



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS
DO CENTRESAF/DF**

NATÁLIA RABELO ALVES

Brasília, DF
2010

NATÁLIA RABELO ALVES

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS
DO CENTRESAF/DF**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito para obtenção do título de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Prof^a. Carolina Lopes Araujo

**Brasília, DF
2010**

NATÁLIA RABELO ALVES

**A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS
DO CENTRESAF/DF**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito para obtenção do título de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Prof^a. Carolina Lopes Araujo

Banca Examinadora

Profa. Carolina Lopes Araujo
Orientadora

Profa. Tatiane Araujo
Examinador 1

Prof. Frederico Cruz
Examinador 2

Brasília, DF
2 de julho de 2010.

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, e a toda minha família e amigos que sempre me apoiaram e acreditaram na minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Professora Carolina Araujo pelo apoio, compreensão e dedicação nas orientações que me incentivaram para a realização deste trabalho.

Agradeço, também, a meus pais, irmãos, amigos e a meu namorado que me apoiaram e acreditaram no meu sucesso.

E finalmente, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a construção deste trabalho.

“Ser competente é acertar um
alvo que ninguém acertou, ser
administrador é acertar um alvo
que ninguém viu.”

Erlandson F. A. Andrade

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho é um dos assuntos mais preocupantes para o aumento do desempenho organizacional (PIZZOLI, 2005). Acredita-se que o funcionário motivado, trabalha mais feliz e produz mais. Por isso, cada vez mais, as organizações estão preocupadas com a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários (LIMA e GRANDE, 2009). Nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso no Centro Regional de Treinamento da Escola de Administração Fazendária no DF – Centresaf/DF. Com a aplicação de questionários, foi identificado que a maioria dos empregados terceirizados do Centresaf/DF estão desmotivados em relação ao seu local de trabalho e até mesmo em relação ao tipo de serviço que presta. A elaboração do questionário foi baseada na Teoria das Dimensões da Qualidade de Vida de Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996). Existem diversos fatores que afetam o trabalho do funcionário terceirizado, como a baixa remuneração e discriminação por ser terceirizado. Serão apresentados todos os resultados dos questionários e um diagnóstico a ser estudado e analisado para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos funcionários em relação à empresa e como devem ser tratados os fatores desmotivacionais.

Palavras Chave: Qualidade de vida no trabalho. Motivação. Terceirização.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Qualidade de Vida no Trabalho	13
2.2. Modelo de Walton.....	14
2.3. Estresse	16
2.4. Motivação.....	17
2.5. Terceirização.....	20
3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	22
4. METODOLOGIA	23
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	25
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNCIDE A	41

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide de Maslow.	18
Figura 2: Você acha que seu salário é compatível com a importância da atividade que você exerce?	25
Figura 3: Existe diferença de remuneração entre você e seus colegas que exercem atividades similares?	26
Figura 4: Você está satisfeito com os benefícios que a empresa lhe oferece?	26
Figura 5: Você acredita que ao exercer sua função em outra empresa, você ganharia mais ou menos?	26
Figura 6: Você consegue realizar suas atividades diárias com tranquilidade?	27
Figura 7: Está satisfeito com as adequações físicas de onde trabalha?	28
Figura 8: Você considera que tem energia física e mental para o dia-a-dia?	28
Figura 9: Como você se sente no ambiente de trabalho?	28
Figura 10: Você tem autonomia para a tomada de decisão dos seus trabalhos rotineiros?	29
Figura 11: No último ano você participou de cursos de capacitação oferecido por sua empresa?	30
Figura 12: A empresa lhe proporciona alguma oportunidade de crescimento (plano de carreira)?	30
Figura 13: A empresa oferece segurança em relação ao seu emprego?	31
Figura 14: Por serem funcionários terceirizados, existe algum tratamento diferenciado em relação aos funcionários públicos, mesmo exercendo as mesmas atividades?	32
Figura 15: Como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?	32
Figura 16: Você tem liberdade para opinar em algumas decisões a serem tomadas?	33
Figura 17: Você faz horas extras?	33
Figura 18: Você tem flexibilidade de horário?	34
Figura 19: Qual é a imagem que você tem da empresa onde trabalha?	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do Conceito de QVT.	13
Tabela 2: Dimensões de Walton.	15
Tabela 3: A administração segundo as Teorias X e Y.	20

1. INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho – (QVT), conforme Rodrigues (2001) é uma preocupação constante do homem. Nem sempre foi conhecida com esse título, mas sempre teve o intuito de trazer satisfação aos trabalhadores em seu exercício profissional.

Segundo Moretti (2007), é fundamental que as organizações considerem separar suas habilidades e potenciais para se juntar com o novo conceito de trabalho, assim como os desafios dele responsável. Por isso, é necessário discutir a qualidade de vida no trabalho, destacando-se sempre, a abordagem deste tema como questão de competitividade empresarial. Na atualidade, as empresas acreditam que seus funcionários demonstram melhores resultados quando não estão sob alto nível de estresse. Com isso elas estão cada vez mais se preocupadas com a qualidade de vida dos funcionários (IKAWA, 2009).

Para Lima e Grande (2009), este tema está sendo bastante desenvolvido no Brasil. Com isso, percebe-se a real importância desta temática. As empresas estão cada vez mais preocupadas com o bem estar de seus empregados, pressupondo que seus trabalhadores estando bem, eles produzem mais e melhor.

Para Conte (2003), a qualidade de vida no trabalho pode ser percebida como um programa que facilita e satisfaz as necessidades do funcionário ao desenvolver suas atividades na empresa. O autor defende que quanto mais os funcionários estiverem felizes e envolvidos com o seu trabalho, mais irão produzir.

Acredita-se que empregados motivados, competentes e bem remunerados, começam a apresentar um desempenho maior que os outros. Exemplos desse desempenho superior são diminuição de custos, propostas de soluções mais adequadas aos clientes e resultados de maior vitalidade financeira, dos quais podem depender a sobrevivência da corporação (CONTE, 2003).

As organizações têm atentado para a necessidade de proporcionar aos seus colaboradores um maior grau de qualidade de vida no trabalho, seja para reter seus talentos seja para diminuir doenças relacionadas ao elevado nível de estresse. Um

interesse maior nesse sentido vem se tornando evidente dentro das organizações (TOLFO e PICCININI, 2001).

O estresse funcional tem se tornando um problema nas organizações. Entre as reclamações mais comuns dos funcionários estão à sobrecarga de trabalho, com cargas e horários em excesso e a falta de estabilidade nas empresas. Com isso, a motivação do funcionário pode ser prejudicada (ROBBINS, 2005).

O debate em torno da terceirização tem tido muita importância, principalmente, para aqueles que defendem essa maneira de descentralização de trabalho e aponta para a produção com bons resultados por parte das organizações que a utilizam (OLIVEIRA, 2010).

Na área da administração, a terceirização é um assunto bastante discutido em diversas publicações. Experiências nessa área destacam o cenário da utilização da terceirização no Brasil e em outros países (GIOSA, 1997).

Para demonstrar o nível da qualidade de vida no trabalho dos empregados terceirizados do Centresaf/DF, foram utilizadas as dimensões de Walton como o ponto de partida para o seguinte problema: Como as dimensões de QVT propostas por Walton afetam o trabalho dos empregados terceirizados de uma organização?

O tema em estudo é de fundamental importância, por evidenciar a relevância da qualidade de vida do empregado terceirizado dentro da organização onde trabalha. O presente estudo tem como objetivo verificar a influência das oito dimensões de Walton sobre a qualidade de vida dos funcionários terceirizados do Centresaf/DF.

Especificamente o estudo ainda objetiva:

- elencar conceitos de qualidade de vida no trabalho;
- explicar as oito dimensões de Walton.
- verificar a manifestação das oito dimensões de Walton sobre os empregados do Centresaf/DF;
- identificar se há manifestações de estresse entre os funcionários terceirizados da organização;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Qualidade de Vida no Trabalho

Para Bergeron (1982 apud FERNANDES, 1996, p. 43) qualidade de vida no trabalho consiste:

Na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

Para se entender os métodos de QVT de hoje, é necessário fazer uma breve análise sobre a história da QVT. Para isso, Nadler e Lawler (1983 *apud* FERNANDES, 1996) oferecem uma percepção evolutiva dos conceitos da QVT, conforme a tabela 1.

