

---

# *Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular*

---

*Luiz Carlos Honório  
Antônio Luiz Marques*

As abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresentam-se como uma proposta de humanização do trabalho que visa tratar de aspectos do ambiente ocupacional com o intuito de proporcionar satisfação aos empregados e aumentar a produtividade da empresa. Esse assunto tem atraído a atenção de estudiosos e empresários, visto que passou a representar, respectivamente, uma possibilidade de resgate da discussão sobre o sentido do trabalho humano e o reconhecimento do saber do trabalhador, bem como uma ferramenta para auxiliar na alavancagem de ganhos de produtividade e competitividade para as empresas.

Entretanto, apesar da constatação acima, ainda não existe um consenso sobre a abrangência da abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho. Em termos críticos, Wells (1987) argumenta que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho, ao prometerem democracia para o ambiente de trabalho, acabam caindo no vazio, porque representam a necessidade desesperada das empresas de aumentar a lucratividade e um instrumento de dominação a cargo da gerência. Em contrapartida, Fernandes & Gutierrez (1988) afirmam que, embora as expectativas dos trabalhadores cresçam em proporção inversa às das tecnologias gerenciais, e essa relação produza alienação e insatisfação no trabalho, aspectos relacionados a um sistema de compensação justo, ao crescimento na carreira, à participação nas decisões, à estimulação da criatividade e ao *feedback* sobre desempenho — os quais normalmente são enfatizados pelos programas de QVT — refletem positiva e decisivamente na qualidade de vida do trabalhador.

Apesar das posições antagônicas acerca do tema, é possível perceber que, de modo geral, as formas de trabalho estão mudando e novas oportunidades estão emergindo no sentido de valorizar o potencial humano e capacitá-lo para o enfrentamento dos desafios que se apresentarão no futuro próximo. Tal contexto tem obrigado muitas empresas a buscar outras alternativas de envolvimento da força de trabalho, assim como outras maneiras de organização do próprio trabalho, para que tanto os interesses do capital quanto os dos trabalhadores sejam atendidos, ou seja, alcançar produtividade e competitividade proporcionando qualidade de vida no trabalho.

Recebido em junho/1999  
2ª versão em agosto/1999

---

*Luiz Carlos Honório*, Mestre em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (Cepead/Face/UFMG), é Professor e Pesquisador Associado ao Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do Cepead/Face/UFMG.  
E-mail: lhonorio@face.ufmg.br

*Antônio Luiz Marques*, Ph.D., é Chefe do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Professor e Pesquisador do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (Cepead) da UFMG.  
E-mail: marques@face.ufmg.br

Do ponto de vista da produtividade e da competitividade, o setor de telecomunicações tem-se revelado especialmente importante para o mercado atual, uma vez que se tornou um setor estratégico pelo qual passam as grandes transformações da economia moderna. No Brasil, ao atrair a atenção de investidores estrangeiros de diversas partes do mundo, permitiu que negócios bilionários fossem gerados no País, configurando um setor de ponta da economia nacional.

A reforma estrutural das telecomunicações brasileiras, com destaque para os processos de entrada da concorrência estrangeira no mercado de telefonia celular, de cisão de empresas estatais de segmentos fixos e móveis de telefonia e de privatização de todo o Sistema Telebras, além de ter atraído a atenção do mundo inteiro para a realização de negócios bilionários no País, exigiu das operadoras públicas brasileiras grande preparo para suscitar o interesse dos investidores. Tal situação impôs a essas empresas a necessidade de rever suas formas de gestão, de prestação de serviços e de desenvolvimento tecnológico, aspectos esses que passaram a ser demandados de acordo com padrões internacionais. Dito de outra forma, tornou-se de capital importância que elas se fortalecessem, em espaço de tempo muito curto, antes da abertura do mercado propriamente dita.

O conjunto desses processos fez com que os trabalhadores dessas empresas se desdobrassem em seus postos de trabalho para atender a dois focos de interesses. O primeiro, das próprias organizações em que atuavam, para assegurar-lhes competitividade, produtividade e, conseqüentemente, atratividade em termos de abertura do mercado à iniciativa privada. O segundo, de cunho pessoal, para garantir a própria empregabilidade. Assim, tendo em vista esses papéis que eles passaram a assumir em face do contexto de reforma estrutural das telecomunicações no Brasil, assumiu-se o desafio de investigar os impactos que tais demandas estariam causando na Qualidade de Vida no Trabalho desses trabalhadores.

### **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM, EVOLUÇÃO, PERSPECTIVAS E CONCEITUAÇÃO**

O início da década de 1950 constitui o marco dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, principalmente no que se refere à satisfação do trabalhador com a organização e com a tarefa que executa. Esses estudos redundaram no que se chamou de abordagem sócio-técnica de organização e podem ser considerados o ponto de partida para a democratização dos locais de trabalho, uma vez que objetivaram analisar problemas de absentéismo, erros de produção e conflitos interpessoais decorrentes do processo de mecanização e reorganização do trabalho em uma mina de carvão (Trist, 1981).

Além desses estudos, os realizados sobre a motivação também se revelaram muito importantes para a evolução do tema da Qualidade de Vida no Trabalho. Os autores desses estudos foram decisivos para o melhor entendimento do comportamento do indivíduo no desempenho de sua tarefa e de sua qualidade de vida no trabalho (Maslow, 1954; Vroom, 1964; Herzberg, 1968; McGregor, 1980), ao considerarem que: o comportamento de um indivíduo era motivado por necessidades que se manifestavam a cada momento; o conteúdo de uma tarefa e o ambiente de trabalho poderiam causar satisfação e insatisfação no trabalho; para se obter oportunidades de desenvolvimento na situação de trabalho era necessário enriquecer a tarefa, praticar recompensas adequadas, valorizar as potencialidades intelectuais dos empregados e estimular a criatividade.

