descansar no intervalo de almoço, conforme se constata no depoimento:

*“[...] se a universidade é impedida legalmente para fazer isso, então a empresa tem que [...] alugar um apartamento, num espaço que permita [...]o terceirizado sair daqui e ir ali, fazer um descanso, [...] fazer comida, lavar a louça, descansar, dormir, assistir televisão de tarde e depois voltar a trabalhar como a gente faz quando vai em casa. [...] eles tem o mesmo direito. [...] o que eu vejo é que a empresa teria que ter a obrigação de ter o espaço perto do local de trabalho, que é a universidade. [...]”*

O que os gestores veem que pode ser feito pela IES C é realizar uma fiscalização para acompanhar se a empresa terceirizada está cumprindo com suas obrigações e solicitar que ela desenvolva algo nesse sentido, mas não desenvolver, ela própria, alguma ação. *“Acompanhar também aquilo que tá sendo feito junto há um acordo coletivo, a um dissídio, a gente tá querendo saber quais são os benefícios que tão sendo concedidos, quais estão sendo retirados para a gente poder acompanhar [...]”* Assim, na visão do gestor, a IES estaria fornecendo um benefício ao trabalhador enquanto fiscaliza a empresa terceirizada. A IES

estaria promovendo QVT, pois faria com que as empresas cumprissem “*o que está no dissídio, [...] até porque, muitas vezes, os terceirizados não conhecem os direitos dele.*”

Quanto às colocações dos representantes das empresas terceirizadas sobre as possibilidades de as IES atuarem em promoção da QVT dos trabalhadores terceirizados, a gestora da empresa Alfa entende que o cliente (IES) poderia sim participar nesse sentido. Ela indica como possibilidade o envolvimento dos alunos de graduação no desenvolvimento de algumas atividades, como por exemplo, ginástica laboral, ou então “*bolando algumas ideias para ajudar na qualidade de vida dos funcionários terceirizados*” que tenham a ver com a área de cada curso. A gestora complementa que essas ações poderiam acontecer em parceria com a terceirizada, inclusive em questões financeiras; entretanto, lembra que seria difícil a empresa contribuir financeiramente, “*pela falta de interesse*” dos dirigentes da empresa.

Essa ideia da gestora da empresa Alfa seria interessante para a própria IES, uma vez que possibilitaria aos alunos uma experiência prática dos conceitos, teorias e práticas estudados em sala de aula.

Já a gestora da empresa Beta entende que a responsabilidade é da empresa terceirizada, mas que, se ocorrer da IES oferecer algo, isso aconteceria em parceria com a empresa. Se o cliente optasse por desenvolver alguma ação para promover a QVT dos terceirizados, a empresa Beta tentaria “*cooperar ou cooparticipar*”. Mas, a gestora deixa claro que a responsabilidade é sempre da empresa contratada, e não do cliente. A gestora da IES B não descarta a possibilidade de a contratante fazer algo nesse sentido, mas não soube especificar nenhuma ação que eles poderiam realizar para promover a QVT dos terceirizados.

A fala da gestora da empresa Gama foi a que mais se aproximou da fala dos terceirizados, porém, em parte, distanciou-se da fala dos gestores da IES C. A gestora entende que a IES C poderia sim contribuir com a melhoria das condições e estrutura de trabalho, como “*um ambiente melhor para eles fazerem as refeições*”. Mas, ao mesmo tempo, ela reconhece que a IES “*não podem também fugir muito do contrato, até porque os terceirizados não são funcionários deles, eles já estão pagando para não ter esse trabalho, é pago para a empresa terceirizada ter toda a responsabilidade pelos colaboradores*”.

Ou seja, a gestora da empresa Gama demonstra não ignorar as limitações do contrato, mas não o percebe como tão restritivo como apontado pelos gestores da IES. Quando questionada sobre como funcionaria essa melhora no ambiente, ela sugeriu que a empresa terceirizada poderia ter uma participação nesse sentido, a IES disponibilizaria o espaço e a terceirizada poderia equipá-lo. Ela inclusive afirmou que esse tipo de situação já aconteceu em outros contratos, quando, ao realizar a visita, detectaram que o local não era

adequado e, mediante negociações com a contratante, equiparam o local, melhorando as condições de trabalho. A gestora afirma que, em sua visão, as empresas (contratada e contratante) necessitam *“compartilhar, tem que estar sempre junto conversando para melhorar”*. Entretanto, em outro momento ela afirmou que ainda não havia visitado o local de trabalho da IES C. Ela complementa falando que *“se o colaborador que trabalha lá na ponta estiver satisfeito, é bom para o cliente e para nós melhor ainda. Esse funcionário vai estar satisfeito, vai estar com a qualidade de vida boa e não vai estar procurando outra coisa para fazer”*.

Esses aspectos listados pela gestora Gama vão ao encontro de diversos itens identificados como possibilidades pelos trabalhadores. De acordo com a gestora, para que isso se viabilizasse, dependeria de um acerto entre as partes envolvidas. Porém, tendo como referência a fala dos gestores da IES C, tal acerto seria difícil na medida em que a IES se vê inviabilizada de ceder qualquer espaço para os terceirizados.

#### **4.4.3 Discussão sobre as possibilidades identificadas pelos atores envolvidos para a QVT na terceirização**

A partir das manifestações de todos os participantes do estudo acerca das possibilidades das organizações (empresa de terceirização e IES) desenvolverem ações de promoção da QVT, sintetizam-se no Quadro 20 os resultados descritos no texto.

Para a terceirizada			
	IES A e Alfa	IES B e Beta	IES C e Gama
Trabalhadores	Instrumentos adequados	Possibilidade de encontro entre os turnos	Instrumentos adequados
	Remuneração	Alimentação	Remuneração
	Presença da empresa	Bolsa de estudos	Presença da empresa
	Valorização/Reconhecimento		Valorização/Reconhecimento
	Cursos e treinamentos		Cursos e treinamentos
	Local para alimentação		Integração
	Oportunidade de crescimento		
	Org. e ampliação dos Benefícios		Org. e ampliação dos Benefícios
	Creche		Horário flexível
	Atividade física		Atividade física
	Cesta básica		Médicos
Gestor terceirizada	Cesta básica	Benefícios	Cesta básica
	Creche	Cursos de Capacitação	Supervisão/Presença
	Pesquisa de clima	Plano de Saúde	
	Ginástica laboral		
Gestor IES	Governo federal – Salário e educação	Não sabe	Não visar o lucro
			Terceirizado: se aproximar do sindicato
Para a IES			
Trabalhadores	Local para alimentação	Local para alimentação	Local para alimentação
	Local para descanso	Local para descanso	Local para descanso
	Instrumentos/equipamentos	Instrumentos/equipamentos	Instrumentos/equipamentos
	Cursos		Cursos
	Vestiários		Vestiários
	Valorização/reconhecimento		Valorização/reconhecimento
	Acesso aos recursos da IES		Acesso aos recursos da IES
	Banheiro exclusivo		Integração
	Nada		Médico (enfermaria)
Gestor terceirizada	Os cursos desenvolverem atividades	“A responsabilidade é da terceirizada”	Orientação
			Condições de trabalho (estrutura, como um local para alimentação)
Gestor IES	“Preso ao contrato”	Não sabe especificar	“Preso ao contrato”
			Acompanhar/fiscalizar

Quadro 20 – Possibilidades para o desenvolvimento da QVT na terceirização

Fonte: Dados primários da pesquisa

Com base na análise das possibilidades mencionadas, verificou-se que, mesmo estando mais próximos (pelo menos fisicamente) dos trabalhadores, os gestores das IES relataram maior dificuldade em apontar possibilidades de desenvolvimento da QVT, tanto para a empresa de terceirização como para a IES. Demonstrando assim as barreiras existentes entre estes grupos, que consequentemente limitam a promoção de QVT aos terceirizados.

Os gestores das empresas de terceirização Alfa e Gama identificaram algumas possibilidades a serem desenvolvidas pelo cliente que contrata os serviços terceirizados. A

ideia levantada pela gestora Alfa, de aproveitar o ambiente acadêmico e possibilitar a experimentação prática aos alunos, que desenvolveriam atividades com os terceirizados, auxiliando assim na promoção de QVT, é uma ideia criativa e não gera, necessariamente, ônus para a empresa contratante, nem caracteriza nenhum vínculo empregatício. Ou seja, não estaria limitada às condições impostas pelo contrato, tão citada pelos gestores das IES, aparentando ser, de fato, uma possibilidade. Bastaria haver interesse e, como a própria gestora da empresa Gama relatou conversa, negociação e compartilhamento entre as empresas envolvidas – contratada e contratante.

A questão específica do espaço físico gerou certa polêmica nas entrevistas. E, de acordo com os sindicatos patronal e laboral, conforme apresentado, não há uma normativa que oriente as empresas nesse sentido. Assim, essa questão fica a cargo do bom-senso e negociação entre as empresas envolvidas. Na visão do representante do sindicato patronal, o problema apresentado pelos gestores não seria um problema de legislação, mas sim “*uma questão de gestão e cultura [...] você pode ter o espaço ou não, independente de ter terceirizados [...]*” Os dois representantes dos sindicatos, patronal e laboral, questionaram sobre como seria se não houvesse a terceirização. Nesse caso, as empresas teriam que incorporar essas funções e contratar pessoas para executá-las. Tais pessoas também necessitariam das mesmas condições que necessitam os terceirizados, porém as empresas não teriam como não atendê-las.