Tabela 1: Evolução do Conceito de QVT.

Conceitos Evolutivos do QVT	Características ou Visão
1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)	Como o indivíduo reage ao trabalho. Investiga-se de que forma pode aperfeiçoar a qualidade de vida no trabalho para o funcionário.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era no indivíduo durante o processo, antes do resultado organizacional; e, ao mesmo tempo, trazia melhorias tanto ao funcionário quanto à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Diversas abordagens, métodos ou técnicas para a melhora do ambiente de trabalho e o tornar mais produtivo e satisfatório.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração de ideias sobre o início do trabalho e as relações dos funcionários com a instituição. A administração participativa e a democracia industrial eram constantemente faladas como ideias do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Solução genérica para todos os problemas da organização.
6 - QVT como nada (futuro)	Se acontecer de algum projeto de QVT falhar no futuro, não deixará de ser apenas um "modismo" passageiro.

Fonte: NADLER e LAWLER (1983, *apud* FERNANDES, 1996).

Nos dias atuais, existem vários conceitos sobre qualidade de vida no trabalho. Para Limongi-França (2003), a qualidade de vida no trabalho é um tema muito atual e que desperta, cada vez mais, a atenção das organizações, sabendo da contribuição positiva que ela pode trazer na produtividade de seus funcionários.

Um dos principais estudiosos sobre o assunto foi Walton (1973) que pronuncia a conceituação que segue:

A ideia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidade e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional (WALTON, 1973 *apud* TOLFO e PICCININI, 2001).

Pode-se dizer que, se a instituição está apreensiva com sua responsabilidade social, ela estará inevitavelmente preocupada com a qualidade de vida de seus funcionários, oferecendo condições integrais para a realização pessoal e profissional destes. Em função disso, uma das maiores preocupações deve ser ouvir as pretensões dos empregados para empregar as ações necessárias (MANCINI *et al*, 2004). Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 2001, p. 81) também apresenta uma proposta para a qualidade de vida no trabalho da seguinte forma:

Expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

2.2. Modelo de Walton

Walton defende que existem temas centrais para a pesquisa de QVT. Deste modo, oito categorias conceituais são propostas, com a intenção de preparar uma estrutura para observar as características importantes da Qualidade de Vida no Trabalho (WALTON, 1973 *apud* RODRIGUES, 2001).

Limongi-França (2009) ressalta que a contribuição de Walton adveio da formulação de um modelo de análise de experimentos imprescindíveis para o estudo da QVT. O modelo de Walton apresenta oito dimensões que servem como base

para identificar aspectos percebidos pelos trabalhadores como negativos e positivos (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Conforme Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), segue as oito dimensões propostas:

Tabela 2: Dimensões de Walton.

Dimensão 1: Compensação Justa e Adequada	Tem como objetivo analisar a remuneração recebida pelo trabalho prestado. a) Remuneração adequada: remuneração necessária para o funcionário ter uma vida digna. b) Equidade interna: quando todos os funcionários da mesma equipe têm uma remuneração igual. c) Equidade externa: igualdade na remuneração do funcionário em comparação com as dos outros profissionais no mercado de trabalho.
Dimensão 2: Condição de Trabalho	Tem o objetivo de medir a qualidade do funcionário em relação ao seu local de trabalho. a) Jornada de Trabalho: se as quantidades de horas trabalhadas estão de acordo com o serviço prestado pelo funcionário. b) Carga de Trabalho: a quantidade de trabalho deve ser realizada em um turno de trabalho. c) Ambiente Físico: as condições físicas do trabalho têm que ser confortáveis, organizadas e saudáveis. d) Material e Equipamento: todo o material necessário para o serviço deve estar em boas condições e ter a quantidade certa para a sua realização. e) Ambiente Saudável: criar um ambiente saudável aos seus funcionários. f) Estresse: tentar não criar um ambiente estressante para o profissional.
Dimensão 3: Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Tem como objetivo verificar se o funcionário consegue aplicar os seus conhecimentos e aptidões profissionais. a) Autonomia: medida permitida ao funcionário de liberdade e independência na execução do seu trabalho. b) Significado da Tarefa: o trabalho prestado deverá ser importante para o funcionário dentro e fora da empresa. c) Identidade da Tarefa: medida do serviço prestado em sua integridade e no desempenho do resultado. d) Variedade da Habilidade: verificar quais são as capacidades e habilidades do seu funcionário e utilizá-las. e) Retroinformação: fornecer um <i>feedback</i> aos funcionários.
Dimensão 4: Oportunidades de Crescimento e Segurança	Referente às oportunidades que a empresa fornece para o desenvolvimento, o crescimento profissional e pessoal e a segurança do emprego dos seus funcionários. a) Possibilidade de Carreira: possibilidade de crescimento profissional dentro da organização. b) Crescimento Pessoal: possibilidade de cursos e capacitação para o desenvolvimento dos funcionários. c) Segurança de Emprego: grau de segurança dos funcionários quanto às chances de ser demitido da empresa.
Dimensão 5: Integração Social na organização	Tem como objetivo verificar o grau de integração social que existe na organização. a) Igualdade de Oportunidades: todos na organização deverão ter a mesma oportunidade. b) Relacionamento: medir o grau de relacionamento interpessoal e o respeito às individualidades dos funcionários. c) Senso Comunitário: medir o consenso entre seus funcionários.
Dimensão 6: Constitucionalismo	Verificar se a instituição está cumprindo todos os direitos dos funcionários. a) Direitos Trabalhistas: ponderar se os direitos trabalhistas estão sendo cumpridos. b) Privacidade Pessoal: observar o grau de privacidade, existente dentro da organização, em relação a seus funcionários. c) Liberdade de Expressão: se o funcionário tem a liberdade de se expressar. d) Normas e Rotinas: forma que as normas e rotinas interferem no andamento do trabalho.

Dimensão 7: Trabalho e Espaço Total de Vida	Tem como objetivo medir a harmonia entre a vida pessoal e a vida profissional do funcionário. a) Papel Balanceado no Trabalho: manter um equilíbrio entre as horas trabalhadas e as reais necessidades de seu cargo. b) Horário de Entrada e Saída do Trabalho: o cumprimento das horas trabalhadas e o convívio familiar.
Dimensão 8: Relevância Social da Vida no Trabalho	Orientar seus funcionários sobre trabalhos sociais. a) Imagem da Instituição: se os empregados têm orgulho e satisfação de trabalhar na empresa. b) Responsabilidade Social da Instituição: percepção do funcionário em relação à responsabilidade social que a empresa presta a sua comunidade. c) Responsabilidade Social pelos Serviços: percepção do funcionário em relação à qualidade dos serviços prestado pela empresa para a comunidade. d) Responsabilidade Social pelos Empregados: observar a política de Recursos Humanos da empresa, verificando se há valorização e participação do funcionário na instituição.

Fonte: Walton, (1973 apud FERNANDES, 1996).

2.3. Estresse

Para Robbins (2005), uma situação de estresse acontece quando um indivíduo se depara com uma situação ou limitação em relação a algo que ele almeja e seu resultado é percebido como de muita importância e incerto.

O estresse é constituído por um conjunto de respostas específicas e/ou generalizadas do nosso organismo, diante de estímulos externos ou internos, concretos ou imaginários, que são percebidos como pressões e que exigem a entrada em ação de mecanismos adaptativos com capacidades de nos ajustar a essas pressões, propiciando meios adequados de reação e preservando nossa integridade, nosso equilíbrio, nossa vida (RIO, 1996, p. 8).

Os funcionários costumam levar a carga de estresse produzida em ambientes externos para a organização e vice-versa. Mesmo que clima dentro da empresa seja agradável, existe uma tendência a desestabilização do ambiente, pelo simples fato das pessoas não separarem as cargas de estresse recebidas durante seu dia (RIO, 1998).

Para as organizações, os resultados negativos se manifestam através do desempenho comprometido por parte de pessoas desestabilizadas. A criação de um clima organizacional negativo, perpassado por atritos, ressentimentos, insatisfações, tem potencial explosivo para as organizações. Se uma certa tensão é necessária para estimular a iniciativa e a criatividade das pessoas, um excesso de tensão ou uma tensão mal direcionada tem efeito, no mínimo, paralisador e desagregador (RIO, 1998, p. 249).