Os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho continuaram evoluindo, mas em meados da década de 1970 verificou-se uma desaceleração em virtude de problemas econômicos da época, como a crise do petróleo e a alta inflação. Eles ressurgiram na década de 1980, com a política desenvolvimentista japonesa e a competição internacional que valorizavam mais a busca da produtividade do que a humanização do ambiente de trabalho.

A partir dos anos 1980, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho intensificaram-se, passando a Europa e os Estados Unidos a ocupar, cada vez mais, lugar de destaque nos estudos sobre o tema. Na Europa, atualmente, em virtude das grandes mudanças que estão acontecendo nesse continente, da intensificação de seus problemas sociais, da sua crise econômica e do seu rápido desenvolvimento tecnológico, o tema Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser encarado como um propulsor de mudanças constantes, tanto no contexto organizacional quanto fora dele, capaz de assegurar espaços mais democráticos de participação dos trabalhadores na solução dos problemas da sociedade atual (Smokoviti & Széll, 1994).

No Brasil, da década de 1980 em diante, várias pesquisas foram realizadas abordando o tema e envolvendo gama variada de categorias profissionais e ocupacionais de áreas da construção civil, da educação, da saúde, dos ramos imobiliário e financeiro, de prestação de serviços, da microinformática etc. (Fernandes & Gutierrez, 1988; Macedo, 1990; Sant'Anna, 1997). Apesar dos avanços registrados por essas pesquisas, observa-se que elas se encontram em estágio intermediário, apontando para uma perspectiva de reestruturação de metodologias e técnicas (Sant'Anna & Moraes, 1998).

Em termos conceituais, nas últimas três décadas a abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho evidenciou aspectos relacionados a humanização do trabalho, valorização de atitudes pessoais e comportamentais, realização de atividades significativas e recompensadoras, participação

nas decisões, reestruturação do trabalho, inovação nos sistemas de recompensa, melhoria das condições ambientais de trabalho etc. (Hackman & Lawler, 1971; Ondrack & Evans, 1986; Vieira & Hanashiro, 1990; Smith, 1993). Fazendo uma junção desses aspectos, a Qualidade de Vida no Trabalho poderia ser conceituada como uma experiência de humanização do trabalho, por meio da qual uma organização, para alcançar ganhos de produtividade e excelência empresarial, procura satisfazer os seus membros criando condições de trabalho que ofereçam: cargos produtivos e satisfatórios; atividades significativas e desafiadoras; sistemas de recompensa inovadores; informações compartilhadas; *feedback* constante; possibilidades de participação nas decisões e na solução de problemas; e oportunidades de realização pessoal e profissional.

### A ABORDAGEM E O MODELO DE HACKMAN & OLDHAM DESENVOLVIDOS PARA DIAGNOSTICAR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os trabalhos que enfocavam o comportamento humano nas organizações, principalmente aqueles que correlacionavam os atributos da tarefa, a influência dos fatores subculturais, a motivação e as diferenças individuais com a satisfação do trabalhador, foram fundamentais para a constituição do modelo desenvolvido por Hackman & Oldham (1975). Partindo desses trabalhos, os autores concluíram que os trabalhadores estarão motivados, satisfeitos, desempenhando suas tarefas com qualidade e produtividade e serão assíduos no trabalho quando três estados psicológicos estiverem presentes:

- Significação Percebida — grau em que o indivíduo percebe o trabalho de maneira importante, valiosa e significativa.
- Responsabilidade Percebida — grau de responsabilidade que o indivíduo experimenta em relação aos resultados de seu trabalho.
- Conhecimento dos Resultados do Trabalho — grau de entendimento do indivíduo quanto à efetividade de seu trabalho.

Continuando, os autores afirmam que esses estados psicológicos são criados por sete dimensões oriundas das tarefas que um indivíduo executa. São elas:

- Variedade de Habilidades (VH) — grau em que a tarefa requer, para a sua execução, o envolvimento e o uso de várias habilidades e talentos de um mesmo indivíduo.
- Identidade da Tarefa (IT) — grau em que uma tarefa é realizada de maneira completa (do início ao fim) e é identificável com resultados visíveis.
- Significação da Tarefa (ST) — grau em que o trabalho de um indivíduo impacta outras pessoas, tanto na organização quanto no ambiente externo.

- Autonomia (AU) — grau de liberdade e independência que um indivíduo possui para estabelecer os procedimentos de seu trabalho.
- *Feedback* Extrínseco (FE) — grau em que o desempenho de um indivíduo é avaliado por meio de informações que ele recebe de superiores, colegas ou clientes.
- *Feedback* Intrínseco (FI) — grau em que a própria execução da tarefa de um indivíduo lhe fornece informações sobre o seu desempenho.
- Inter-relacionamento (IR) — grau em que a tarefa requer que o indivíduo lide diretamente com outras pessoas ou clientes.

Com a identificação dessas dimensões básicas, Hackman & Oldham (1975) afirmam que é possível produzir um escore que estabeleça o potencial motivacional de uma tarefa (PMT), em virtude de suas características. Esse escore, adaptado por Moraes & Kilimnik (1994), pode ser determinado por meio da equação:

$$PMT = \frac{\frac{(VH + IT + ST + IR)}{4} + AU + \frac{(FI + FE)}{2}}{3}$$

Finalmente, o modelo desenvolvido por Hackman & Oldham (1975) completa-se com dois grupos de variáveis: “Resultados Pessoais e de Trabalho” e “Satisfações Contextuais”. As variáveis do primeiro grupo têm como objetivo gerar resultados satisfatórios (alto desempenho e absenteísmo-rotatividade baixos), por meio da identificação das reações afetivas ou dos sentimentos que um indivíduo expressa ao realizar o seu trabalho. Elas são as seguintes:

- Satisfação Geral com o Trabalho — medida geral do nível em que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho.
- Motivação Interna para o Trabalho — grau de automotivação que o indivíduo sente ao realizar o seu trabalho.
- Produção de Trabalho de Alta Qualidade — grau em que o trabalho produzido por um indivíduo é considerado de qualidade superior.
- Absenteísmo e Rotatividade Baixos — níveis de ausência e rotatividade de pessoal.