Os limites impostos pelos contratos entre terceirizada e terceirizante ocuparam um grande espaço nas falas dos sujeitos, impossibilitando-os de pensar em soluções mais criativas, como a da gestora Alfa. Lynch (2000) critica o gerenciamento das relações de terceirização afirmando que os contratantes frequentemente subestimam o tempo e a atenção necessários para gerir esta relação. Há uma necessidade latente de humanização do trabalho, e a qualidade de vida no trabalho entra nesse cenário como uma possibilidade de se atingir esse fim. Especificamente no contexto da terceirização apresentado nesta pesquisa, essa necessidade aparenta ser emergente.

Sheu, Yang e Wacker (apud MCIVOR, 2011) realizaram uma pesquisa com 970 empresas que terceirizam serviços em dezessete países e revelaram que os relacionamentos na terceirização são ainda mais críticos do que em outros casos, e é impossível de se prever todos os riscos e resultados por intermédio dos contratos estabelecidos entre as partes envolvidas nesse processo de prestação de serviços. Quando algo inesperado ocorre, e o contrato não especifica como lidar com tal situação, os autores explicam que as partes devem ser capazes de negociar e resolver a questão.

Essa realidade apresentada pelos autores se aproxima do contexto apresentado nesta pesquisa, tendo ficado clara a necessidade de haver maior interação e negociação entre as partes para que se caminhe em busca da humanização e qualidade de vida no trabalho.

Ao se analisarem os dados da pesquisa em sua totalidade, verificou-se que, no que se refere às relações de trabalho e promoção de QVT para os trabalhadores terceirizados, foram destacados aspectos físicos/instrumentais do trabalho, como estrutura física, equipamentos e materiais necessários às atividades de terceirização. Todos os sujeitos pesquisados, e em todas as empresas terceirizadas e IES envolvidas, associaram condições de trabalho como um significado de QVT.

De formal geral, pode-se dizer que os significados associados à QVT foram presentes ao longo de toda a pesquisa, demonstrando coerência nas respostas dos entrevistados. As condições físico/materiais de trabalho, por exemplo, apareceram também na discussão das responsabilidades, dos aspectos limitadores, bem como uma possibilidade à promoção de QVT.

Outro indicador bastante recorrente, e que também se refere a uma visão mais instrumental de trabalho, é o indicador remuneração. Este indicador aparece nesta pesquisa como um significado de QVT, percebido pelos trabalhadores, assim como pelos gestores da IES C; aparece também como uma responsabilidade, para o gestor da empresa Alfa e para o gestor da IES A, à empresa de terceirização. Foi fortemente apontado como um aspecto limitador ao desenvolvimento da QVT no contexto da terceirização e, consequentemente surge como um desejo no campo das possibilidades para os trabalhadores terceirizados. Entretanto, a possibilidade de melhora na remuneração não é muito presente na fala dos gestores.

Sobre a questão que associa QVT à remuneração, Dubar (2005 apud BRITO; MARRA, 2010) destaca que os trabalhadores que configuram a identidade de fora do trabalho, como os terceirizados pesquisados, canalizam sua motivação para o lado financeiro, em razão da ruptura com a identidade que lhes é atribuída e pelo não reconhecimento social. Isso pode ser ilustrado pela fala dos entrevistados ao realizarem tantas associações com o indicador remuneração como apresentado.

Corcetti e Behr (2009) enfatizam que a terceirização cria dois tipos de trabalhadores, os efetivos e os subcontratados, em que estes últimos trabalham mais, são mais exigidos, têm menores chances de receberem qualificações patrocinadas pelas empresas, recebem menores salários e, muitas vezes, enfrentam condições piores de trabalho. Ao longo da pesquisa, foi possível perceber, assim como afirmam os autores, que essa separação não

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática sobre a qualidade de vida no trabalho tem sido tratada com mais frequência nos estudos e nas pesquisas organizacionais. Uma das razões para tal fato tem sido o crescente adoecimento de trabalhadores nas organizações. No entanto, a maioria das empresas parece ainda não ter acordado para essa realidade; e aquelas que tentam promover, de alguma forma, a qualidade de vida de seus trabalhadores, talvez por falta de preparo ou de conhecimento adequado, nem sempre conseguem realizar um programa que atenda efetivamente às necessidades dos seus trabalhadores.

No contexto da terceirização, as discussões sobre QVT tornam-se ainda mais complexas, considerando-se que o padrão e os propósitos desse processo privilegiam a redução de custos. Há evidência de exploração das relações precárias de trabalho, com detrimento da busca por maior qualidade de saúde, da promoção da autoestima, de melhores condições de trabalho e até da integridade física da mão de obra, aspectos estes que geram estabilidade ao processo de trabalho.

Esta pesquisa foi realizada em três instituições de ensino superior que terceirizam serviços de apoio e conservação a empresas de terceirização de Florianópolis. Contou com a participação dos gestores das IES, gestores das empresas terceirizadas e de trabalhadores terceirizados atuantes nas referidas IES. Dentre o universo de IES, foram selecionadas instituições que oferecem cursos presenciais de Administração reconhecidos pelo MEC no município de Florianópolis.

Para atender ao objetivo maior da pesquisa, buscou-se, inicialmente, analisar a percepção dos trabalhadores, gestores e contratantes de serviços terceirizados acerca da qualidade de vida no trabalho na terceirização. Nesse aspecto, evidenciou-se, entre os trabalhadores, a associação da QVT com a existência de um bom clima e um relacionamento interpessoal satisfatório. Diferentemente dos gestores que especificaram questões mais instrumentais de trabalho, o relacionamento entre as pessoas, o respeito e a amizade são importantes e valorizados pelos trabalhadores. A visão mais instrumental dos gestores a respeito da QVT se refletiu ao longo de toda a pesquisa, limitando em diversas situações a visão dos entrevistados, especialmente no que concerne às possibilidades vislumbradas por eles para a promoção da QVT no trabalho terceirizado.

Da mesma forma que existem diferentes visões sobre o significado de QVT entre gestores e trabalhadores, também se encontrou percepções distintas quanto ao papel e à responsabilidade sobre a promoção de QVT por parte dos grupos abordados na pesquisa.

Da parte dos gestores, constatou-se a falta de clareza sobre tal questão. Tanto os representantes das empresas terceirizadas, quanto das contratantes não assumem papéis ou desenvolvem ações concretas para mudar a realidade de trabalhadores terceirizados no que diz respeito à melhoria de suas condições de trabalho. Verificou-se evidente contradição entre as respostas dos gestores das empresas terceirizadas e as dos gestores das IES. A justificativa frequente sobre a não ação para promover QVT está na falta de legislação, que faz com que as empresas não saibam exatamente o que fazer para realizar mudanças.

Efetivamente, sabe-se não haver uma legislação específica que regule a prática da terceirização. Se forem observados os aspectos legais da terceirização, eles recaem apenas à súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho, a qual estabelece que a contratação de mão de obra por empresa interposta é ilegal, à exceção do trabalho temporário, serviço de vigilância, conservação/limpeza e os serviços especializados ligados à atividade-meio da tomadora (VICENTINHO, 2007). A legislação condiciona a inexistência de pessoalidade e subordinação direta e, ainda, o inadimplemento das obrigações trabalhistas por parte do empregador, implicam a Responsabilidade Subsidiária do tomador de serviços quanto àquelas obrigações, desde que tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial. Para Vicentinho (2007), as decisões judiciais são contraditórias quanto à sua interpretação. Assim, a legislação (ou a falta dela), hoje, possibilita o “descaso” das empresas contratantes e contratadas para com os seus trabalhadores e a “responsabilidade subsidiária” minimiza a responsabilidade das empresas contratantes prejudicando o trabalhador terceirizado.

Sobre tal questão os resultados da pesquisa revelaram, especificamente em relação à definição de responsabilidades sobre o trabalhador terceirizado, que, ao mesmo tempo em que se tem “dois patrões”, na realidade não se tem nenhum. No final, o resultado é que ninguém assume a responsabilidade, e o maior prejudicado é o trabalhador terceirizado. Como apresentado, o trabalhador se percebe sem orientação, apoio ou acompanhamento, considera-se mal remunerado, não reconhecido e excluído no seu local de trabalho, sente-se discriminado, não possuindo os mesmos direitos, benefícios e até mesmo iguais condições de trabalho, inclusive materiais, com relação aos trabalhadores não terceirizados das Instituições pesquisadas.



Outro objetivo que se buscou na pesquisa foi conhecer as ações de promoção da qualidade de vida no trabalho desenvolvidas pelas empresas de terceirização e pelas organizações contratantes e acessíveis aos terceirizados. Nesse âmbito, constatou-se que pouco é realizado, e o investimento em QVT nos casos estudados tem sido aquém das necessidades dos trabalhadores. Foram também encontradas falhas no processo de comunicação das ações. Ou seja, quando existentes, o trabalhador não usufrui das ações provavelmente por desconhecer sua existência.

A falta de comunicação igualmente ficou clara entre as empresas contratada e contratante, uma vez que uma mostrou não conhecer o que a outra realiza. Não há, de fato, o estabelecimento de uma relação de parceria entre as empresas. Dentre as ações mencionadas como sendo desenvolvidas pelas empresas de terceirização, muitas delas se limitam ao atendimento de legislação, como por exemplo, o pagamento dos salários em dia e o fornecimento de vale transporte. Isso evidencia uma limitação na promoção de QVT.

Todos esses fatores parecem explicar por que os sujeitos pesquisados encontram dificuldades em identificar os aspectos favoráveis à qualidade de vida no trabalho no contexto da terceirização. Poucos são os aspectos percebidos como favoráveis; dentre eles, o mais citado foi o fato de a terceirização contratar com facilidade, permitindo que muitas pessoas “consigam um emprego”. Entretanto, “ter um emprego” pode ser importante para se buscar qualidade de vida, mas é restrito e limitado no que se refere à QVT.