Considerando o dualismo do estresse, verificando-o como positivo ou negativo, existem dois tipos de estresse: eustress e distress (RIO, 1996). O estresse positivo é denominado de eustress, no qual prevalece a emoção da alegria e emoção. Com isso, “há um aumento da capacidade de concentração e da agilidade mental” (RIO, 1996, p. 18). Já o distress é o estresse negativo, relacionado ao fracasso, insegurança, muitos medos, até o medo da morte (RIO, 1996).

Segundo Rio (1996) quando é compreendida uma pressão como ameaça e não se verifica maneiras eficientes de se desligar dela, o organismo das pessoas e suas vidas psíquicas são contaminados. Em outras situações acontece o contrário, o indivíduo pode interpretar a pressão como um desafio e partir para o trabalho cheio de motivação e concentrar os excessos de energia de maneira produtiva.

2.4. Motivação

As pessoas são diferentes entre si. Com isso, o que motiva alguém não significa que irá motivar outrem, e até a mesma pessoa pode se motivar com algo em um dia e no outro não. Entende-se que cada ser é único e até esse único se modifica de um dia para o outro (CHIAVENATO, 2004).

Robbins (2005, p. 132) definiu motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

Para entender melhor as preocupações das organizações em relação à motivação dos seus funcionários, serão apresentadas três teorias clássicas sobre motivação, que são: teoria da hierarquia das necessidades, teoria X e teoria Y e teoria de dois fatores. Essas teorias foram importantes, pois representam os fundamentos básicos das teorias modernas e ainda são utilizadas por alguns empresários (ROBBINS, 2005).

A teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow, é a mais conhecida das teorias motivacionais humanas e sua hipótese é que cada ser humano tem uma escala hierárquica de cinco necessidades que são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (CHIAVENATO, 2004).



Figura 1: Pirâmide de Maslow.
Fonte: Mundo Educação, 2010.

As necessidades fisiológicas são as que representam as necessidades básicas do ser humano como: fome, sede, sono, entre outras das necessidades essenciais para resguardar o bom funcionamento do corpo humano. As necessidades de segurança representam a proteção que as pessoas precisam para se sentirem seguras, tanto física quanto emocionalmente. Já a necessidade social está relacionada com a aceitação da pessoa dentro da sociedade, com a necessidade de fazer parte de um grupo. A necessidade de estima está dividida em duas partes: a interna que é, por exemplo, o respeito próprio e a autonomia; e a externa, que seria o reconhecimento do próximo com o indivíduo, seu *status* em seu grupo social e o modo como o meio em que vive o vê. E, por último, temos a necessidade de autorrealização que representa, basicamente, o autodesenvolvimento, ou seja, os investimentos do indivíduo naquilo que ele sempre quis ser (ROBBINS, 2005).

A teoria dos dois fatores, que foi proposta por Frederick Herzberg, trata da motivação no trabalho. Segundo o autor, a motivação humana deve ser compreendida por meio de seus componentes fundamentais que estão categorizadas em fatores higiênicos ou insatisfacientes e fatores motivacionais ou satisfacientes (CHIAVENATO, 2004).

Os fatores higiênicos ou insatisfacientes estão ligados ao ambiente de trabalho. Acredita-se que a insatisfação do funcionário está relacionada ao seu ambiente de trabalho e não com o trabalho em si. Neste caso, são fatores

higiênicos, a remuneração, as políticas da empresa, o tipo de supervisão, o relacionamento com os seus colegas de trabalho e até mesmo com o seu superior (CHIAVENATO, 2004).

Já os fatores motivacionais ou satisfacientes estão relacionados ao trabalho em si, ou seja, ao conteúdo do trabalho, à responsabilidade, ao crescimento e à realização pessoal do funcionário (CHIAVENATO, 2004).

Para Robbins (2005), esta teoria é criticada nos seguintes pontos:

1. É limitada por causa de sua metodologia. Se as coisas estão bem, as pessoas acreditam que é por causa delas, mas, se vão mal, a responsabilidade será do ambiente de trabalho.
2. A confiabilidade é questionada, pois cada pesquisador tem que fazer uma interpretação, ou seja, cada um faz a interpretação que achar mais adequada.
3. O funcionário pode não gostar totalmente do seu trabalho, mas o achar aceitável. Nesta teoria não foi utilizada uma medida geral para verificar a satisfação do funcionário.
4. Esta teoria não utiliza as variáveis organizacionais e é incoerente com pesquisas realizadas anteriores.
5. Herzberg faz relação entre satisfação e produtividade, mas a sua pesquisa é focada somente na satisfação, não na produtividade.

A teoria X e Y, de Douglas McGregor, propõem dois tipos diferentes de liderança e seus efeitos sobre a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Uma das propostas é relativamente negativa, representada pela teoria X; e a outra, positiva, que é a teoria Y. Depois que foi analisado a maneira que os empresários tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que os executivos se modelam de acordo com o comportamento do seu grupo de trabalho (ROBBINS, 2005). Isso que dizer que alguns grupos são melhor liderados com um estilo coercitivo, de modo que os empregados sentem-se motivados em cumprir ordens expressas. Outro estilo de grupo de trabalhadores pode se motivar mais em situações de maior liberdade, onde um estilo mais participativo de gestão é capaz de gerar maiores resultados. Com essa teoria, o autor defende que grupos diferentes podem se motivar por estilos de liderança variados, de modo que é necessário compatibilizar o perfil do líder e de

seus liderados, para fins de se alcançar resultados interessantes e expressivos para a organização.

Tabela 3: A administração segundo as Teorias X e Y.

Aspectos	Teoria X	Teoria Y
Planejamento	<p>O chefe fixa objetivos e metas para os subordinados. Não há participação dos subordinados na fixação dos objetivos ou dos planos. Poucas alternativas são exploradas. Baixo comprometimento quanto aos objetivos e planos.</p>	<p>O líder e subordinados negociam e fixam objetivos em conjunto. Há forte participação dos subordinados na fixação de objetivos e planos. Muitas alternativas são exploradas. Há forte comprometimento com os objetivos e planos.</p>
Direção	<p>Liderança autocrática, baseada apenas na autoridade do chefe. As pessoas seguem ordens e comandos, existindo forte resistência e desconfiança das pessoas. As comunicações são de uma só via, do topo para a base, com pouca retroação. A informação é muito limitada.</p>	<p>Liderança participativa e espírito de equipe baseado na competência. As pessoas buscam responsabilidade, sentem-se comprometidas com o bom desempenho. As comunicações são de duas vias com forte esquema de retroação. A informação necessária flui livremente.</p>
Controle	<p>O chefe atua como um juiz. Há baixa confiança na avaliação do desempenho. Focalização no passado, com ênfase na busca de faltas e defeitos.</p>	<p>O líder atua como um impulsionador. Alta confiança na avaliação do desempenho. As pessoas aprendem com passado, mas focalizam o futuro. O impulso do bom desempenho enfatiza a solução de problemas.</p>

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

2.5. Terceirização

Segundo Araujo (2006, p. 231), o significado de terceirizar é “passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades.” Mas para Giosa (1997), não são todas as empresas que estão preparadas para a terceirização, pois esta ocasiona algumas mudanças. O autor explica que:

A terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudança de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capitalizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotado: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. [...] A terceirização terá mais condições de êxito nas empresas, pois se baseia numa concepção moderna de aplicação ampla e definitiva, buscando um novo posicionamento no espectro empresarial que a organização se insere (GIOSA, 1997, p. 10).

A terceirização pode ocorrer de duas formas. A primeira diz respeito às funções da área tecnológica, pois, com os avanços tecnológicos, as empresas notaram que era mais prático e produtivo negociar com outras empresas a realização destes serviços. A segunda se refere às funções da área administrativa, na qual a empresa solicita funcionários para serviços burocráticos, enquanto ela pode se dedicar inteiramente as suas unidades de negócios (ARAUJO, 2006).

3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Segundo a ESAF (2010), o Centro Regional de Treinamento da Escola de Administração Fazendária no DF – Centresaf/DF é uma escola pública sem fins lucrativos que tem como seu principal objetivo capacitar os servidores públicos, principalmente, os servidores dos órgãos vinculados ao Ministério da Fazenda (MF).

O Centresaf/DF organiza cursos de capacitação, em diversas áreas, para servidores públicos, e prepara os cursos de formação para novos servidores públicos que estão ingressando no funcionalismo público. O Centresaf/DF também é responsável por toda a logística dos concursos públicos os quais a Escola de Administração Fazendária - ESAF é responsável.