As variáveis do segundo grupo têm como objetivo investigar o grau de bem-estar do indivíduo em relação à possibilidade de crescimento, à segurança no trabalho, à compensação, ao ambiente social e à supervisão.

O modelo possibilita, também, estabelecer uma relação entre as características da tarefa e as respostas individuais. Essa relação ocorre por meio da variável “Necessi-

dade Individual de Crescimento” que, quando alta, requer que a realização de uma tarefa produza estados psicológicos mais intensos e elevados do ponto de vista de significação, responsabilidade e conhecimento dos resultados do trabalho. O modelo das dimensões básicas da tarefa desenvolvido por Hackman & Oldham (1975) pode ser visto na figura a seguir, conforme demonstra a adaptação feita por Moraes & Kilimnik (1994).

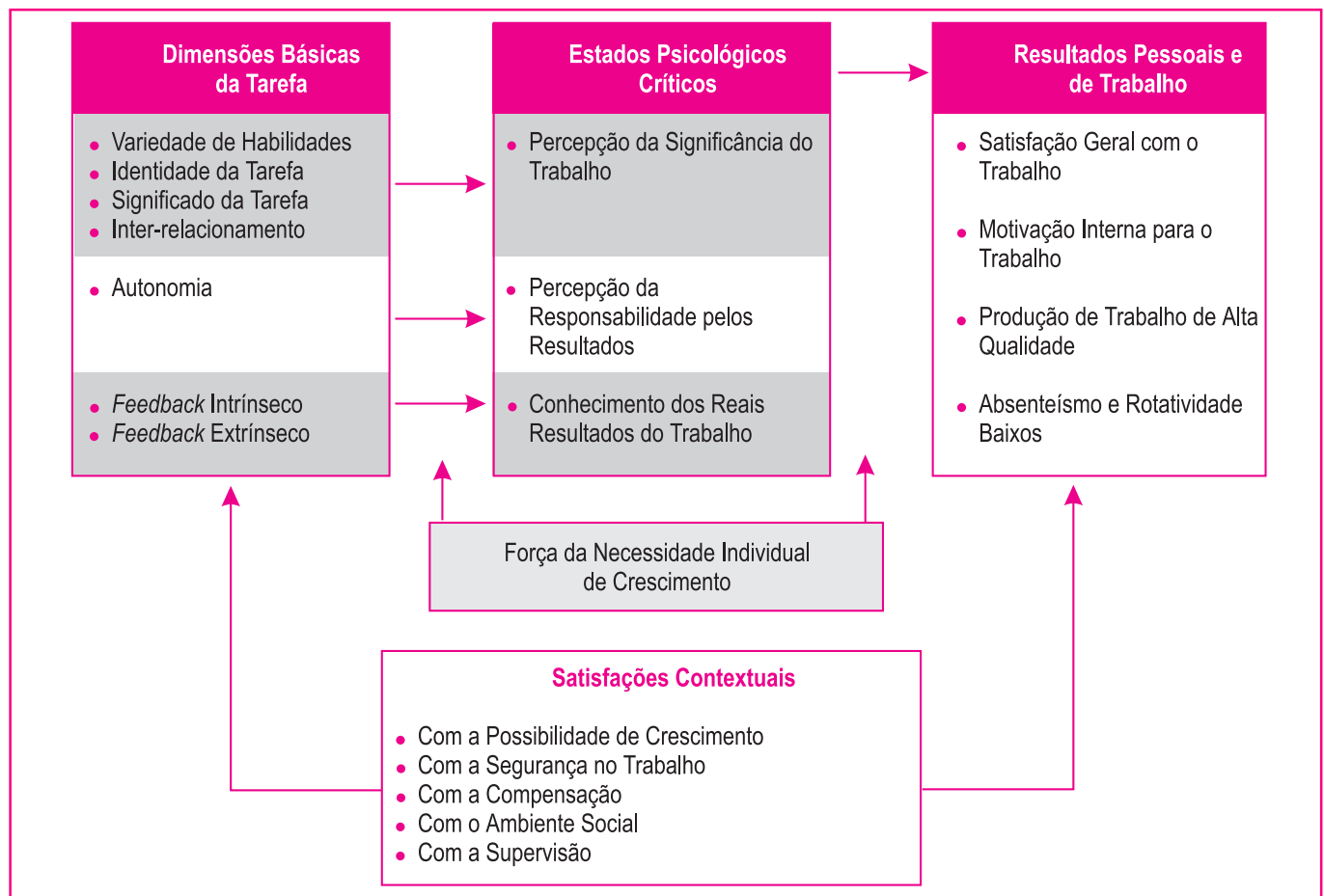
Considerando todas as variáveis presentes no modelo, Moraes & Kilimnik (1994) afirmam que a Qualidade de Vida no Trabalho resulta da combinação das dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar certos estados psicológicos que desencadeiam motivação e satisfação em diferentes níveis, tipos de atitudes e condutas.

Para operacionalizar o modelo foi criado um instrumento — o *Job Diagnostic Survey (JDS)* —, o qual permite realizar um diagnóstico da tarefa e a verificação da necessidade de fazer-se uma reestruturação no trabalho de um indivíduo que possibilite melhorar a sua produtividade e a sua motivação, bem como avaliar os efeitos que uma mudança de trabalho porventura lhe possa causar (Hackman & Oldham, 1975).