Já em relação a aspectos desfavoráveis/limitadores, os resultados demonstraram que as características e especificidades do processo de terceirização restringem a promoção da QVT dos trabalhadores terceirizados. Segundo os sujeitos da pesquisa – trabalhadores e gestores das IES, as empresas de prestação de serviços não estão preocupadas com a sua força de trabalho, ou seja, com as pessoas que estão, no dia a dia, prestando o serviço aos clientes. No caso dos trabalhadores, estes se sentem “abandonados” e gostariam de contar com o “apoio da empresa”. Os clientes, vale dizer, os gestores das IES, também concordam com esse fato e o consideram como um aspecto limitante ao desenvolvimento da QVT, assim como os trabalhadores. Quanto à participação da IES, o maior limitador, na opinião dos entrevistados, mais uma vez consiste nos impedimentos legais estabelecidos pelos contratos.

Diante dessas evidências, é possível concluir sobre as restrições à QVT nos empregos terceirizados, guardadas as limitações do estudo. Também não se encontraram indicativos no sentido de ocorrer uma mudança substancial na questão em foco, já que os gestores das empresas terceirizadas e os das IES parecem não se sentir responsáveis por essa

situação e, conseqüentemente, em promover ações concretas no sentido da QVT aos trabalhadores terceirizados.

Apesar dos aspectos limitadores apontados para a promoção da QVT no contexto da terceirização pelos participantes da pesquisa, algumas possibilidades foram mencionadas como ações viáveis de implementação. Dentre elas foram citados: o usufruto de atividades desenvolvidas pelos cursos de graduação das IES; a maior integração dos trabalhadores dentro da própria empresa e também na contratante; a valorização e o reconhecimento dos trabalhadores pela instituição contratante; a presença e preocupação da empresa contratante e da contratada com os trabalhadores; e a divulgação de ações já disponibilizadas pelas empresas.

Levando-se em consideração o contexto apresentado sob a ótica dos próprios envolvidos na pesquisa, algumas dessas proposições parecem de possível execução, à medida que não dependeriam necessariamente de estrutura, concessão de espaço público ou verba adicional. Entretanto, para a viabilização dessas propostas, é necessário o interesse, a “boa vontade” e o envolvimento de ambas as organizações. Vale ressaltar, então, que o olhar dos que administram esses contratos e as pessoas ainda recai sobre uma legislação limitada, inespecífica, que não protege e em nada garante o bem-estar do trabalhador terceirizado.

Conclui-se, portanto, que, pelo “medo” de se estabelecer vínculo ou para evitar ações que se caracterizem como pessoalidade, cada vez mais aumenta a distância entre terceirizado e contratante. As empresas tomadoras de serviços terceirizados criam barreiras cada vez maiores com relação aos trabalhadores terceirizados que estão prestando serviço. Nesse sentido, a sugestão de um dos gestores da IES C sobre uma maior vinculação dos terceirizados ao seu sindicato torna-se importante na busca dos trabalhadores pela exigência de melhores condições de trabalho e de vida, por meio de leis trabalhistas mais justas e igualitárias.

O alcance do propósito maior desta pesquisa - *compreender os significados sobre a qualidade de vida no trabalho e as possibilidades de promovê-la em um contexto de terceirização, com base na percepção de gestores, funcionários e contratantes de serviços terceirizados* - permitiu uma aproximação a um contexto produtivo que demanda por estudos mais aprofundados a respeito da forma como as relações de produção vêm se estabelecendo na sociedade nos dias de hoje. Ainda que, guardando as limitações de contexto desta pesquisa, é possível perceber que o processo de “flexibilização” do trabalho possui um “lado perverso” revelado através da terceirização, que demonstra, como afirmado tantas vezes por Antunes (2005; 2006), a precarização do trabalho.

Em termos conceituais, o objetivo da terceirização é ser um recurso adicional para que a empresa centre sua atenção em seus negócios característicos, em sua atividade-fim, utilizando a parceria com uma empresa especializada na prestação de determinados serviços. Entretanto, não é isso que ocorre na prática. A terceirização tem sido utilizada como estratégia de redução de custos e, conforme Vicentinho (2007), a suposta redução de custos conquistada por meio da terceirização tem sido acompanhada, muitas vezes, de diversos problemas trabalhistas, dentre os quais: redução de postos de trabalho; redução de remuneração e benefícios, incremento de jornadas; insalubridade; aumento de acidentes de trabalho; redução fraudulenta de custos, com a subordinação direta e pessoal do empregado terceirizado à empresa contratante; ausência de responsabilidade solidária da empresa contratante. É por esses motivos, e principalmente pela falta de uma legislação específica, que está em discussão o projeto de Lei 1.621/2007, que visa regulamentar essa prática, “assegurando a dignidade no trabalho” (VICENTINHO, 2007).

Para Fontanella, Tavares e Leiria (1994), a maior dificuldade da terceirização consiste no lidar com os recursos humanos. Terceirizar não deveria se resumir à contratação de atividades de menor importância, ou então apenas uma forma de contratar mão-de-obra mais barata evitando vínculos empregatícios. (KARDEC; CARVALHO, 2002). Como citado anteriormente, a terceirização deveria buscar estabelecer relações de parcerias entre as organizações, a fim de atingir resultados eficientes. Investir na qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados, que prestam serviço de limpeza, conservação e recepção nas IES, é investir no bem-estar daqueles que trabalham para manter a saúde e o bem-estar dos estudantes e da comunidade acadêmica em geral.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

Entender o significado de qualidade de vida no trabalho para os trabalhadores é fundamental para o desenvolvimento de um programa adequado para os mesmos. Com esta pesquisa, foi possível conhecer parte das demandas dos trabalhadores, bem como a forma como é possível iniciar um programa de conscientização acerca da importância de se desenvolver a qualidade de vida no trabalho. Um dos grandes desafios que se apresentam na atualidade do mundo empresarial, segundo os autores pesquisados, está justamente na capacidade da empresa de responder à demanda de seus trabalhadores em relação a uma melhor qualidade de vida. Deve-se buscar a resposta nos próprios trabalhadores e, depois, com base nos dados coletados, elaborar um plano de intervenção.

Tem sido apontado, como ponto fraco nos programas de qualidade de vida desenvolvidos nas empresas, a falta de ouvir o cliente interno. Os trabalhadores terceirizados entrevistados parecem saber disso, ao solicitarem, com frequência, durante as entrevistas, a presença da empresa e que esta pudesse ouvi-los. Em muitos momentos, os entrevistados relataram que gostariam que fosse a empresa que estivesse lá realizando a entrevista com eles, e não a pesquisadora.

Coloca-se a necessidade de se desenvolver estratégias para mobilizar as empresas, mostrando a importância de se trabalhar nesse sentido. Essas ações objetivam não apenas o trabalhador, mas também a organização. Recomenda-se que as organizações deem uma maior atenção ao seu capital humano, investindo em programas de QVT e em equipes multiprofissionais, objetivando uma atuação em prol da saúde. Esta pesquisa apontou para a necessidade de melhorias na comunicação, tanto entre os trabalhadores terceirizados e a empresa terceirizada; como entre eles e a organização contratante; e, ainda, entre a empresa terceirizada e a contratante. Ressalta-se, nesse aspecto, a necessidade de melhora na estratégia de comunicação, divulgação e acesso às ações que são desenvolvidas pelas empresas de terceirização e desconhecidas pelos trabalhadores terceirizados.

Conforme resgatado no referencial teórico, são diversas as críticas à terceirização, em virtude da precarização e das más condições de trabalho, do desemprego, dentre outros problemas que ela ocasiona. Nesta pesquisa, foi possível perceber que a realidade da terceirização nas organizações pesquisadas, no que se refere à promoção de QVT, não está muito distante do que é tratado pelos autores referenciados (BORGES; DRUCK, 2002; ANTUNES, 2006; CORCETTI; BEHR, 2009; BRITO; MARRA, 2010). Investe-se pouco no desenvolvimento da QVT desses trabalhadores, tanto pelas terceirizadas como pelas terceirizantes; porém, ao mesmo tempo, esta pesquisa possibilitou a visualização de algumas possibilidades, tornando possível realizar um resgate de aspectos positivos.

Mesmo não tendo sido apresentado por muitos trabalhadores como um aspecto favorável ao desenvolvimento da QVT, acredita-se que os *relacionamentos interpessoais* possam ser um grande aliado na busca pelo desenvolvimento da QVT nas organizações pesquisadas. Grande parte dos trabalhadores entrevistados descreveu o convívio social na empresa como importante para a qualidade de vida no trabalho. Felizmente, muitos também assinalaram tais questões como existentes no seu ambiente de trabalho. Ou seja, a existência de relacionamentos interpessoais pode ser um ponto positivo a ser reforçado pelas organizações envolvidas no processo. Deve-se buscar uma visão mais humanista no trabalho, e as empresas poderiam investir mais em promover a inclusão dos trabalhadores terceirizados.

Percebeu-se que faltam relações de parceria entre as empresas envolvidas no processo de terceirização. Para que o trabalho seja desenvolvido de uma forma mais satisfatória e saudável, o primeiro passo é estabelecer uma relação de parceria entre as empresas contratante-contratada. Para que o desenvolvimento da QVT ocorra, a comunicação deve ser estabelecida. Outro aspecto fundamental é o esclarecimento quanto aos papéis e responsabilidades de cada empresa no cuidado aos referidos trabalhadores.

Como sugerido por diversos entrevistados, disponibilizar um espaço de atenção ao terceirizado, tanto pela contratante, e principalmente pela contratada, para ouvir os trabalhadores torna-se útil na medida em que os sujeitos conhecem as suas necessidades. No entanto, foi possível observar que nem todas as necessidades dos trabalhadores envolvem questões burocráticas que precisem ser revisadas no contrato estabelecido.