O Centresaf/DF organiza cursos, mas não tem o hábito de oferecer cursos de capacitação para seus funcionários. E por ser um órgão público, ele não pode proporcionar estes cursos aos seus empregados terceirizados. Com isso, os empregados terceirizados não são capacitados, nem pela empresa de origem (a empresa terceirizada) e nem pela empresa a qual presta serviços, no caso o Centresaf/DF.

Atualmente, o Centresaf/DF, conta com uma equipe de 23 funcionários, sendo 12 servidores públicos e 11 servidores terceirizados, divididos em setores, sendo eles: treinamento, administrativo, financeiro, gabinete, área de concurso e patrimônio.

No setor de treinamento que é onde ocorre toda a preparação dos cursos, ou seja, o setor mais movimentado e importante todas as funcionárias deste setor são terceirizadas e em cada setor existe pelo menos um funcionário terceirizado, por isso, nesta pesquisa, optou-se por focar nos funcionários terceirizados.

4. METODOLOGIA

Quanto aos fins, este é um trabalho de caráter descritivo. As pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever e estudar as características de uma determinada situação (GIL, 1999). E para Vergara (2000, p. 47),

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de um fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, neste trabalho foi realizado um estudo de caso, com pesquisa de campo e a utilização de pesquisa bibliográfica. Estudo de Caso é a restrição de uma ou poucas unidades, percebidas estas como uma pessoa ou qualquer grupo de pessoas. Geralmente, há análise em profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000). Para Gil (1999), estudo de caso é caracterizado por um estudo intenso e cansativo de um ou poucos objetos, permitindo o seu conhecimento de forma ampla e detalhada.

Segundo Vergara (2000), pesquisa de campo é uma busca baseada na experiência, realizada no lugar onde acontece ou aconteceu um fenômeno ou que se necessita destes elementos para explicá-los. Pesquisa de campo tem como objetivo obter informações ou conhecimentos a respeito de um problema a ser estudado, ou de uma situação que se queira comprovação ou até descobrir novos fenômenos (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Pesquisa bibliográfica é o estudo realizado através de materiais já publicados de diversos tipos, como livros e revistas, isto é, todo material de fácil acesso ao público em geral (VERGARA, 2000). Segundo Marconi e Lakatos (2007), as fontes da pesquisa bibliográfica podem também ser chamadas de fontes secundárias, pois envolve todo material bibliográfico que já foi divulgado em relação ao tema estudado. Seu objetivo é deixar o pesquisador em contato com o que já foi escrito, falado ou gravado sobre um determinado assunto.

Quanto ao tratamento dos dados, foi feita a tabulação e, logo em seguida, foi realizada uma análise estatística para verificar as porcentagens de incidência das

respostas. Segundo Roesch (1999), a pesquisa quantitativa serve para utilizar o melhor meio de controlar o foco da pesquisa para certificar que as interpretações dos resultados ocorram corretamente. E a pesquisa qualitativa é mais adequada para a avaliação formativa, ao se tratar de uma real melhoria de um determinado programa.

Tabulação é o método de juntar e fazer a contagem dos casos que estão nas diversas categorias de análise. No caso desta pesquisa, foi realizada uma tabulação simples que corresponde à apuração das assiduidades das categorias de cada conjunto. Após a tabulação dos dados, foi feita a análise estatística, que foi dividida em duas partes: a definição dos dados e a avaliação das generalizações conseguidas por meio desses dados (GIL, 1999).

Foram utilizadas fontes primárias coletadas por meio de um questionário com empregados terceirizados do Centresaf/DF. Segundo Marconi e Lakatos (2007), fontes primárias são:

Dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc (MARCONI; LAKATOS, 2007, p.26).

Questionário é uma ferramenta para a coleta de dados composto por uma sequência de perguntas ordenadas, que geralmente são respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Segundo Gil (1999), o questionário apresenta algumas vantagens, tais como:

- a) no questionário não é necessária identificação pessoal; suas respostas permanecem no anonimato.
- b) as pessoas sentem maior liberdade para responder ao questionário quando acharem melhor.
- c) o entrevistador não tem como influenciar as respostas dos pesquisados.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Todos os empregados terceirizados responderam ao questionário, totalizando 11 colaboradores. O questionário contém 16 perguntas sobre QVT, baseadas nas dimensões de Walton (TOLFO e PICCININI, 2001), e três perguntas relacionadas ao grau de estresse dos funcionários. Segue abaixo os dados coletados por meio dos questionários.

As quatro figuras abaixo representam o nível de satisfação dos funcionários terceirizados do Centresaf/DF, em relação com a Dimensão 1: Compensação Justa e Adequada da Teoria das Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996).

Observa-se nas figuras, respectivamente, o elevado índice de percepção dos funcionários de que: a remuneração não é compatível com as atividades exercidas pelos mesmos; existe diferença de remuneração entre os funcionários mesmo exercendo atividades similares; não estão satisfeitos com os benefícios que lhe oferecem ou, até mesmo, não se reconhecem os benefícios oferecidos e a maioria dos funcionários acredita que se eles trabalhassem em outro local, realizando a mesma atividade, eles receberiam mais do que recebem na empresa atual.

A compensação justa e adequada é fundamental para a manutenção da qualidade de vida no trabalho, de modo que esta situação observada no Centresaf/DF é desfavorável à saúde dos trabalhadores, como ainda para a eficiência e eficácia de seus trabalhos.

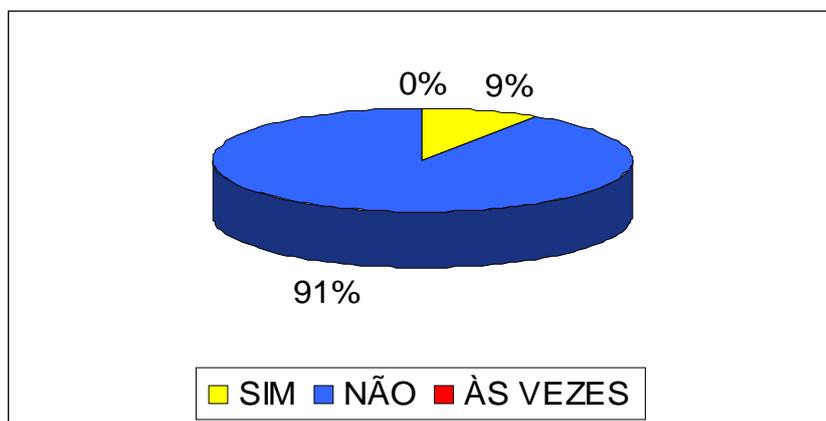


Figura 2: Você acha que seu salário é compatível com a importância da atividade que você exerce?
 Fonte: Elaboração Própria.



Figura 3: Existe diferença de remuneração entre você e seus colegas que exercem atividades similares?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

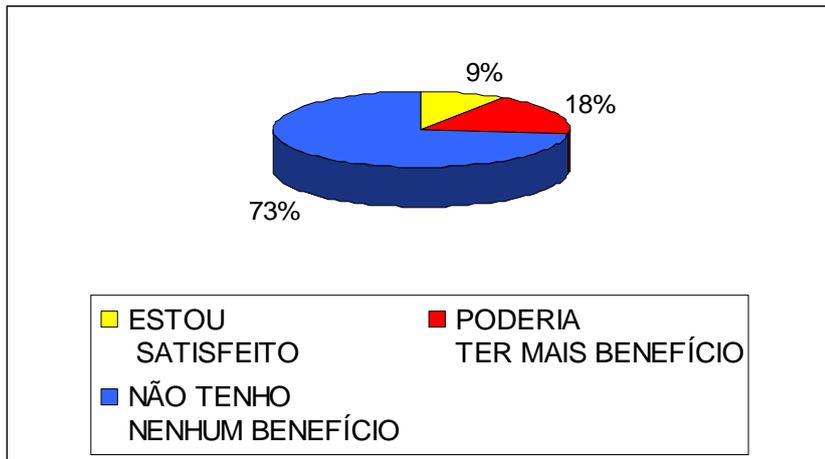


Figura 4: Você está satisfeito com os benefícios que a empresa lhe oferece?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