## A EMPRESA PESQUISADA

A empresa que participou da pesquisa aqui relatada pertenceu ao extinto Sistema Telebras, tendo sido subsidiária de telefonia móvel ou celular que explorava esse tipo de serviço no estado de Minas Gerais, com exceção da região do Triângulo Mineiro que era explorada por uma operadora privada. Alguns dos seus aspectos organizacionais merecem ser mencionados, resumidamente, visto que foram considerados, segundo relatos colhidos com a alta gerência da empresa, fundamentais para a sustentação dos processos de cisão, entrada da concorrência e privatização. Entre esses aspectos, destacavam-se:

- o processo decisório participativo e a disponibilidade de diversos instrumentos de comunicação, favorecendo a sua fluidez;
- o estilo gerencial democrático e integrador, permitindo aos empregados maior autonomia para executarem suas tarefas;
- o plano de negócios, colocando-a como a mais atraente no mercado brasileiro e a mais preparada para responder ao crescimento acelerado do setor de telecomunicações;



**Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa**

Fonte: Moraes & Kilimnik (1994)

- o desenvolvimento tecnológico de sua planta, dotando-a de equipamentos e *software* dentro de padrões internacionais;
- o estabelecimento de uma filosofia de administração e desenvolvimento de pessoal, buscando oferecer aos empregados reconhecimento pelos resultados obtidos e um ambiente propício à aprendizagem e à inovação.

Quanto aos processos de abertura à concorrência, cisão e privatização ocorridos na empresa, é importante ressaltar que eles fizeram parte do projeto de reforma estrutural do sistema de telecomunicações brasileiro, implementado pelo atual Governo Federal. Após alguns meses do início da primeira gestão do governo de Fernando Henrique Cardoso, o Congresso Nacional aprovou, em agosto de 1995, uma emenda constitucional que propunha o fim do monopólio estatal dos serviços de telecomunicações, o que representou a primeira etapa da reforma estrutural pretendida pelo Presidente.

A segunda etapa foi a aprovação, em julho de 1996, da Lei Específica ou Lei Mínima que, entre outras coisas, liberava a exploração dos serviços de telecomunicações móveis para concessionárias privadas (Banda B), visando forçar a competição com as concessionárias públicas (Banda A), bem como estabelecia que todas as atividades celulares das operadoras do Sistema Telebras deveriam ser cindidas das atividades fixas até 30 de janeiro de 1998. Em seguida foi aprovada a Lei Geral de Telecomunicações, em julho de 1997, que redefinia o modelo institucional do setor, propunha a criação de um órgão para regulamentar e fiscalizar o mercado e estabelecia as linhas gerais para o processo de privatização das estatais do Sistema Telebras. A privatização das operadoras do Sistema Telebras, em julho de 1998, constituiu a etapa final do processo de reforma desenvolvido pelo Governo Federal, o qual autorizava de vez a entrada no mercado brasileiro de novas empresas para fazer concorrência com as ex-estatais, não só nos serviços de celular e satélite, como também nos serviços de longa distância e de comunicação de dados.

Quanto aos impactos que esses processos poderiam causar nos empregados, a alta administração da empresa entendia-os sob duas óticas distintas. Por um lado, a missão da empresa de tornar-se a mais atraente após a privatização deveria colocar os empregados em contato diário com desafios, fato que, conseqüentemente, permitiria maiores perspectivas profissionais e de valorização no mercado de telecomunicações. Além disso, com a entrada das operadoras concorrentes no mercado de telefonia celular, o campo de trabalho deveria ampliar, aumentando as oportunidades de emprego para os trabalhadores inseridos nesse setor. Por outro lado, como é comum acontecer em processos de privatização, deveria manter-se por algum tempo a preocupação, a ansiedade e a dúvida dos

empregados quanto ao posicionamento empresarial do novo dono e, logicamente, quanto à sua permanência no emprego, apesar de a empresa estar tratando abertamente dessa questão e de ter procurado estruturar-se com um mínimo necessário de pessoas treinadas e de bom nível. Acima de tudo, os processos de mudança em curso na empresa deveriam demandar dos empregados esforços adicionais para conseguirem assumir a nova postura de trabalho exigida no momento, ou seja, a de identificar as necessidades da empresa e agir no sentido de agregar valor, como também poderiam provocar sobrecarga de trabalho, principalmente para as pessoas que trabalhavam nas áreas consideradas mais estratégicas.

## METODOLOGIA

A pesquisa aqui relatada teve como objetivo aprofundar o conhecimento a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho de gerentes e técnicos de segundo e terceiro grau que atuavam em uma empresa pública de telefonia celular, envolvidos em processos de cisão, de privatização e de entrada da concorrência. A amostra foi composta por 527 trabalhadores, dos quais 42 eram gerentes, 299 técnicos de segundo grau e 186 técnicos de terceiro grau. Desse total, foram amostrados 409 empregados da região de Belo Horizonte e 118 do interior de Minas Gerais. Posteriormente, foram sorteadas 53 pessoas da capital e do interior (10% da amostra) para participarem de entrevistas semi-estruturadas visando ao aprofundamento dos resultados mais significativos encontrados.

A maioria das variáveis investigadas foi extraída do modelo proposto por Hackman & Oldham (1975), com exceção de algumas formuladas pelo pesquisador, as quais tinham como objetivo permitir o diagnóstico de aspectos ambientais e organizacionais da empresa pesquisada não contemplados no instrumento desenvolvido por esses autores. As variáveis propostas por eles, adaptadas, testadas e validadas por Moraes & Kilimnik (1994), foram categorizadas em:

- **conteúdo do trabalho** — relacionadas às dimensões básicas oriundas das tarefas que um indivíduo executa;
- **contexto do trabalho** — relacionadas ao grau de bem-estar do indivíduo quanto a certos aspectos contextuais, como possibilidades de crescimento, segurança no trabalho, compensação, ambiente social e supervisão;
- **conteúdo e contexto do trabalho** — resultantes da combinação das variáveis relacionadas às dimensões básicas da tarefa e ao bem-estar do indivíduo com o seu contexto de trabalho.