Recomenda-se ainda que seja implementada uma legislação regulamentando a prática da terceirização, buscando mais igualdade entre terceirizados e efetivos, fornecendo mais segurança para todos os envolvidos, principalmente para o trabalhador terceirizado, que, hoje, ainda é o mais prejudicado. Enquanto o projeto não é aprovado, espera-se que as contratantes fiscalizem a atuação da terceirizada e a segurança do trabalhador terceirizado. Para isso, seria interessante estabelecer cronogramas de vistorias e inspeções, caminhando-se assim para uma relação mais próxima à de parceria.

Sobre a promoção de QVT, espera-se que esta deixe de ser encarada tão-somente como cumprimento legal, e as empresas possam ir além, investindo mais na sua força de trabalho. Da mesma forma, que as empresas contratantes entendam que estes trabalhadores estão dentro de suas empresas para lhes prestar um serviço, auxiliando na própria saúde organizacional de quem os contrata e, assim, também necessitam de atenção, orientação, tratamento igualitário, respeito, equipamentos necessários e adequados, entre outros aspectos levantados por esta pesquisa.

Com relação a esta pesquisa, espera-se que as IES, principalmente os centros de estudo da Administração, responsáveis pela formação de muitos dos gestores que irão, no futuro, governar e gerir diversas outras pessoas em diferentes organizações, abram um espaço para o debate mais profundo sobre esta situação complexa da terceirização, como flexibilização do trabalho, e repensem a administração da referida prática.

Ainda, no âmbito desta temática, foi identificada a importância de pesquisar a percepção dos trabalhadores efetivos da organização que contrata os serviços terceirizados. Entende-se que são estas as pessoas que recebem os trabalhadores terceirizados em seu ambiente de trabalho e, em virtude disso, também se encontram implicados no processo.

Sugerem-se, então, pesquisas que realizem tal investigação, uma vez que a presente pesquisa se limitou à perspectiva do trabalhador terceirizado.

Por último, para a pesquisadora, com graduação em Psicologia, a escolha de cursar o Mestrado em Administração foi, de forma importante, calcada no sentimento de que há um vasto espaço de trabalho ligado à QVT que carece de profissionais de formação multidisciplinar. Trata-se de uma área que necessita de psicólogos e de profissionais conhecedores das técnicas e ferramentas da Administração. Foi possível constatar que, no que se refere aos empregados terceirizados, diversos aspectos comportamentais e emocionais remetem à necessidade de um apoio, de modo a colaborar para a mitigação de sentimentos de discriminação ou, ainda, de exclusão dos grupos nas empresas onde estão como colaboradores.

Para finalizar, espera-se que se entenda que o serviço é que deve ser terceirizado, e não as pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMAN - Associação Brasileira de Manutenção. **Documento Nacional 2009**: A situação da manutenção no Brasil. 2009. Disponível em: < <http://www.abraman.org.br/>> .
- ALMEIDA, M. S. de. A miríade de atores produtivos na terceirização do calçado em Franca. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Sociologia) Programa de pós-graduação em Sociologia, Faculdade de Filosofia letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo – USP. 2008 233 fls.
- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ANTUNES, Ricardo. **O caracol e a sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005a.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2006.
- ARELLANO, Eliete Bernal. **Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho** – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil. 2008. 194 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo – FCF / FEA / FSC Programa de pós-graduação Interunidades em Nutrição Humana Aplicada. São Paulo, 2008.
- ARENDT, H. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.
- ASIMOV, Isaac. **Cronologia das ciências e das descobertas**. Trad. Ana Zelma Campos. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.
- AUGUSTE, Byron G.; HAO, Yvonne; SINGER, Marc; WIEGAND, Michael. The other side of outsourcing. **The Mckinsey Quarterly**, n. 1, 2002.
- BALCÃO, Nilde. Terceirização e desmontagem do contrato de trabalho. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Sociologia) Programa de pós-graduação em Sociologia, Universidade de São Paulo – USP, FELCH. 2000.
- BARALDI, Solange. **Supervisão, flexibilização e desregulamentação no mercado de trabalho**: antigos modos de controle, novas incertezas nos vínculos de trabalho na enfermagem. Tese [Doutorado em Enfermagem]. Universidade de São Paulo, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

- BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BEACH, Gary J. No more outsourcing. **Business Technology Leadership**. November, 2007.
- BÍBLIA / **Tora**: a lei de Moisés. São Paulo: Editora e Livraria Sefer Ltda., 2001.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOM SUCESSO, Edina. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- BORGES, Ângela; DRUCK, Maria da Graça. **Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho**. Caderno CRH19, Salvador, 1993.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BRASIL. Ministérios do Trabalho, da Previdência Social e da Saúde. **Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador**. Brasília, 2004
- BRITO, Valéria da Glória Pereira; MARRA, Adriana Ventola. **Trabalhadores terceirizados e construções sociais da identidade de exclusão**. ENEO, 2010.
- BURNS, Edward McNall. **História da civilização ocidental**. v. 1 e 2. Porto Alegre, Editora Globo, 1972.
- CAMPOS, João Geraldo Cardoso. **A estratégia organizacional e sua vinculação com lazer e qualidade de vida no trabalho**. 2005. 241 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- CAMPOS, José Ribeiro de. Aspectos da terceirização e o Direito do Trabalho. **Revista da faculdade de Direito - Metodista**. São Bernardo do Campo, n. 1, p. 290-309, 2005.
- CAMPOS PEREIRA, Mauro Luiz. **Qualidade de Vida na terceirização** – Um Estudo de Caso no Setor da Manutenção de Telecomunicações. Dissertação (mestrado) Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão de Negócios) UFSC, Florianópolis, 2003. 152 f.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 247-258.
- CHILLIDA, Manuela de Santana; COCCO, Maria Inês Monteiro. Saúde do trabalhador & terceirização: perfil de trabalhadores de serviço de limpeza hospitalar. **Rev Latino-am Enfermagem** 2004 março-abril; 12(2):271-6.
- CLEGG, Stewart R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de empresas**. FGV: São Paulo, 32(5), 1992.
- CODO, Wanderley; et al. **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da Anpepp, São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.



CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi.

**Indivíduo, trabalho e sofrimento:** uma abordagem interdisciplinar. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

COMTE-SPONVILLE, André. **Dicionário filosófico**. São Paulo: Martins, 2003.

CORCETTI, Elisabete; BEHR, Ricardo Roberto. Trabalho terceirizado e qualidade de vida: o caso dos trabalhadores subcontratados do setor metalmeccânico da região da grande Vitória (ES). **EnANPAD**, 2009.

CORONA, Montserrat Alvarez. **Os sentidos que bancários outorgam a seu trabalho**. 2006. 95 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Kátia de Carvalho. Gestão de Qualidade de vida no trabalho em instituições de saúde. In: ROSSI, Ana Maria; QUICK, Campbell; PERREWÉ, Pamela L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho:** o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009.

DAL MAGRO, Márcia Luiza Pit. **Os sentidos do trabalho para sujeitos inseridos em “empreendimentos solidários”**. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DEDECCA, Claudio S. **Racionalização econômica e trabalho no capitalismo avançado**. UNICAMP, Campinas, 1999.

DELGADO, B. G. Maria. Terceirização e trabalho feminino. In: MARTINS, H de S; RAMALHO, J. S. (Org). **Terceirização:** diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, Cedi, Nets, 1994, p. 112-121.

DIAS, C. A. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação e Sociedade:** estudos (João Pessoa, PB), v. 10, n. 2, 2000.

DIEESE. **Anuário dos trabalhadores:** 2007. 8. ed. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: DIEESE, 2007.

\_\_\_\_\_. **Os trabalhadores frente à terceirização**. Pesquisa Dieese, v. 7, 1993.

DRUCK, M. G. da. **Terceirização:** (des)fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

DRUCK, Maria da Graça; BORGES, Ângela. **Terceirização balanço de uma década**. Caderno CRH37, Salvador, julho/dezembro, 2002

ENCICLOPÉDIA DO MIRADOR Internacional, São Paulo, 1989. v 10.

FARIA, José Henrique de; SCHIMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e Subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (Org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 23-44.

FERNANDES, Edna. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FERRAZ, Luciano. Lei de responsabilidade fiscal e terceirização de mão-de-obra no serviço público. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. Salvador, n. 8, p. 1-18- jan 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999

FERREIRA, Mário César. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 1, pp. 83-99, 2008.

FIGUEIREDO, Marcelo; ALVAREZ, Denise, ATHAYDE, Milton et al. **Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ)**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 55-68, jan.-abr. 2007.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11 – 33.

FOLLETT, Mary Parker, Conflito Construtivo In: FOLLETT, Mary Parker. **Mary Parker Follett profeta do gerenciamento**: uma celebração dos escritos dos anos 20. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da terceirização**: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAG, Barbara. **Escola, estado e sociedade**. São Paulo: EDART, 1978.

GIEBELS, Ellen; JANSSEN, Onne. Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 14, Issue 2 June 2005, pages 137 - 155

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

GODOY, Arilda, Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.Org**, v. 3, n. 2, maio/ago. 2005.

GOMEZ, C. M. e LACAZ, F. A. C. Saúde do trabalhador: novas-velhas questões. **Ciênc. Saúde coletiva**, v. 10, n. 4, p. 797-807, 2005.

GONÇALVES, C. M.; COIMBRA, J. L. Significados construídos em torno da experiência profissional/trabalho. Comunicação apresentada **no IV Congresso Internacional de Formação** Norte de Portugal/Galiza, Porto, Portugal, 2002.