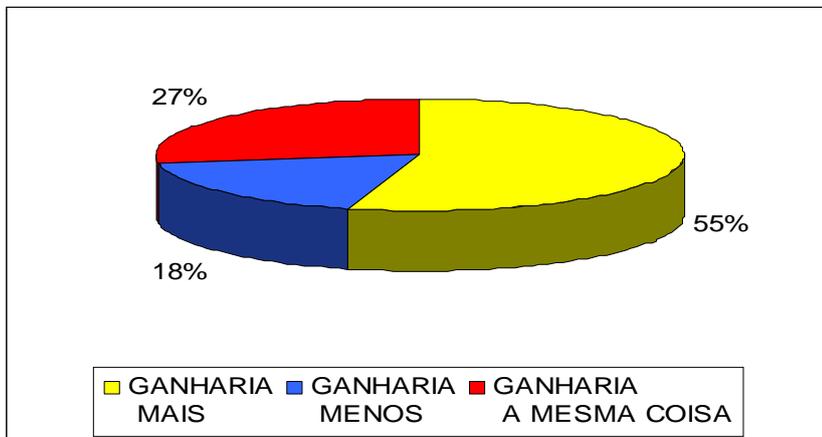


Figura 5: Você acredita que ao exercer sua função em outra empresa, você ganharia mais ou menos?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

A Dimensão 2: Condição de Trabalho, da Teoria das Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), demonstra o nível de satisfação dos funcionários terceirizados em relação as condições físicas e psicológicas encontradas no ambiente do Centresaf/DF.

Nota-se nas figuras abaixo, respectivamente que: nem sempre os funcionários conseguem realizar suas atividades diárias com tranquilidade, mas também está implícito que eles tem dias tranquilos; a maioria dos empregados estão satisfeitos com o adequações físicas do seu local de trabalho; a maioria considera não ter energia física e mental para o dia-a-dia, mas em compensação, em seguida, eles declaram se sentir bem no ambiente de trabalho. A opção “outros” da última figura, da dimensão 2 de Walton, foi referente a um funcionário dizer que: “se sente feliz” no ambiente de trabalho.

Conforme a teoria de Frederick Herzberg (CHIAVENATO, 2004) as adequações físicas são importantes que os funcionários tenham recursos para realizar suas atividades. Mas um ambiente tranquilo, sem estresse, é de fundamental importância para o bem-estar e a saúde do trabalhador e essa saúde mental pode está relacionada com a criação de um ambiente saudável para todos os funcionários trabalharem bem e melhor.

Referente a figura 8, o fato dos empregados declararem que não terem energia física e mental para o dia-a-dia não quer dizer que existe o estresse no trabalho, pois o dia-a-dia do empregado contém diversas variáveis como a faculdade, os filhos, o cônjuge, a casa, etc.

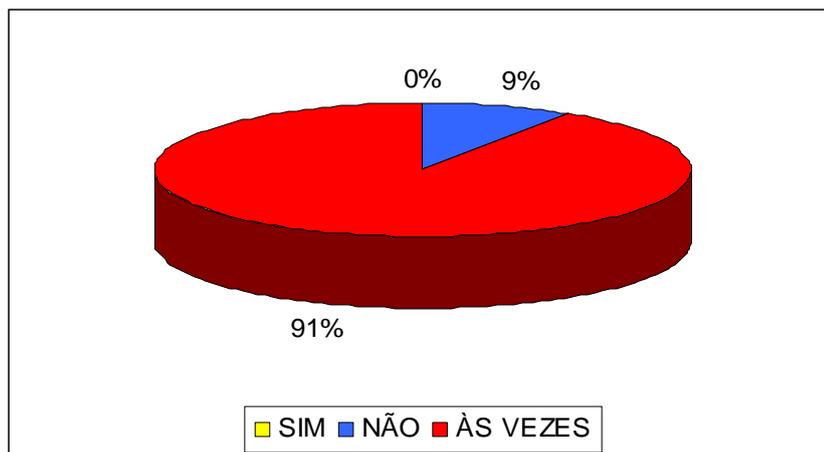


Figura 6: Você consegue realizar suas atividades diárias com tranquilidade?
 Fonte: Elaboração Própria.

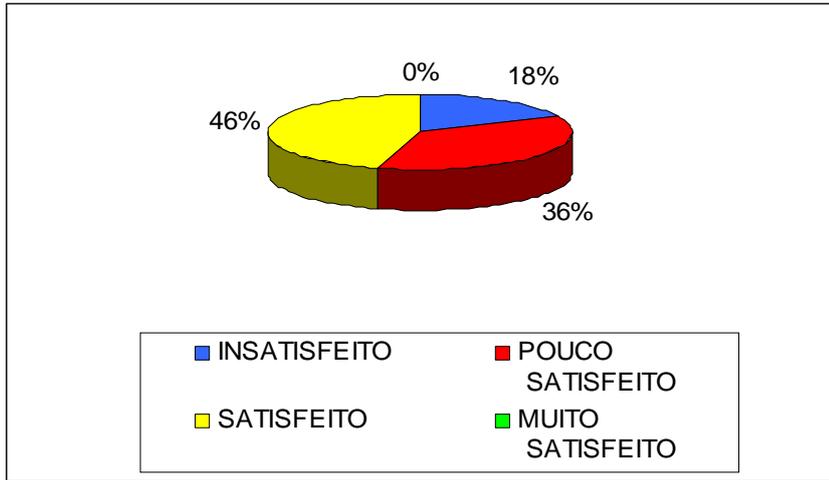


Figura 7: Está satisfeito com as adequações físicas de onde trabalha?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

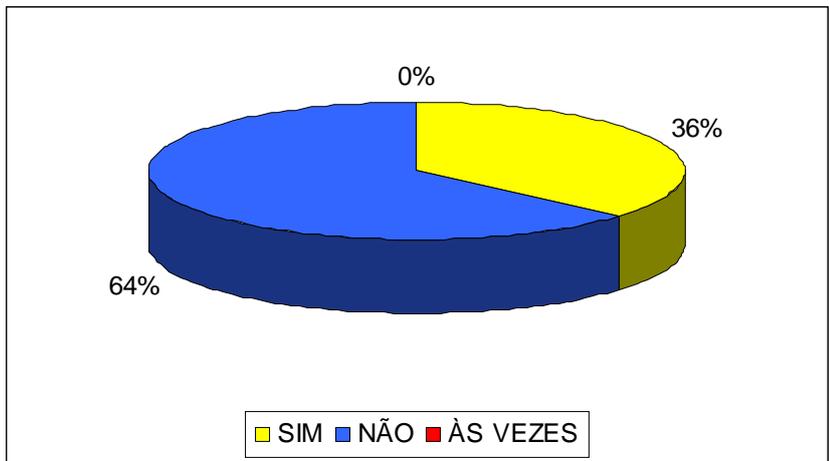


Figura 8: Você considera que tem energia física e mental para o dia-a-dia?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

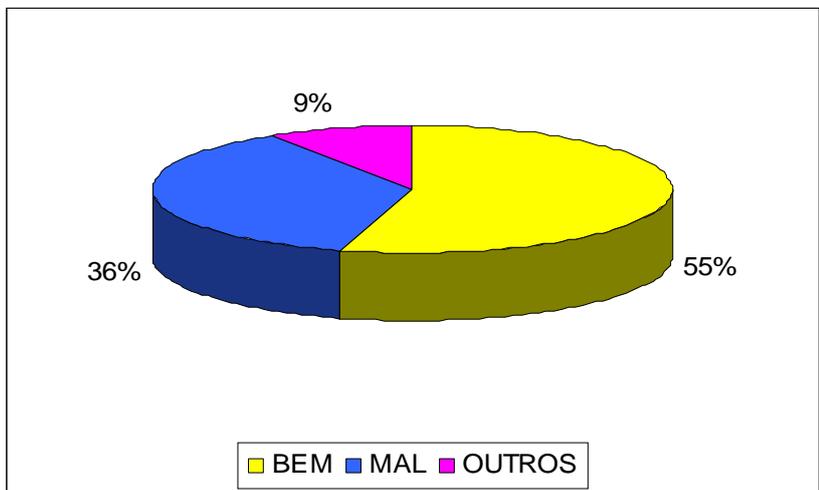


Figura 9: Como você se sente no ambiente de trabalho?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

A figura abaixo demonstra que a maioria dos empregados acredita não ter autonomia para a tomada de decisão dos seus trabalhos, mesmo em relação as tarefas rotineiras. Relacionando essa informação com a Dimensão 3: Uso e Desenvolvimento de Capacidades, da Teoria das Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), observa-se que essa situação pode ser mal interpretada, pois nem sempre os empregados podem ter autonomia, o que vai depender do seu tipo de trabalho e da sua responsabilidade para com ele. O que pode ser embasada com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a necessidade de estima, onde o indivíduo busca o respeito próprio e a autonomia (ROBBINS, 2005).