Quanto às variáveis **ambientais e organizacionais**, formuladas pelo pesquisador, elas relacionavam-se a condições físicas do ambiente de trabalho, processos viven-

ciados (entrada da concorrência, cisão e privatização), participação em atividades de treinamento, integração entre as pessoas, entrosamento entre as áreas de trabalho e representação sindical existente.

Na coleta de dados foram utilizados questionário, entrevistas e análise de documentos, cujos propósitos foram, respectivamente, diagnosticar o grau de satisfação dos trabalhadores quanto à atividade que exerciam na empresa, ao conteúdo e à natureza de suas tarefas e à percepção sobre o trabalho realizado; aprofundar os dados mais importantes levantados pelo questionário e descrever a empresa, por meio de modelo de diagnóstico proposto por Marques (1993), quanto a aspectos relacionados a sua origem, estrutura organizacional, estilo gerencial, ambiente mercadológico, tecnologia, políticas de recursos humanos e processos de entrada da concorrência, cisão e privatização; e complementar as informações colhidas pelos instrumentos mencionados.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Perfil demográfico e ocupacional dos participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa 527 trabalhadores, amostra composta funcionalmente por 42 gerentes (8,0%), 186 técnicos de terceiro grau (35,3%) e 299 técnicos de segundo grau (56,7%). Constatou-se que a empresa pesquisada era constituída em sua maioria por pessoas mais jovens: 67,6% dos trabalhadores pesquisados possuíam até 35 anos de idade. Do total de participantes, 58,9% eram solteiros; 84,3% tinham grau de escolaridade variando de superior incompleto a pós-graduação completa; e 64,8% estavam trabalhando na empresa há cinco anos ou menos, em áreas mais estratégicas, como, por exemplo, a área de negócios (63,7%).

### Qualidade de Vida no Trabalho — conteúdo do trabalho

Tendo em vista que o questionário era composto por escalas do tipo Likert de 4 pontos, considerou-se como escore médio ou mediana o valor 2,5. Assim, como o grau de satisfação nessa escala se graduava de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito”, significava dizer que as variáveis que apresentaram escores acima de 2,5 indicavam uma situação de satisfação, abaixo de 2,5 uma situação de insatisfação, e igual a esse valor uma situação intermediária entre a satisfação e a insatisfação. Como medidas descritivas para os escores estudados, foram adotados os valores mínimos e máximos observados, os percentis  $P_{25}$ ,  $P_{75}$  e  $P_{50}$  (mediana), visto que essas medidas melhor representavam o posicionamento da unidade amostral.

Todas as variáveis de conteúdo do trabalho foram avaliadas positivamente pela maioria dos participantes da pesquisa, destacando-se aquelas relacionadas ao Inter-relacionamento (3,7) e à Variedade de Habilidades (3,0). No entanto, os fatores relacionados ao *Feedback* Extrínseco apresentaram-se como de menor significação (2,7), tendo sido avaliados de maneira insatisfatória pelos técnicos de terceiro grau (2,3). A preocupação com o crescimento da empresa pareceu evidenciar o grau de inter-relacionamento que os trabalhadores experimentavam para a realização do trabalho, uma vez que, para atingir tal objetivo, a cooperação e o espírito de equipe eram sentimentos que prevaleciam entre eles. Constatou-se nas entrevistas que a realização de tarefas além daquelas estabelecidas no contrato de trabalho, o contato constante com coisas novas e desafios e as possibilidades reais de mostrar capacidade e potencial constituíam os principais elementos que explicavam a variedade de habilidades e talentos que os trabalhadores utilizavam para realizar suas tarefas.

Quanto ao baixo escore relacionado ao *Feedback* Extrínseco, as entrevistas confirmaram que os trabalhadores se ressentiam do grau de informações que recebiam sobre o desempenho de suas tarefas na empresa. As faltas de apoio gerencial, políticas de reconhecimento ao trabalho realizado e de acompanhamento sistemático de resultados foram os principais motivos apontados para essa deficiência. Esses dados evidenciam uma inconsistência entre o pensamento da alta administração da empresa e o que realmente era percebido pelos trabalhadores no seu ambiente de trabalho. Em outras palavras, o entendimento de que o estilo gerencial democrático e integrador predominava na empresa e de que a área de Recursos Humanos buscava desenvolver uma filosofia de reconhecimento pelos resultados obtidos parece não encontrar sustentação nos motivos apontados pelos empregados para o baixo escore relacionado ao *Feedback* Extrínseco: falta de apoio gerencial e de políticas de reconhecimento ao trabalho realizado.

### Qualidade de Vida no Trabalho — contexto do trabalho

Em se tratando das variáveis que mediram aspectos de contexto do trabalho, nem todas foram avaliadas de maneira positiva pelos respondentes. Enquanto as questões associadas ao ambiente social na empresa foram consideradas satisfatórias (3,3), as referentes à compensação foram consideradas insatisfatórias (2,3). Importante também foi a constatação de escores não muito significativos quanto à segurança no emprego (2,5), apesar de eles serem previsíveis, uma vez considerado o processo de privatização da organização.

Ficou caracterizado, em quase todos os grupos amostrados, que a satisfação com o ambiente social foi o fator

de contexto de trabalho mais significativo apontado pelos pesquisados. Constatou-se que as relações entre as pessoas na empresa eram pautadas por clima de abertura, harmonia, amizade, cooperação e respeito mútuo. As iniciativas da empresa em promover eventos para exercitar a integração entre as pessoas — por exemplo, festas comemorativas para fechamento de campanhas de vendas, publicitárias etc. — foram amplamente relatadas pelos entrevistados. Outro aspecto bastante comentado foi a postura democrática do Superintendente em permitir que os empregados tivessem total liberdade para participar da vida da empresa e opinar sobre ela.