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise da experiência em empresas brasileiras. In: SAMPAIO, Jáder dos Reis (Org.). *Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social*. 2ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 25-48.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R Development of the job diagnostic survey. **Journal of applied psychology**. v. 60, n. 2. p. 159-170, 1975.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: edições Loyola, 1992.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo Perspectivas**, São Paulo, v. 17, n. 2, 2003.

HERNANDEZ, Fabiana Peres Fernandes. **Relações entre gestão da Qualidade e a Terceirização**. Dissertação de mestrado Faculdade de Engenharia mecânica/Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP, 2003.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

HOBBSAWM, Eric J. **A era do capital: 1848-1875**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

HOUAISS. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Significado da palavra Terceirização. Disponível em: <<http://houaiss.uol.br>>. Acesso em: set. 2010.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Claudio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

KENNEDY, James F.; HOLT, Daniel T.; WARD, Mark A.; REHG, Michael T. The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers. **Human Resource Planning**. March, 2002.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.

KIND, Luciana. Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 10, n. 15, p. 124-136, jun. 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

- LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1993.
- LIMA, Nahara Carla Silva de. **Qualidade de vida no trabalho para profissionais da ciência da informação**. 2007. 56 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Niterói, 2007.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306.
- LIPP, Marilda. O stress no Brasil. In: LIPP, Marilda (Org.) **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas, S.P: Papirus, 1996. p. 297-304.
- LIPP, Marilda; TANGANELLI, M. Sacramento. Stress e qualidade de vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: diferenças entre homens e mulheres. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, 2002.
- LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patricia Aparecida; BRITO, Mozar José de. O Significado do Trabalho para uma Executiva: a Dimensão do Prazer. **EnANPAD**, 2009.
- LYNCH, Clifford F. Managing the outsourcing relationship. **Supply Chain Management Review**, september/october, 2000.
- MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: Perspectiva de análise. **RAC**, edição especial, 2003.
- MAGNÓLIA, Ana. **As organizações não são “jardins da infância!”** A neurose organizacional e a saúde dos trabalhadores. 2004. Disponível em: <<http://www.pol.org.br/publicacoes/materia.cfm?id=39&materia=66>>. Acesso em: 17 set. 2010.
- MANUS, Pedro Paulo Teixeira. **Direito do trabalho**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: a Coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 31-60.
- MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política : livro primeiro, o processo de produção do capital. 22. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, vol. 50, 1943.

MAYHEW, Claire; QUINLAN, Michael. The Effects of Outsourcing on Occupational Health and Safety: A Comparative Study of Factory-Based Workers and Outworkers in the Australian Clothing Industry. **International Journal of Health Services**. Volume 29, Number 1 / 1999. pgs 83 – 107.

MAYO, Elton. The Human Effect of Mechanization. **The American Economic Review**, Vol. 20, No. 1, Supplement, Papers and Proceedings of the Forty-second Annual Meeting of the American Economic Association. Mar., 1930, p. 156-176.

MCIVOR, Ronan. Outsourcing done right. **Industrial Engineer**, p. 30-37 jan., 2011.

MELO, Raimundo Simão. Solidária e objetiva: a necessária revisão da Súmula 331 do TST diante do novo código civil. **Revista Jurídica**. UNIFACS, n. 133, 2011.

MICHAELIS. Dicionário Michaelis da língua portuguesa. Significado da palavra Terceirização. Disponível em: <<http://michaelis.uol.br>> Acesso em set., 2010.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. *Qualidade de Vida e Saúde: um Debate Necessário*. **Ciência Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro: v. 5, n. 1, p. 7-18, 2000.

MOHRMAN, A.; LAWLER III, E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron, 1995.

MORIN, Estelle. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 41(3), 8-19. jul/set., 2001.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1: 47-56, 2007.

MOTA, Fernando C. Prestes & VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

MYNAIO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

NAISBITT, John. **Megatrends; megatendências**. São Paulo: Livros Abril/Círculo do Livro, 1983.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito processual do trabalho**. 18. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1998.

NATIVIDADE, Michelle Regina da. **O trabalho na sociedade contemporânea: os sentidos atribuídos pelas crianças.** 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

NISHIMURA, A. Z. F. C. **Produção Bibliográfica da Qualidade de Vida no Trabalho.** 2008. 280 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2008.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Fuck de. **Terceirização como estratégia.** 52. ed. Curitiba: Bate Byte, 1996.

OLIVEIRA, Patricia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina . Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE Eletrônica** (Online), São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-21, 2005.

**Organización Mundial de la Salud / 60ª Asamblea Mundial de la Salud.** Salud de los trabajadores: plan de acción mundial, Disponível em: <[http://www.who.int/occupational\\_health/WHO\\_health\\_assembly\\_sp\\_web.pdf](http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf)> Acesso em: mar. 2011.

**Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud.** Ambientes de Trabajo Saludables: um modelo para la acción (para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. 2010. Disponível em: <[http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplaces\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf)> Acesso em: mar. 2011.

PAGNONCELII, Dernizo. **Terceirização e parceirização: estratégias para o sucesso empresarial.** Rio de Janeiro, 1993.

PARENZA, Cidriana Tereza. Trajetórias: um instrumento de análise da participação do trabalhador no mercado de trabalho. In: **Revista Serviço Social e Sociedade**, n. 93. São Paulo: Cortez, 2008.

PILLATI, L. A.; BEJARANO, V. C. Qualidade de vida no trabalho: leitura e possibilidades no entorno. In: GONCALVES, A; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. **Gestão da qualidade de vida na empresa.** Campinas-SP: Ipes, 2005, p. 85-104.

PINO, Angel L. B. Processos de significação e constituição do sujeito. In: **Temas em Psicologia**, n. 1. Ribeirão Preto (São Paulo), v. 1, n. 1, 1993. p. 17-24.

PINTO, Ricardo Lopes. **Qualidade no serviço de manutenção predial terceirizado: um estudo de caso em uma organização pública autárquica.** Tese de Doutorado (Doutorado em Administração) Programa de pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo – USP., 2009. 332 fls.

QUINLAN, Michael; SOKAS, Rosemary K. Community Campaigns, Supply Chains, and Protecting the Health and Well-Being of Workers. **American Journal of Public Health**, v. 99, n. 53, 2009.

RANGEL, Fabiana Bittencourt. Sintomas Psicossomáticos e a Organização do Trabalho: um estudo em uma IES. **EnANPAD**, 2009.

REPULLO R. Os sindicatos, a terceirização e a saúde dos trabalhadores. **Rev Bras Saúde Ocupacional**, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBORTELLA, Luis Carlos Amorim. **O moderno direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1994.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Milena, AYABE, Noelle Harumi, LUNARDELLI, Maria Cristina Frollini; CANÊO, Luiz Carlos. A preparação para a aposentadoria: o papel do psicólogo frente a essa questão. **Revista brasileira de orientação profissional**, jun. 2005, v. 6, n. 1, p.53-62.

ROSSI, Ana Maria. Em terra de cego, quem tem um programa é rei? **Ciência e profissão: Diálogo**, Brasília, ano 4, n. 5, p. 45, dez. 2007.

SADGROVE, Kit. **Gerência de qualidade total**. São Paulo: Clio, 1996.

SAUVAGE, Patrice. Synthèse. In: **OCDE. Reconcilier l'économique et le social – vers une économie plurielle**. Paris: OCDE, 1996.

SCHIRRMESTER, Renata; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida e comprometimento: um estudo em equipes multicontratuais. In: VIII SEMEAD - **Seminários em Administração**, 2010, São Paulo. XIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo: USP FEA.Depto Administração, 2010.

SCOTT, W. G. Organicism: the moral anesthetic of management. **Academy of Management Review**, 1979.

SEIDL, Eliane Maria Fleury e ZANNON, Célia Maria Lana da Costa. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. Saúde Pública** [online]. 2004, v. 20, n. 2.

SIEVERS, Burkard. Participação como uma disputa conspirativa. In: **Revista de negócios**. v. 1, n. 4, pp.42-53, jul./set. , 1996.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SILVA, Ronaldo A. R. da; ALMEIDA, Myrian C. de. Terceirização e quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. **ANAIS**. ANPAD, 1997.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SPINK, Peter. Some comments on the quality of working life. **Journal Occupational Psychology**. 48, 1975 p. 179-184.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. **RAC**, v. 5, n. 1, Jan./Abr. 2001.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1: 38-46, 2007

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e em ciências sociais. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 1, 2001.

VELOSO, Henrique Maia; BOSQUETTI, Marcos Abilio; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A Concepção Gerencial dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Setor Elétrico Brasileiro. In: VIII SEMEAD - **Seminários em Administração**, 2005, São Paulo. VIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo: USP FEA. Depto Administração, 2005. v. 1. p. 1-15.

VICENTINHO. **Projeto de Lei Nº 1621**, de 2007. Disponível em: <<http://projetoilei1621de2007.blogspot.com/>>. Acesso em: abril 2011.

VIEIRA, Adriane. **Qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, C.G. e LIMONGI-FRANÇA, A.C. Um breve histórico sobre a atividade de gestão de pessoas e os fatores críticos da gestão de qualidade de vida no trabalho em entidades estudantis. **VII SEMEAD**, 2004.

WALTON, Richard. *Quality of working life: what is it?* **Sloan Management Review**. USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WALTON, R.E.. *Improving the Quality of Work Life*. **Harvard Business Review**, 52 (3), mai/jun.1974.

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WHOQOL Group. The World Health Organization Quality Life Assesment (WHOQOL). *Position Paper from the World Health Organization*. **Oxford: Social Science and Medicine**, v. 41, n. 10, p. 1403-1409, 1995.



ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão:** a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Estruturada – Realizada com os trabalhadores terceirizados**

Segue um questionário com o objetivo de aprimorar os conhecimentos acerca da percepção dos trabalhadores desta organização sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Este questionário tem como intuito coletar dados para a Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, da aluna Natalia Adams Iokilevitc, realizado sob supervisão da Profª Simone Ghisi Feuerschütte. Sua identidade será mantida em sigilo e você poderá ser informado dos resultados da pesquisa caso desejar. É extremamente importante a sua colaboração fiel e sincera nas respostas deste questionário. Muito Obrigada pela participação.

<b>1. Idade:</b>	<b>2. Sexo:</b> (    ) Masc.    (    ) Fem.	
<b>3. Estado Civil:</b> (    ) Solteiro (    ) Viúvo	(    ) Casado (    ) União Estável	(    ) Divorciado
<b>4. Tem filhos?</b> (    ) Não    (    ) Sim.    Quantos? _____		
<b>5. Escolaridade:</b> (    ) 1º Grau incompleto    (    ) 1º Grau cursando    (    ) 1º Grau Completo (    ) 2º Grau incompleto    (    ) 2º Grau cursando    (    ) 2º Grau Completo (    ) 3º Grau incompleto    (    ) 3º Grau cursando    (    ) 3º Grau Completo		
<b>6. Cargo:</b> _____	<b>7. Função:</b> _____	
<b>8. Quanto tempo você trabalha nesta organização (terceirizada)?</b> (    ) Menos de 1 ano    (    ) De 5 a 10 anos (    ) De 1 a 5 anos    (    ) Mais de 10 anos		
<b>9. Quanto tempo você está nesta Instituição de Ensino?</b> (    ) Menos de 1 ano    (    ) De 5 a 10 anos (    ) De 1 a 5 anos    (    ) Mais de 10 anos		

**10. O que é, para você, ser um trabalhador terceirizado?**

---



---



---



---



---

**11. O que é ter Qualidade de Vida para você?**

---



---



---

**12. O que é Qualidade de Vida no Trabalho para você?**

---



---



---



---

**13. Quais atividades e/ou benefícios listados a seguir são oferecidos pela empresa terceirizada em que você trabalha? E dessas, de quais você participa?**

Atividade	TEM	Partic	Atividade	TEM	Partic
a) Enfermeiros especializados			s) Autonomia p/ desenv. o trabalho		
b) Plano de aposentadoria			t) Programa de gestante		
c) Cesta Básica			u) Confraternizações, festas, etc.		
d) Convênio com academias			v) Médicos especializados		
e) Boas condições físicas no ambiente de trabalho			w) Possibilidade de crescimento profissional		
f) Horário flexível			x) Atendimento psicológico		
g) Programas sobre a saúde da mulher			y) Remuneração adequada		
h) Auxílio educação para filhos			z) Bom clima no ambiente de trabalho		
i) Exames de saúde periódicos			aa) Tempo para o lazer e diversão		
j) Cursos e treinamentos			bb) Uma boa alimentação		
k) Ginástica laboral			cc) Reconhecimento profissional		
l) Implantação de soluções ergonômicas			dd) Inclusão digital (cursos de Informática)		
m) Auxílio leite			ee) Perspectiva de avanço salarial		
n) Fornece as infos. necessárias p/ o trab.			ff) Plano de Saúde Privado		
o) Médico do Trabalho			gg) Responsabilidade socioambiental		
p) Recrutamento e seleção internos			hh) Escuta interna		
q) Incentivo à atividade física			ii) Outros		
r) Tratamento imparcial entre os funcionários					

**14. Quais das atividades listadas você considera que auxiliam na promoção da QVT?**

Atividade	SIM	Atividade	SIM
a) Enfermeiros especializados		s) Autonomia p/ desenv. o trabalho	
b) Plano de aposentadoria		t) Programa de gestante	
c) Cesta Básica		u) Confraternizações, festas, etc.	
d) Convênio com academias		v) Médicos especializados	
e) Boas condições físicas no ambiente de trabalho		w) Possibilidade de crescimento profissional	
f) Horário flexível		x) Atendimento psicológico	
g) Programas sobre a saúde da mulher		y) Remuneração adequada	
h) Auxílio educação para filhos		z) Bom clima no ambiente de trabalho	
i) Exames de saúde periódicos		aa) Tempo para o lazer e diversão	
j) Cursos e treinamentos		bb) Uma boa alimentação	
k) Ginástica laboral		cc) Reconhecimento profissional	
l) Implantação de soluções ergonômicas		dd) Inclusão Digital (cursos de Informática)	
m) Auxílio leite		ee) Perspectiva de avanço salarial	
n) Fornece as infos necessárias p/ o trab.		ff) Plano de Saúde Privado	
o) Médico do Trabalho		gg) Responsabilidade Socioambiental	
p) Recrutamento e seleção internos		hh) Escuta interna	
q) Incentivo à atividade física		ii) Outros	
r) Tratamento imparcial entre os funcionários			

**15. Qual é o seu grau de satisfação com relação às atividades e/ou benefícios que a empresa terceirizada disponibiliza para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?**

- (    ) Muito Satisfeito                      (    ) Satisfeito                      (    ) Pouco Satisfeito  
 (    ) Insatisfeito                      (    ) Muito insatisfeito

**16. A instituição de Ensino na qual você presta serviços promove ações de QVT aos seus trabalhadores?**

- (    ) SIM                      (    ) NÃO

**17.** Os trabalhadores terceirizados participam das atividades de Qualidade de Vida no Trabalho promovidas pela Instituição de Ensino Superior?

( ) NÃO ( ) SIM. Se sim, Quais? \_\_\_\_\_

---

**18.** Em sua opinião, que aspectos são favoráveis/facilitadores ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços? (Aspectos positivos da terceirização)

**19.** Em sua opinião, o que dificulta a promoção de ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho no contexto da terceirização? (Aspectos negativos da terceirização)

---

**20.** Em sua opinião, que ações/atividades/benefícios poderiam ser realizados pela empresa terceirizada para promover a Qualidade de Vida de seus trabalhadores?

**21.** Em sua opinião, que ações/atividades/benefícios poderiam ser realizados pela Instituição de Ensino para promover a Qualidade de Vida de seus trabalhadores terceirizados?

---

**22. Qual é a sua opinião sobre esta pesquisa?**

---

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Realizada com os gestores das empresas de terceirização

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Escolaridade/Formação:
Há quanto tempo trabalha nesta empresa:	Cargo

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Ramo de atividade da empresa?
2. Quais produtos, ou serviços, a empresa oferece?
3. Quanto tempo esta empresa atua no mercado?
4. Número de trabalhadores da empresa? Número de trabalhadores terceirizados na Instituição de ensino.
5. Possui filiais? Quantas? Localizadas onde? Onde fica a Matriz?
6. Como está estruturada a área de gestão dos trabalhadores terceirizados?

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

7. O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?
8. Em sua opinião, de quem é a responsabilidade pela saúde e qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados?
9. Em sua opinião, qual o papel de uma empresa **terceirizada** na promoção da QVT dos seus empregados?
10. E qual o papel/responsabilidades da empresa **contratante** na promoção da QVT de empregados terceirizados?
11. Esta empresa desenvolve ações voltadas à promoção da qualidade de vida dos seus empregados (terceirizados)?

**Em caso negativo:** A empresa já desenvolveu antes, ou possui planos para desenvolver ações de QVT? Por que ainda não está realizando?

**Em caso positivo:**

- a. Quais as ações desenvolvidas e quem delas participa?
- b. Como foram definidas as ações de QVT da empresa?
- c. Os trabalhadores terceirizados da IE participam (ou possuem acesso às) das atividades de QVT?
12. A empresa contratante desenvolve ações voltadas à promoção da qualidade de vida dos empregados terceirizados? Em caso positivo, quais as ações e como elas ocorrem?
13. Existe a necessidade de desenvolver/melhorar/ampliar as ações de QVT nesta empresa? Que ações? Por quê?
14. E com relação aos trabalhadores que estão nas Instituições de Ensino? Você acredita que seria necessário desenvolver outras ações de QVT? Quais?

15. Que aspectos são favoráveis ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços?
16. Que aspectos são limitadores ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços?
17. Quais as possibilidades para o desenvolvimento da QVT para os trabalhadores, pela empresa de terceirização?
18. Em sua opinião, a empresa contratante pode/ou deveria desenvolver ações de QVT para os empregados terceirizados? Em caso afirmativo, que tipo de ações? E de que forma isso aconteceria? A empresa de terceirização teria alguma participação nesse sentido?

Quais destas atividades são desenvolvidas pela empresa?

Atividade	SIM	P/ 3	Atividade	SIM	P/ 3
a) Enfermeiros especializados			s) Autonomia p/ desenv. o trabalho		
b) Plano de aposentadoria			t) Programa de gestante		
c) Cesta Básica			u) Confraternizações, festas, etc.		
d) Convênio com academias			v) Médicos especializados		
e) Boas condições físicas no ambiente de trabalho			w) Possibilidade de crescimento profissional		
f) Horário flexível			x) Atendimento Psicológico		
g) Programas sobre a saúde da mulher			y) Remuneração adequada		
h) Auxílio educação para filhos			z) Bom clima no ambiente de trabalho		
i) Exames de saúde periódicos			aa) Tempo para o lazer e diversão		
j) Cursos e treinamentos			bb) Uma boa alimentação		
k) Ginástica laboral			cc) Reconhecimento profissional		
l) Implantação de soluções ergonômicas			dd) Inclusão digital (cursos de Informática)		
m) Auxílio leite			ee) Perspectiva de avanço salarial		
n) Fornece as infos. necessárias p o trab.			ff) Plano de Saúde Privado		
o) Médico do Trabalho			gg) Responsabilidade socioambiental		
p) Recrutamento e seleção internos			hh) Escuta interna		
q) Incentivo à atividade física			ii) Outros		
r) Tratamento imparcial entre os funcionários					



## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Realizada com os gestores das Instituições de Ensino Superior

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Escolaridade/Formação:
Há quanto tempo trabalha nesta empresa:	Cargo

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Ramo de atividade da empresa?
2. Quais produtos, ou serviços, a empresa oferece?
3. Quanto tempo esta empresa atua no mercado?
4. Número de trabalhadores da empresa?
5. Número de trabalhadores terceirizados?
6. Tipos de serviços terceirizados?
7. Possui filiais? Quantas? Localizadas onde? Onde fica a Matriz?
8. Como está estruturada a área de gestão dos trabalhadores terceirizados?