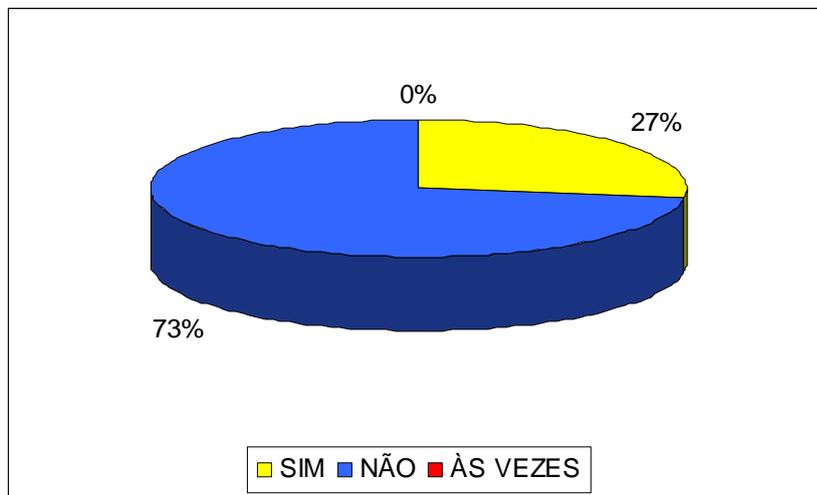


Figura 10: Você tem autonomia para a tomada de decisão dos seus trabalhos rotineiros?
Fonte: Elaboração Própria.

A Dimensão 4: Oportunidades de Crescimento e Segurança, da Teoria das Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), demonstra a insatisfação dos funcionários terceirizados em relação as oportunidades de crescimento pessoais, profissional e a segurança que a empresa passa para eles.

Observa-se que mais da metade dos empregados terceirizados não participaram de nenhum curso de capacitação, oferecido pela empresa no último ano. Todos estes funcionários alegaram que a empresa não oferece nenhum tipo de crescimento (plano de carreira) dentro da empresa e a maioria também respondeu

que a empresa não oferece segurança em relação ao emprego de seus funcionários terceirizados.

Conforme a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, o empregado precisa da auto-realização, o qual ele pode não alcançar se não obtiver as oportunidades oferecidas e a segurança no trabalho (ROBBINS, 2005). Essa auto-realização é muito importantes para a motivação do empregado, e quando eles não são treinados, e a empresa nem proporciona oportunidades para se atualizarem profissionalmente, estes empregados podem perder o interesse no trabalho. Nenhum funcionário fica feliz em um emprego que não passa segurança, ele não pode achar que a qualquer momento vai perder o emprego, porque se isso acontece, o empregado perde a confiança na empresa.

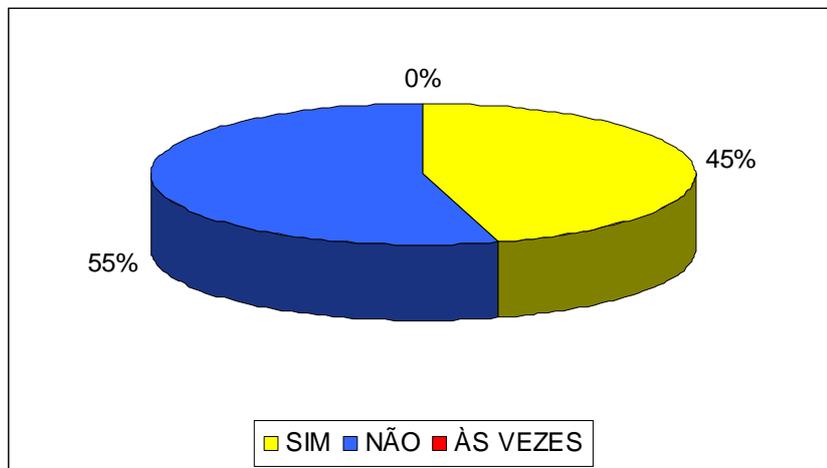


Figura 11: No último ano você participou de cursos de capacitação oferecido por sua empresa?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

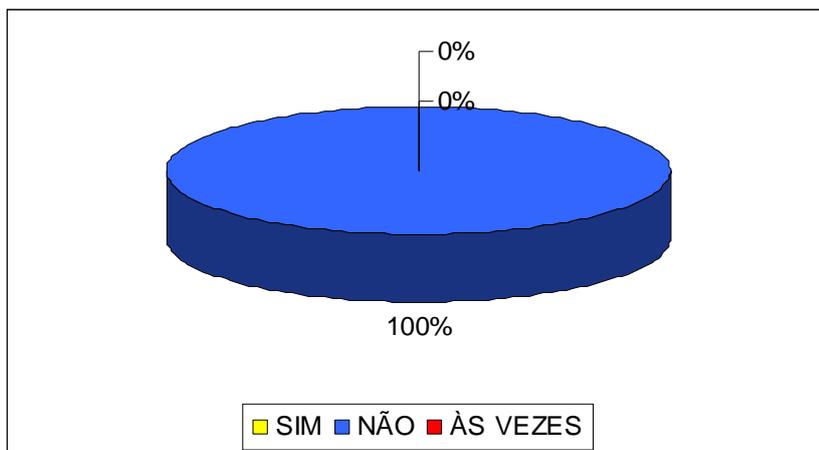


Figura 12: A empresa lhe proporciona alguma oportunidade de crescimento (plano de carreira)?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

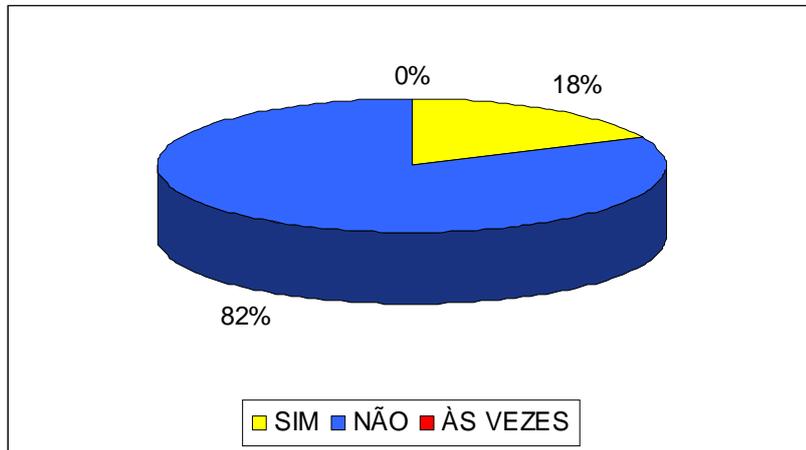


Figura 13: A empresa oferece segurança em relação ao seu emprego?
Fonte: Elaboração Própria.

As duas figuras abaixo demonstram, conforme a Dimensão 5: Integração Social na Organização (WALTON 1973 *apud* FERNANDES, 1996), como está a relação interpessoal dos funcionários. A maioria dos funcionários acredita que existe diferença de tratamento entre funcionário público e o empregado terceirizado, mesmo os dois realizando o mesmo tipo de trabalho. Conforme Chiavenato (2004) na teoria de Frederick Herzberg, existem os fatores motivacionais, que pode ser o relacionamento com seus colegas de trabalho, com isso, pode-se dizer que o bom relacionamento interpessoal é muito importante para se manter um ambiente saudável onde os funcionários possam trabalhar com tranquilidade. Porém a diferença de tratamento entre funcionários, independente se é terceirizado ou público, não é saudável para a qualidade de vida no trabalho de todos, principalmente se tratando de uma empresa onde todos realizam as mesmas atividades e as têm as mesmas responsabilidades.