No que se refere à insatisfação com o sistema de compensação da empresa, verificou-se descontentamento quase generalizado quanto à inexistência de política salarial que atendessem às especificidades atuais da empresa. Na opinião dos entrevistados, os critérios de reajuste salarial eram pouco explícitos, às vezes prevalecendo questões pessoais em vez de racionais, e o plano de cargos e salários (importado da empresa-mãe) estava ultrapassado e atendia apenas à categoria de empregados efetivos. A inflexibilidade do processo estatal no tratamento de questões relacionadas ao salário e a condição econômica do País foram apontadas pela maioria dos entrevistados como os principais obstáculos que poderiam dificultar o equacionamento dessa insatisfação. Muitos depoimentos evidenciaram certa esperança de que mudanças envolvendo questões salariais pudessem ocorrer com a privatização da empresa.

### Qualidade de Vida no Trabalho — conteúdo e contexto do trabalho

Todas as variáveis de conteúdo e contexto do trabalho revelaram-se satisfatórias neste estudo. Constatou-se maior satisfação em relação à Satisfação Geral com o Trabalho (3,5). Entretanto, fatores organizacionais relacionados ao processo de comunicação, à tomada de decisões, ao volume de trabalho, ao modo de implementação de mudanças e inovações e ao reconhecimento no trabalho foram apontados como de menor satisfação (2,6).

De modo geral, ficou patente maior insatisfação quanto ao processo de comunicação interna existente na empresa. O aprofundamento dessa questão nas entrevistas possibilitou verificar que, apesar da preocupação da empresa em promover eventos de caráter oficial para manter os empregados bem informados a respeito da vida organizacional, os trabalhadores reclamavam da maneira como as informações circulavam na empresa e da ineficiência do seu processo de divulgação, situação que muitas vezes impedia que as necessidades de confiabilidade e penetração nas áreas de trabalho fossem adequadamente atendidas. O conjunto dos depoimentos revelou que os motivos atribuídos ao problema de comunicação advinham da fal-

ta de amadurecimento da empresa e do seu crescimento acelerado, os quais provocavam falta de definição e de padronização de seus processos, procedimentos e planejamento.

### Qualidade de Vida no Trabalho — fatores ambientais e organizacionais

Considerando que a mensuração das perguntas dessa parte do questionário se deu por distribuição de frequência, foram considerados como fatores indicativos de interferência no ambiente de trabalho aqueles citados por, pelo menos, 50% dos participantes da pesquisa.

A integração das pessoas na área de trabalho revelou-se a variável ambiental mais significativa, já que a grande maioria dos respondentes (73,5%) se mostrou satisfeita com esse aspecto. As condições físicas do ambiente de trabalho foram avaliadas também de maneira satisfatória, porém para número menor de empregados (59,8%). O processo de estruturação da empresa, segundo os relatos colhidos, parecia impedir o equacionamento de todas as questões relacionadas ao ambiente físico de trabalho.

Questões relacionadas ao entrosamento entre as áreas de trabalho e à representação sindical dos empregados destacaram-se como variáveis ambientais que foram avaliadas negativamente pela maioria dos respondentes, apresentando percentuais de 62,9% e 57,1%, respectivamente. A indefinição de processos e procedimentos operacionais, a falta de amadurecimento da empresa e o seu crescimento acelerado, fazendo com que a pressão e a ansiedade fossem constantes no dia-a-dia de trabalho, foram apontados como as principais justificativas para a falta de entrosamento entre as áreas. A falta de conhecimento sobre as funções sindicais e a crença de que o sindicato está mais preocupado em defender interesses político-partidários do que os reais interesses da categoria profissional que representa, revelaram-se os principais motivos de insatisfação com a representação sindical.

Quanto aos processos de privatização, cisão de empresas e entrada da concorrência, todos os três também categorizados como variáveis ambientais, os resultados mostraram-se convergentes com o posicionamento da alta administração, conforme os depoimentos colhidos a respeito dos impactos que, de modo geral, esses processos estavam causando nos empregados. Os resultados apontaram que o processo de privatização estava provocando insegurança no emprego para 61,5% dos trabalhadores da empresa pesquisada. Em uma análise mais global, as entrevistas possibilitaram perceber que a privatização, além de estar provocando insegurança no emprego, também estava trazendo muita ansiedade no referente às dúvidas que os trabalhadores mantinham a respeito de qual seria o posicionamento empresarial do novo dono da empresa.

Entretanto, parecia que esse momento não estava afetando os trabalhadores no seu dia-a-dia de trabalho. Percebeu-se, bem introjetado na maioria dos entrevistados, que o atual discurso da empregabilidade, da competência e da identificação das necessidades da empresa mostrava que o mercado não oferecia estabilidade, mas sim oportunidades para aqueles que agregavam valor empresarial.

Quanto ao processo de cisão, a maioria dos respondentes (62,4%) acreditava que a separação entre a empresa-mãe e a empresa-filha traria novas perspectivas para os trabalhadores dessa última. Considerando que a missão da empresa-filha era a de ser a mais atrativa no segmento de telefonia celular após a privatização, existia uma crença de que esse fato levaria, de forma indireta, os trabalhadores a serem atrativamente vistos pelo mercado de telecomunicações como um todo. As entrevistas sugeriam que o processo de cisão estava sendo encarado como uma nova perspectiva de trabalho e de valorização profissional dos trabalhadores do setor de telecomunicações que, apesar do crescimento vertiginoso, ainda apresentava carência de profissionais experientes e especializados.