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

9. O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?
10. Em sua opinião, de quem é a responsabilidade pela saúde e qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados?
11. Em sua opinião, qual o papel de uma Instituição de Ensino Superior na promoção da QVT dos seus empregados?
12. E com relação aos trabalhadores terceirizados? Qual o papel da IE na promoção da QVT destes?
13. A Instituição de Ensino desenvolve algum tipo de ação, atividade, que no seu entendimento visam promover a saúde e qualidade de vida do trabalhador?

**Em caso negativo:** A empresa já desenvolveu antes, ou possui planos para desenvolver ações de QVT? Por que ainda não está realizando?

**Em caso positivo:**

- a. Quais as ações desenvolvidas e quem delas participa?
- b. Como foram definidas as ações de QVT da empresa?
- c. Os trabalhadores terceirizados participam de alguma das atividades de QVT (ou possuem acesso a elas)?
14. Existe a necessidade de desenvolver/melhorar/ampliar as ações de QVT nesta Instituição? Que ações? Por quê?
15. E com relação aos trabalhadores terceirizados? Você acredita que seria necessário desenvolver outras ações de QVT? Quais? De que forma isso aconteceria? A empresa de terceirização teria alguma participação nesse sentido?

16. Que aspectos são favoráveis ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços?
17. Que aspectos são limitadores ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços?
18. Quais as possibilidades para o desenvolvimento da QVT para os trabalhadores, pela empresa de terceirização?

Quais destas atividades são desenvolvidas pela empresa?

Atividade	SIM	P/ 3	Atividade	SIM	P/ 3
a) Enfermeiros especializados			s) Autonomia p/ desenv. o trabalho		
b) Plano de aposentadoria			t) Programa de gestante		
c) Cesta Básica			u) Confraternizações, festas, etc.		
d) Convênio com academias			v) Médicos especializados		
e) Boas condições físicas no ambiente de trabalho			w) Possibilidade de crescimento profissional		
f) Horário flexível			x) Atendimento psicológico		
g) Programas sobre a saúde da mulher			y) Remuneração adequada		
h) Auxílio educação para filhos			z) Bom clima no ambiente de trabalho		
i) Exames de saúde periódicos			aa) Tempo para o lazer e diversão		
j) Cursos e treinamentos			bb) Uma boa alimentação		
k) Ginástica laboral			cc) Reconhecimento profissional		
l) Implantação de soluções ergonômicas			dd) Inclusão digital (cursos de Informática)		
m) Auxílio leite			ee) Perspectiva de avanço salarial		
n) Fornece as infos.. necessárias p o trab.			ff) Plano de saúde privado		
o) Médico do Trabalho			gg) Responsabilidade socioambiental		
p) Recrutamento e seleção internos			hh) Escuta interna		
q) Incentivo à atividade física			ii) Outros		
r) Tratamento imparcial entre os funcionários					

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Estruturada – Realizada com os trabalhadores terceirizados**

Segue um questionário com o objetivo de aprimorar os conhecimentos acerca da percepção dos trabalhadores desta organização sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Este questionário tem como intuito coletar dados para a Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, da aluna Natalia Adams Iokilevitc, realizado sob supervisão da Profª Simone Ghisi Feuerschütte. Sua identidade será mantida em sigilo e você poderá ser informado dos resultados da pesquisa caso desejar. É extremamente importante a sua colaboração fiel e sincera nas respostas deste questionário. Muito Obrigada pela participação.

<b>1. Idade:</b>	<b>2. Sexo:</b> (    ) Masc.    (    ) Fem.	
<b>3. Estado Civil:</b> (    ) Solteiro (    ) Viúvo	(    ) Casado (    ) União Estável	(    ) Divorciado
<b>4. Tem filhos?</b> (    ) Não    (    ) Sim.    Quantos? _____		
<b>5. Escolaridade:</b> (    ) 1º Grau incompleto    (    ) 1º Grau cursando    (    ) 1º Grau Completo (    ) 2º Grau incompleto    (    ) 2º Grau cursando    (    ) 2º Grau Completo (    ) 3º Grau incompleto    (    ) 3º Grau cursando    (    ) 3º Grau Completo		
<b>6. Cargo:</b> _____	<b>7. Função:</b> _____	
<b>8. Quanto tempo você trabalha nesta organização (terceirizada)?</b> (    ) Menos de 1 ano    (    ) De 5 a 10 anos (    ) De 1 a 5 anos    (    ) Mais de 10 anos		
<b>9. Quanto tempo você está nesta Instituição de Ensino?</b> (    ) Menos de 1 ano    (    ) De 5 a 10 anos (    ) De 1 a 5 anos    (    ) Mais de 10 anos		

**10. O que é, para você, ser um trabalhador terceirizado?**

---



---



---



---



---

**11. O que é ter Qualidade de Vida para você?**

---



---



---

**12. O que é Qualidade de Vida no Trabalho para você?**

---



---



---



---

**13. Quais atividades e/ou benefícios listados a seguir são oferecidos pela empresa terceirizada em que você trabalha? E dessas, de quais você participa?**

Atividade	TEM	Partic	Atividade	TEM	Partic
a) Enfermeiros especializados			s) Autonomia p/ desenv. o trabalho		
b) Plano de aposentadoria			t) Programa de gestante		
c) Cesta Básica			u) Confraternizações, festas, etc.		
d) Convênio com academias			v) Médicos especializados		
e) Boas condições físicas no ambiente de trabalho			w) Possibilidade de crescimento profissional		
f) Horário flexível			x) Atendimento psicológico		
g) Programas sobre a saúde da mulher			y) Remuneração adequada		
h) Auxílio educação para filhos			z) Bom clima no ambiente de trabalho		
i) Exames de saúde periódicos			aa) Tempo para o lazer e diversão		
j) Cursos e treinamentos			bb) Uma boa alimentação		
k) Ginástica laboral			cc) Reconhecimento profissional		
l) Implantação de soluções ergonômicas			dd) Inclusão digital (cursos de Informática)		
m) Auxílio leite			ee) Perspectiva de avanço salarial		
n) Fornece as infos. necessárias p/ o trab.			ff) Plano de Saúde Privado		
o) Médico do Trabalho			gg) Responsabilidade socioambiental		
p) Recrutamento e seleção internos			hh) Escuta interna		
q) Incentivo à atividade física			ii) Outros		
r) Tratamento imparcial entre os funcionários					

**14. Quais das atividades listadas você considera que auxiliam na promoção da QVT?**

Atividade	SIM	Atividade	SIM
a) Enfermeiros especializados		s) Autonomia p/ desenv. o trabalho	
b) Plano de aposentadoria		t) Programa de gestante	
c) Cesta Básica		u) Confraternizações, festas, etc.	
d) Convênio com academias		v) Médicos especializados	
e) Boas condições físicas no ambiente de trabalho		w) Possibilidade de crescimento profissional	
f) Horário flexível		x) Atendimento psicológico	
g) Programas sobre a saúde da mulher		y) Remuneração adequada	
h) Auxílio educação para filhos		z) Bom clima no ambiente de trabalho	
i) Exames de saúde periódicos		aa) Tempo para o lazer e diversão	
j) Cursos e treinamentos		bb) Uma boa alimentação	
k) Ginástica laboral		cc) Reconhecimento profissional	
l) Implantação de soluções ergonômicas		dd) Inclusão Digital (cursos de Informática)	
m) Auxílio leite		ee) Perspectiva de avanço salarial	
n) Fornece as infos necessárias p/ o trab.		ff) Plano de Saúde Privado	
o) Médico do Trabalho		gg) Responsabilidade Socioambiental	
p) Recrutamento e seleção internos		hh) Escuta interna	
q) Incentivo à atividade física		ii) Outros	
r) Tratamento imparcial entre os funcionários			

**15. Qual é o seu grau de satisfação com relação às atividades e/ou benefícios que a empresa terceirizada disponibiliza para promover a Qualidade de Vida no Trabalho?**

- (    ) Muito Satisfeito                      (    ) Satisfeito                      (    ) Pouco Satisfeito  
 (    ) Insatisfeito                      (    ) Muito insatisfeito

**16. A instituição de Ensino na qual você presta serviços promove ações de QVT aos seus trabalhadores?**

- (    ) SIM                      (    ) NÃO

**17.** Os trabalhadores terceirizados participam das atividades de Qualidade de Vida no Trabalho promovidas pela Instituição de Ensino Superior?

( ) NÃO ( ) SIM. Se sim, Quais? \_\_\_\_\_

---

**18.** Em sua opinião, que aspectos são favoráveis/facilitadores ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços? (Aspectos positivos da terceirização)

---

---

**19.** Em sua opinião, o que dificulta a promoção de ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho no contexto da terceirização? (Aspectos negativos da terceirização)

---

**20.** Em sua opinião, que ações/atividades/benefícios poderiam ser realizados pela empresa terceirizada para promover a Qualidade de Vida de seus trabalhadores?