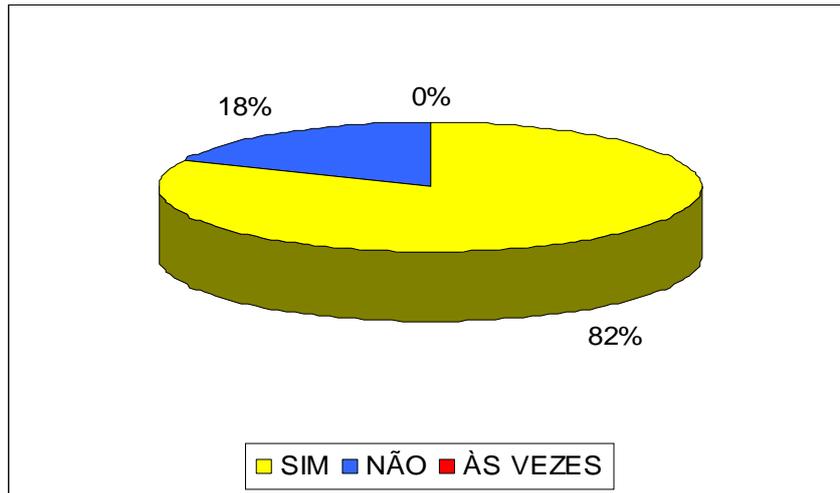


Figura 14: Por serem funcionários terceirizados, existe algum tratamento diferenciado em relação aos funcionários públicos, mesmo exercendo as mesmas atividades?

Fonte: *Elaboração Própria.*

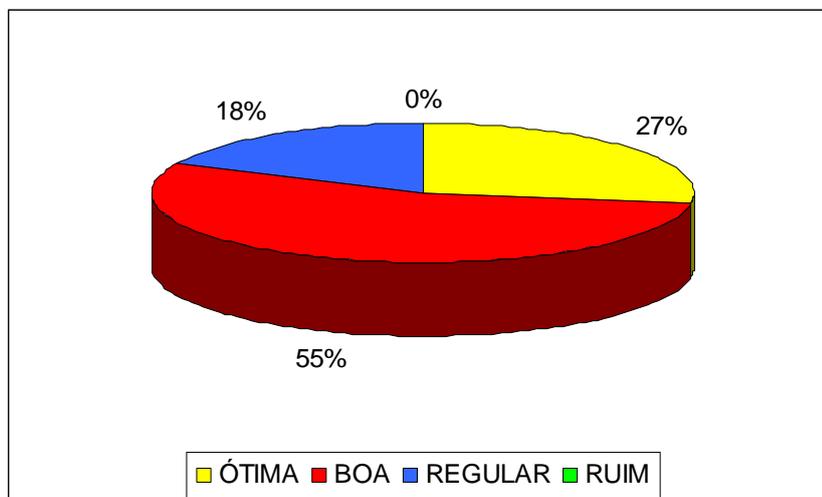


Figura 15: Como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?

Fonte: *Elaboração Própria.*

A Dimensão 6: Constitucionalismo de Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), neste caso, irá demonstra somente em relação ao funcionamento da liberdade de expressão dentro da organização. É percebido mais da metade dos empregados acreditam não ter liberdade para opinar nas decisões a serem tomadas. Esta observação não é positiva, pois os empregados ficam com receio de opinar e serem repreendidos, então demonstra uma falta de confiabilidade entre a direção e os funcionários terceirizados o que pode causar uma desmotivação na equipe.

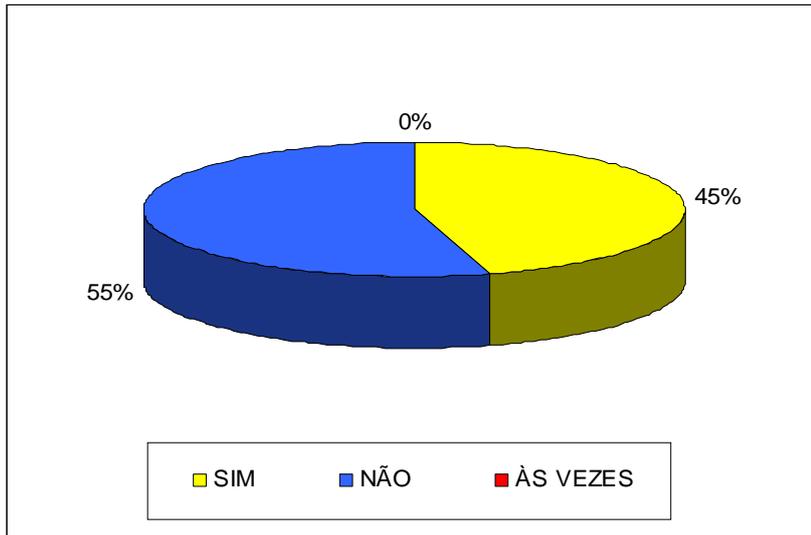


Figura 16: Você tem liberdade para opinar em algumas decisões a serem tomadas?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

As figuras a seguir representam a Dimensão 7: Trabalho e Espaço Total de Vida que demonstra como está a satisfação do funcionário em relação aos seus horários e a suas cargas de trabalho (WALTON 1973 apud FERNANDES, 1996). Observa-se nas figuras abaixo que: mais da metade dos empregados não fazem hora extra, mas a outra parte toda alega fazer hora extra às vezes, e a maioria alega não ter flexibilidade de horário. Neste aspecto é sempre bom criar uma harmonia entre o trabalho e a vida pessoal de cada um, todos precisam ter o mesmo tratamento e é muito importante não sobrecarregar os empregados para que não haja estresse em relação à pressão de horários e excesso de trabalho.

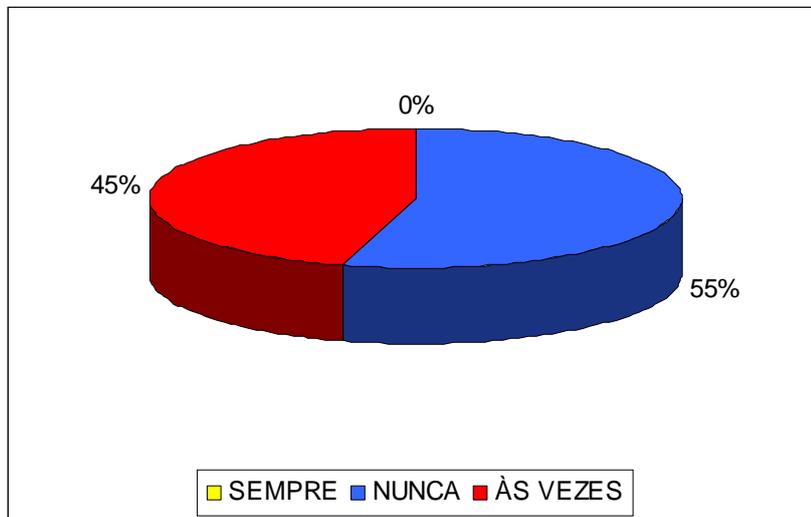


Figura 17: Você faz horas extras?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

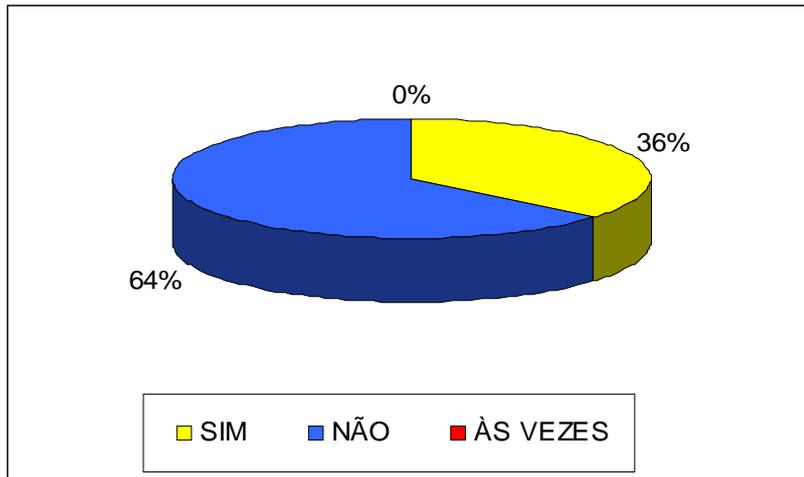


Figura 18: Você tem flexibilidade de horário?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

Na Teoria das Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996), a Dimensão 8: Relevância Social da Vida no Trabalho, demonstra como o funcionário vê a relação dele com a empresa. A figura abaixo representa qual é a imagem que os funcionários têm da sua empresa.