A entrada da concorrência no mercado de telefonia celular foi avaliada como um processo que estava pressionando os trabalhadores no que se referia à cota diária de trabalho dedicada à empresa. Verificou-se que 64,6% da amostra se sentiam pressionados. Era quase consenso entre os trabalhadores entrevistados que o processo de entrada da concorrência exercia pressão, porém natural e positiva. Além de a empresa ter-se mostrado transparente nas suas ações relativas ao processo, observou-se nos relatos que o processo vinha estimulando tanto o crescimento pessoal como o profissional, oferecendo desafios constantes e mantendo a empregabilidade dos trabalhadores. Entretanto, algumas áreas da empresa, principalmente aquelas que estavam trabalhando em projetos estratégicos, sentiam-se demasiadamente exigidas no referente à dedicação de muitas horas extras de trabalho. Isso causava prejuízo à vida pessoal, além de cansaço físico e mental nos empregados que trabalhavam nessas áreas. De qualquer forma, foi comum verificar nos depoimentos que a pressão da empresa em se preparar para quando o competidor realmente entrasse no mercado provocava impactos negativos, no sentido de que alguns projetos eram conduzidos sem planejamento adequado, abrindo precedentes para erros e resultados de qualidade duvidosa.

A participação em atividades de treinamento e desenvolvimento, único fator categorizado como organizacional nesse estudo, revelou uma divisão entre respondentes satisfeitos e não satisfeitos (50,0%). Os objetivos estratégicos definidos no Plano de Negócios da empresa estavam demandando que as ações de treinamento e desenvolvimento fossem priorizadas para atender às necessidades pontuais de profissionalização de áreas específicas. Além

disso, constatou-se que o fato de a área de Recursos Humanos se encontrar em fase de estruturação vinha impedindo a definição de um planejamento e a divulgação de processo de treinamento e desenvolvimento que atendessem às reais necessidades da empresa como um todo.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tomando o conjunto dos resultados e das entrevistas realizadas no estudo aqui relatado, foi possível constatar que a fase de estruturação da empresa, o crescimento acelerado do setor e as amarras do poder público (estatal) se revelaram as principais justificativas para os problemas enfrentados atualmente pela empresa.

No entanto, ficou nítida a carência dos empregados quanto a:

- processos e procedimentos operacionais mais bem definidos;
- aproximação entre determinadas áreas que realizavam projetos ou trabalhos afins;
- instrumentos de avaliação de resultados e de acompanhamento gerencial;
- plano de cargos e salários que minimizasse o incômodo com as diferenças salariais existentes e os critérios informais de reconhecimento do trabalho;
- adequação do espaço físico de alguns andares do edifício-sede, de algumas unidades da capital que ainda permaneciam distantes da sede e de algumas lojas das regionais espalhadas pelo estado de Minas Gerais.

Por outro lado, constatou-se:

- a grande identificação que a maioria dos empregados estabelecia com os objetivos estratégicos da empresa;
- a satisfação por trabalhar em uma organização que possuía um modelo gerencial, disseminado pela Superintendência, de abertura e aproximação junto aos empregados;
- a satisfação com os desafios propostos pelas tarefas, o grau de liberdade para realizá-las e as possibilidades de mostrar potencial na realização do trabalho;
- o apoio dos empregados às iniciativas da empresa em mantê-los informados por meio de eventos abertos;
- o grande desejo de todos os empregados de permanecer na empresa após o processo de privatização.

Tendo por base os resultados de pesquisas realizadas sobre o tema, as quais concluíram que a dinâmica da Qualidade de Vida no Trabalho se relaciona diretamente à maneira como o trabalho está estruturado e organizado, supõe-se que, pelo fato de a empresa encontrar-se em fase de estruturação, tal situação pode estar conduzindo os trabalhadores a sentimentos de descontentamento, frustração ou sublimação quanto ao equacionamento

das questões consideradas causadoras de insatisfação no trabalho.

Finalizando, é importante ressaltar que a literatura mostra que a satisfação do trabalhador com a Qualidade de Vida no Trabalho depende da maneira como uma organização estrutura e gerencia aspectos do trabalho capazes de oferecer sistema de compensação justo, crescimento na carreira, participação nas decisões, estimulação da criatividade, *feedback* sobre desempenho etc. Com base nesses argumentos, conclui-se que alguns resultados obtidos na pesquisa mostraram-se divergentes dessa premissa adotada pelos teóricos da Qualidade de Vida no Trabalho, o que aponta para a necessidade de implantar-se, na organização pesquisada, técnicas, programas ou ações de Recursos Humanos que contemplem simultaneamente o indivíduo e a organização.

À luz dessas conclusões, sugeriu-se à área de Recursos Humanos da empresa pesquisada algumas ações que pudessem tratar das insatisfações existentes no momento, a saber:

- promover reuniões com o corpo gerencial para a divulgação dos dados da pesquisa, visando sensibilizá-lo sobre a importância da disseminação dos achados e envolvê-lo na

consolidação das ações propostas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho na empresa;

- criar um programa de desenvolvimento para o corpo de gerentes e supervisores, no sentido de capacitá-los para uma visão empreendedora nos negócios, bem como para maior conhecimento sobre a temática do comportamento humano nas organizações, principalmente no que se refere ao tratamento de questões que envolvam comunicação organizacional, liderança e motivação no trabalho;
- promover eventos de parceria interna, objetivando melhorar o entrosamento entre as áreas da empresa, tornar claros os processos e as atribuições de cada área e conscientizar os empregados quanto ao papel que representam para o resultado global da organização;
- divulgar o processo e os critérios da função Treinamento e Desenvolvimento, visando torná-la mais conhecida e transparente aos empregados;
- desenvolver modelo de avaliação de desempenho e estabelecer programa de reconhecimento do empregado quanto aos resultados obtidos na realização de suas tarefas;
- estabelecer estrutura de cargos e salários alinhada às mudanças em curso na organização e ao programa de reconhecimento de resultados. ♦

## RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de trabalhadores que estiveram envolvidos no projeto de reforma estrutural das telecomunicações no Brasil, é o foco deste estudo. É sabido que o setor de telecomunicações brasileiro atraiu a atenção do mundo inteiro para a realização de negócios bilionários no País, fato que exigiu das operadoras públicas nacionais grande preparo para suscitar o interesse dos investidores. Assim, essas empresas foram obrigadas a rever suas formas de gestão, de prestação de serviços e de desenvolvimento tecnológico, aspectos fundamentais para responder às futuras exigências do ambiente competitivo, como o atendimento da demanda, a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços. No entanto, tal situação fez com que os empregados dessas empresas se desdobrassem em seus postos de trabalho para garantir o alcance desses objetivos empresariais, bem como a sua própria empregabilidade. Com base nesses argumentos, propôs-se a investigar os impactos que tais demandas estariam causando na Qualidade de Vida no Trabalho de trabalhadores de uma grande empresa de telefonia celular. Complementa o estudo, a proposição de ações para a gerência de Recursos Humanos no que se refere ao tratamento das principais insatisfações detectadas.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho, telecomunicações, privatização.

## ABSTRACT

The quality of work life of workers, that were involved with the Brazilian telecommunications structural re-modeling process, is the focus this research. It is know that the Brazilian telecommunications sector caught the attention of the whole world for the accomplishment of billionaire business in the country, fact that required from national public operators an intense preparation to attract the investors' interests. Thus, these companies had to review their management roles, services rendering and technological development, fundamental aspects to respond to future requirements of the competitive environment, such as demand fulfillment, costs reduction and of services quality improvement. However, such situation led the workers of these companies to stretch out their work functions to assure the achievement of these managerial goals, as well as its own employment. Based on these statements, this study proposes to evaluate the impacts that such demands would be causing in the quality of work life of workers of a large cellular telephone company. The actions proposed for human resources management regarding the main dissatisfactions detected complements this research.

**Uniterms:** quality of work life, telecommunications, privatization.

RESUMEN

La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), de trabajadores que estuvieron relacionados en el proyecto de reforma estructural de las telecomunicaciones en Brasil, es el foco de este estudio. Es sabido que el sector de telecomunicaciones brasileño atrajo la atención del mundo entero para la realización de negocios multimillonarios en el país, hecho que exigió de las operadoras públicas nacionales una gran preparación para suscitar el interés de los inversores. Así, estas empresas fueron obligadas a rever sus formas de gestión, de prestación de servicios y de desarrollo tecnológico, aspectos fundamentales para responder a las futuras exigencias del ambiente competitivo, entre ellas atender a la demanda, reducción de costes y mejoría de la cualidad de los servicios. Sin embargo, tal situación hizo que los trabajadores de estas empresas se desdoblaran en sus puestos de trabajo para garantizar tanto el cumplimiento de esos objetivos empresariales, como también su propia permanencia en el puesto de trabajo. Sobre la base de estos argumentos, este estudio se propuso investigar los impactos que tales demandas estarían causando en la CVT de trabajadores de una gran empresa de telefonía móvil. Complementa el estudio, la proposición de acciones para la gestión de RH en lo que se refiere al tratamiento de las principales insatisfacciones detectadas.

**Palabras-clave:** calidad de vida en el trabajo, telecomunicaciones, privatización.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FERNANDES, E.C. & GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) — uma experiência brasileira. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.23, n.4, p.29-39, out./dez. 1988.
- HACKMAN, J.R. & LAWLER, E.E. Employer reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, v.55, n.3, p.259-286, June 1971.
- HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. Development of the job survey. *Journal of Applied Psychology*, v.60, n.2, p.159-170, 1975.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v.46, n.1, p.53-62, Jan./Feb. 1968.
- MACEDO, D. *Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersectorial no Banco do Brasil S.A.* Belo Horizonte, 1990. Dissertação (Mestrado) — CEPEAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais.
- MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. Nova York, Harper & Row, 1954.
- MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- MARQUES, A.L. *The work situation and class position of Brazilian engineers*. England, 1993. Tese (Doutorado) — The University of Aston in Birmingham.
- MORAES, L.R.F. & KILIMNIK, Z.M. *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, 1994. [Relatório de Pesquisa]
- ONDRACK, D.A. & EVANS, M.G. Job enrichment and job satisfaction in quality of work life and nonquality of work life sites. *Human Relations*, v.33, n.9, p.871-889, 1986.
- SANT'ANNA, A.S. *Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo em empresa mineira do setor de serviços*. Belo Horizonte, 1997. Dissertação (Mestrado) — CEPEAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais.
- SANT'ANNA, A.S. & MORAES, L.R.F. O movimento da qualidade de vida no trabalho: um estudo de suas origens, evolução, principais abordagens e avanços no Brasil. *Ensaios de Administração*. Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG, Texto n.13, nov. 1998.
- SMITH, E.A. *Manual da produtividade*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.
- SMOKOVITI, L.N. & SZÉLL, G. *Participation, organizational effectiveness & quality of work life in the year 2000*. Frankfurt am Main, 1994.
- TRIST, E.L. The socio-technical perspective: the evolution of socio-technical systems as a conceptual framework and as action research program. In: VAN DE VEN, A. & JOYCE, W. (orgs.). *Perspectives on organization design and behavior*. New York, John Wiley & Sons, 1981.
- VIEIRA, D.F.V.B. & HANASHIRO, D.M.M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v.11, n.2, p.41-46, 1990.
- VROOM, V.H. *Work and motivation*. New York, John Wiley & Sons, 1964.
- WELLS, D.M. *Empty promises: quality of working life programs and the labor movement*. New York, Monthly Review Press, 1987.