---

---

**21.** Em sua opinião, que ações/atividades/benefícios poderiam ser realizados pela Instituição de Ensino para promover a Qualidade de Vida de seus trabalhadores terceirizados?

---

**22. Qual é a sua opinião sobre esta pesquisa?**

---

---

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Realizada com os gestores das empresas de terceirização

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Escolaridade/Formação:
Há quanto tempo trabalha nesta empresa:	Cargo

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Ramo de atividade da empresa?
2. Quais produtos, ou serviços, a empresa oferece?
3. Quanto tempo esta empresa atua no mercado?
4. Número de trabalhadores da empresa? Número de trabalhadores terceirizados na Instituição de ensino.
5. Possui filiais? Quantas? Localizadas onde? Onde fica a Matriz?
6. Como está estruturada a área de gestão dos trabalhadores terceirizados?

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

7. O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?
8. Em sua opinião, de quem é a responsabilidade pela saúde e qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados?
9. Em sua opinião, qual o papel de uma empresa **terceirizada** na promoção da QVT dos seus empregados?
10. E qual o papel/responsabilidades da empresa **contratante** na promoção da QVT de empregados terceirizados?
11. Esta empresa desenvolve ações voltadas à promoção da qualidade de vida dos seus empregados (terceirizados)?

**Em caso negativo:** A empresa já desenvolveu antes, ou possui planos para desenvolver ações de QVT? Por que ainda não está realizando?

**Em caso positivo:**

- a. Quais as ações desenvolvidas e quem delas participa?
- b. Como foram definidas as ações de QVT da empresa?
- c. Os trabalhadores terceirizados da IE participam (ou possuem acesso às) das atividades de QVT?
12. A empresa contratante desenvolve ações voltadas à promoção da qualidade de vida dos empregados terceirizados? Em caso positivo, quais as ações e como elas ocorrem?
13. Existe a necessidade de desenvolver/melhorar/ampliar as ações de QVT nesta empresa? Que ações? Por quê?
14. E com relação aos trabalhadores que estão nas Instituições de Ensino? Você acredita que seria necessário desenvolver outras ações de QVT? Quais?



15. Que aspectos são favoráveis ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços?
16. Que aspectos são limitadores ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços?
17. Quais as possibilidades para o desenvolvimento da QVT para os trabalhadores, pela empresa de terceirização?
18. Em sua opinião, a empresa contratante pode/ou deveria desenvolver ações de QVT para os empregados terceirizados? Em caso afirmativo, que tipo de ações? E de que forma isso aconteceria? A empresa de terceirização teria alguma participação nesse sentido?

Quais destas atividades são desenvolvidas pela empresa?

Atividade	SIM	P/ 3	Atividade	SIM	P/ 3
a) Enfermeiros especializados			s) Autonomia p/ desenv. o trabalho		
b) Plano de aposentadoria			t) Programa de gestante		
c) Cesta Básica			u) Confraternizações, festas, etc.		
d) Convênio com academias			v) Médicos especializados		
e) Boas condições físicas no ambiente de trabalho			w) Possibilidade de crescimento profissional		
f) Horário flexível			x) Atendimento Psicológico		
g) Programas sobre a saúde da mulher			y) Remuneração adequada		
h) Auxílio educação para filhos			z) Bom clima no ambiente de trabalho		
i) Exames de saúde periódicos			aa) Tempo para o lazer e diversão		
j) Cursos e treinamentos			bb) Uma boa alimentação		
k) Ginástica laboral			cc) Reconhecimento profissional		
l) Implantação de soluções ergonômicas			dd) Inclusão digital (cursos de Informática)		
m) Auxílio leite			ee) Perspectiva de avanço salarial		
n) Fornece as infos. necessárias p o trab.			ff) Plano de Saúde Privado		
o) Médico do Trabalho			gg) Responsabilidade socioambiental		
p) Recrutamento e seleção internos			hh) Escuta interna		
q) Incentivo à atividade física			ii) Outros		
r) Tratamento imparcial entre os funcionários					

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Realizada com os gestores das Instituições de Ensino Superior

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Escolaridade/Formação:
Há quanto tempo trabalha nesta empresa:	Cargo

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Ramo de atividade da empresa?
2. Quais produtos, ou serviços, a empresa oferece?
3. Quanto tempo esta empresa atua no mercado?
4. Número de trabalhadores da empresa?
5. Número de trabalhadores terceirizados?
6. Tipos de serviços terceirizados?
7. Possui filiais? Quantas? Localizadas onde? Onde fica a Matriz?
8. Como está estruturada a área de gestão dos trabalhadores terceirizados?

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

9. O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?
10. Em sua opinião, de quem é a responsabilidade pela saúde e qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados?
11. Em sua opinião, qual o papel de uma Instituição de Ensino Superior na promoção da QVT dos seus empregados?
12. E com relação aos trabalhadores terceirizados? Qual o papel da IE na promoção da QVT destes?
13. A Instituição de Ensino desenvolve algum tipo de ação, atividade, que no seu entendimento visam promover a saúde e qualidade de vida do trabalhador?

**Em caso negativo:** A empresa já desenvolveu antes, ou possui planos para desenvolver ações de QVT? Por que ainda não está realizando?

**Em caso positivo:**

- a. Quais as ações desenvolvidas e quem delas participa?
- b. Como foram definidas as ações de QVT da empresa?
- c. Os trabalhadores terceirizados participam de alguma das atividades de QVT (ou possuem acesso a elas)?
14. Existe a necessidade de desenvolver/melhorar/ampliar as ações de QVT nesta Instituição? Que ações? Por quê?
15. E com relação aos trabalhadores terceirizados? Você acredita que seria necessário desenvolver outras ações de QVT? Quais? De que forma isso aconteceria? A empresa de terceirização teria alguma participação nesse sentido?

16. Que aspectos são favoráveis ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços?
17. Que aspectos são limitadores ao desenvolvimento da QVT em um contexto de terceirização de serviços?
18. Quais as possibilidades para o desenvolvimento da QVT para os trabalhadores, pela empresa de terceirização?

Quais destas atividades são desenvolvidas pela empresa?

Atividade	SIM	P/ 3	Atividade	SIM	P/ 3
a) Enfermeiros especializados			s) Autonomia p/ desenv. o trabalho		
b) Plano de aposentadoria			t) Programa de gestante		
c) Cesta Básica			u) Confraternizações, festas, etc.		
d) Convênio com academias			v) Médicos especializados		
e) Boas condições físicas no ambiente de trabalho			w) Possibilidade de crescimento profissional		
f) Horário flexível			x) Atendimento psicológico		
g) Programas sobre a saúde da mulher			y) Remuneração adequada		
h) Auxílio educação para filhos			z) Bom clima no ambiente de trabalho		
i) Exames de saúde periódicos			aa) Tempo para o lazer e diversão		
j) Cursos e treinamentos			bb) Uma boa alimentação		
k) Ginástica laboral			cc) Reconhecimento profissional		
l) Implantação de soluções ergonômicas			dd) Inclusão digital (cursos de Informática)		
m) Auxílio leite			ee) Perspectiva de avanço salarial		
n) Fornece as infos.. necessárias p o trab.			ff) Plano de saúde privado		
o) Médico do Trabalho			gg) Responsabilidade socioambiental		
p) Recrutamento e seleção internos			hh) Escuta interna		
q) Incentivo à atividade física			ii) Outros		
r) Tratamento imparcial entre os funcionários					

ocorre apenas pela distinção de vínculo contratual ou pelos uniformes, os trabalhadores indicam que tal separação também se faz presente no tratamento e nos relacionamentos interpessoais.

Para Corcetti e Behr (2009, p. 12), a segregação acontece principalmente na mente e no coração dos trabalhadores, uma vez que a terceirização “mina aos poucos a auto-estima e cria uma massa de trabalhadores resignados, sem consciência política, que vagam de emprego em emprego” e que acabam por aceitar condições desfavoráveis de trabalho. As diferenças de condições de trabalho, para pior quando se trata dos trabalhadores terceirizados, ficou aparente nesta pesquisa.

Outros elementos de destaque, muito presentes nas expressões recebidas na pesquisa, foram os indicadores clima e relacionamentos interpessoais. Esse fato ilustra a importância que o clima organizacional e as relações interpessoais no trabalho têm para os trabalhadores envolvidos na pesquisa. Tendo em vista os dados empíricos referentes a este indicador, pode-se dizer que investir em ações que possibilitem integração e auxiliem na manutenção do clima, podem levar a uma melhora na qualidade de vida desses trabalhadores.

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) sugerem que uma relação de trabalho saudável implica no respeito ao empregado, à sua condição de sujeito de ação, de escolha, possuidor de um saber, que se sinta útil e seja reconhecido. Essa relação de respeito é fundamental para o crescimento pessoal, profissional, bem como organizacional de qualidade da empresa e do indivíduo que nela trabalha.

Por fim, constata-se que os significados atribuídos à QVT pelos trabalhadores são coerentes com as possibilidades que eles apontam para as empresas contratada e contratante. Pouco é feito para promover a QVT desses trabalhadores. Não há clareza sobre as definições de papéis por parte das empresas, o que resulta na falta de quem assuma a responsabilidade pela QVT deles. A falta de uma legislação específica faz com que se criem inúmeras barreiras nesse sentido. Assim, a terceirização aparenta ter muito mais aspectos limitadores à promoção de qualidade de vida no trabalho do que aspectos facilitadores. Os dados investigados nesta pesquisa apontam para uma realidade crítica, que necessita ser olhada e tratada.