A maioria respondeu que tem uma imagem boa e regular da empresa. A opção “outros” neste caso foi respondida como “a impressão que a empresa passa é de uma empresa grande e desorganizada”.

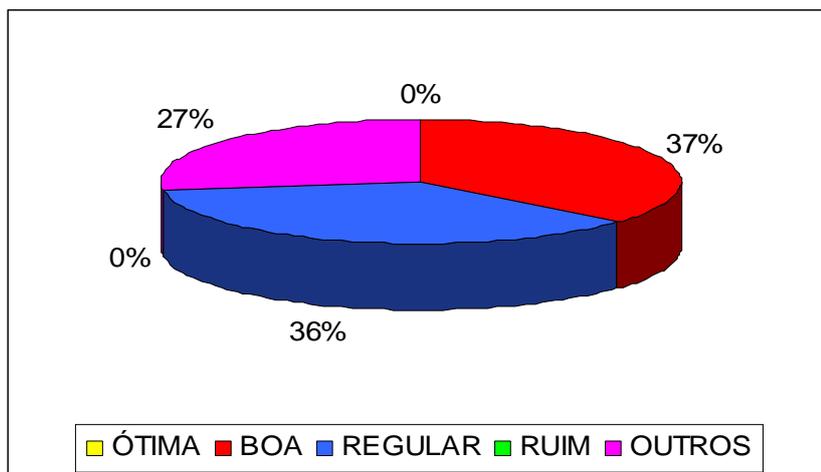


Figura 19: Qual é a imagem que você tem da empresa onde trabalha?
 Fonte: *Elaboração Própria.*

As respostas obtidas nesta última etapa foram equilibradas já que a maioria tem uma imagem boa e regular da empresa, mas o ideal seria que todos os empregado tivessem uma ótima imagem sua empresa. Mas o resultado obtido

demonstra que a organização pode ter uma boa qualidade de vida no trabalho. O funcionário tem que acreditar e confiar na sua empresa, se não pode desencadear uma série de problemas no desenvolvimento das atividades prestadas pelos empregados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada objetivou identificar quais são os principais fatores, conforme as dimensões de Walton, que os empregados terceirizados do Centresaf/DF consideram para terem uma boa qualidade de vida no trabalho.

A presente pesquisa foi baseada nas oito dimensões de Walton (1973 *apud* FERNANDES, 1996). Foram observados alguns pontos importantes para a verificação da qualidade de vida no trabalho no Centresaf/DF. Importante ressaltar que a pesquisa só foi realizada com os empregados terceirizados.

Foi observado que:

- os empregados não estão satisfeitos com a remuneração recebida, e se preocupam com a falta de benefícios;
- não são oferecidos cursos de capacitação com regularidade;
- a empresa não tem plano de carreira funcional, o que pode aparentar que não há percepção de crescimento dentro da organização;
- os funcionários acham que não tem autonomia, nem liberdade para expressarem o que pensam;
- eles acreditam que existe diferença de tratamento entre funcionários públicos e os empregados terceirizados.

Apesar desses pontos negativos encontrados na pesquisa, os empregados gostam das adequações físicas de onde trabalham; a maioria não tem uma imagem ruim da empresa; se sentem bem em seu ambiente de trabalho e consideram ter um bom relacionamento com seus colegas de trabalho.

A partir dessas informações, conclui-se que os funcionários terceirizados do Centresaf/DF estão desmotivados, mas não possuem grau de estresse elevado, exatamente pelos pontos positivos apresentados acima.

Acredita-se que a criação de condições para a motivação do funcionário é fundamental a obtenção de um ambiente saudável de interação entre superiores e subordinados e entre os pares de colegas, compreendendo sempre as necessidades de todos os funcionários (MORETTI, 2007).

Conforme Moretti (2007), a busca pela qualidade de vida no trabalho objetiva a participação maior por parte dos empregados, o ambiente físico agradável e seguro, a descentralização das tarefas e decisões e o desenvolvimento pessoal. Como foi observado, nota-se que nem todos esses critérios foram encontrados no Centresaf/DF, com isso acredita-se que ainda há muito a ser melhorado em busca de uma ótima qualidade de vida no trabalho, que é o esperado de qualquer organização.

Para Moretti (2007):

Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores. Assim, um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano. (MORETTI, 2007, p. 13).

Os funcionários buscam reconhecimento e preocupação. Se a empresa quer dedicação e produtividade, deve dedicar-se um pouco aos seus funcionários e, com certeza, terá o retorno tanto financeiro-produtivo quanto pessoal.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONTE, Antônio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais**. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf>. Acesso em: 5 abr 2010.
- ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA. Apresenta textos sobre a estrutura e funcionamento da instituição. Disponível em: <www.esaf.fazenda.gov.br>. Acesso em 13 abr 2010.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- IKAWA, Fernanda Guimarães. **Análise da qualidade de vida de uma agência bancária em um momento de alta intensidade de mudanças**. 2009. 42f. (graduação). Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas. Universidade de Brasília. Brasília. 2009.
- LIMA, Jeferson Brás de; GRANDE, Márcia Mazzeo. **Qualidade de vida no trabalho e políticas de recursos humanos: um estudo em hotel de luxo de Ribeirão Preto**. Disponível em: <<http://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/viewFile/57/23>>. Acesso em: 02 mar 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MANCINI, Sérgio. et al. **Qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social.** Disponível em: <http://www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro2/GT/GT12/sergio_mancini.pdf>. Acesso em: 02 mar 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragem e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de Vida no trabalho X Auto-realização Humana.** Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/CO_-_Texto_2_-_Qualidade_de_vida_no_trabalho_x_autorealizacao.pdf>. Acesso em: 7 abr 2010.

MUNDO EDUCAÇÃO. Apresenta textos e figuras sobre teoria de motivação. Disponível em: <<http://www.mundoeducacao.com.br/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>>. Acesso em: 06 mai 2010.

OLIVEIRA, Lourival José de. **Do trabalho terceirizado: possibilidade de cumprimento da sua função social na nova dinâmica empresarial?** Disponível em: <<http://www.diritto.it/archivio/1/24083.pdf>>. Acesso em: 19 abr 2010.

PIZZOLI, Lourdes Margareth Leite. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso das enfermeiras do Hospital Heliópolis.** Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232005000400028&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 02 mar 2010.

RIO, Rodrigo Pires de e Col. **LER (lesões por esforços repetitivos) ciência e lei: novos horizontes da saúde e do trabalho.** Belo Horizonte: Livraria e Editora Health, 1998.

RIO, Rodrigo Pires de. **O Fascínio do Stress: vencendo desafios num mundo em transformação.** Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 8. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000100010&script=sci_arttext&tlng=en>. Acesso em: 02 mar 2010.

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

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como principal objetivo descobrir o grau de satisfação de seus funcionários terceirizados perante a organização e a motivação sobre seu local de trabalho e as atividades que desenvolve.

É de suma importância que se responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à organização detectar suas falhas e obter uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, onde seus funcionários terceirizados estão felizes e motivados.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato do colaborador é respeitado.

Ø **Marque um X nas respostas que mais corresponde com a sua realidade no ambiente de trabalho.**

1. Você acha que seu salário é compatível com a importância da atividade que você exerce?
 Sim Não Às vezes

2. Existe diferença de remuneração entre você e seus colegas que exercem atividades similares?
 Sim Não Às vezes

3. Você está satisfeita com os benefícios que a empresa lhe oferece?
 Estou Satisfeito Poderia ter mais benefícios
 Não tenho nenhum benefício

4. Você consegue realizar suas atividades diárias com tranquilidade?
 Sim Não Às vezes

5. Está satisfeito com as adequações físicas de onde trabalha?
 Insatisfeito Pouco Satisfeito Satisfeito
 Muito Satisfeito

15. Você acredita que ao exercer sua função em uma outra empresa, você ganharia mais ou menos?

- Ganharia Mais Ganharia Menos Ganharia a mesma coisa

16. Em qual faixa etária salarial você se enquadra?

- Menos de R\$ 300,00 De R\$ 301,00 a R\$ 700,00
 De R\$ 701,00 a R\$ 1.200,00 Mais de R\$ 1.201,00

17. Você considera que tem energia física e mental para o dia-a-dia?

- Sim Não Às vezes

18. Como você se sente no ambiente de trabalho?

- Bem Mal
 Outros:
-

19. Como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?

- Ótimo Bom Regular
 Ruim