

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**QUALIDADE DE VIDA E FATORES DE PRESSÃO EM AMBIENTES
DE COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E
CUSTOMIZADOS**

Marco Antonio de Paula Faria

Belo Horizonte
2005

Marco Antonio de Paula Faria

**QUALIDADE DE VIDA E FATORES DE PRESSÃO EM AMBIENTES
DE COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS PADRONIZADOS E
CUSTOMIZADOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Belo Horizonte
2005



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

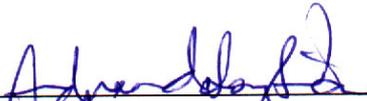


DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

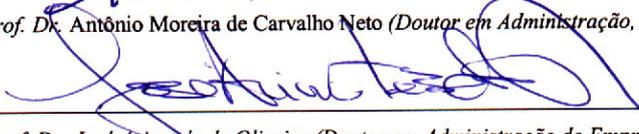
Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado do aluno Marco Antônio de Paula Faria* do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas e trinta minutos do dia dois de setembro do ano de dois mil e cinco, na sala 116 do prédio 14 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se à banca examinadora presidida pelo *orientador prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Doutor em Administração, PUC Minas/FDC)* e composta pelos *membros prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, PUC Minas)* e *prof. Dr. José Arimatés de Oliveira (Doutor em Administração de Empresas, UFRN)* para exame da dissertação "**Qualidade de Vida e Fatores de Pressão no Trabalho em ambientes de comercialização de serviços customizados e padronizados.**", de autoria do *aluno Marco Antônio de Paula Faria matriculado* no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao *candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando-lhe, em seguida, a palavra. Encerrada a apresentação do *candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o *professor orientador* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 02 de setembro de 2005.

Prof. 
Orientador Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Doutor em Administração, PUC Minas/FDC)

Prof. 
Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, PUC Minas)

Prof. 
Prof. Dr. José Arimatés de Oliveira (Doutor em Administração de Empresas, UFRN)

Sempre, amei, busquei, enfrentei e venci os desafios,
e isso sempre aconteceu porque DEUS estava sempre
presente na minha mente e no meu coração, iluminando
o meu caminho.

À minha mãe Laurita Alves de Paula, uma grande
guerreira, que foi a estimuladora da minha grande decisão.

A minha esposa Márcia e aos meus filhos Ricardo e Roberto
que conviveram com minhas angústias e alegrias durante
o curso e me apoiaram nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna, orientador e amigo, pelo apoio, pela confiança no meu trabalho, pelas sugestões e pelas importantes observações colocadas em relação à metodologia desta pesquisa e ao desenvolvimento deste trabalho. Por sua competência, abertura, sinceridade e dedicação na condução deste trabalho.

A todos os demais professores, funcionários, amigos e colegas da Fundação Dom Cabral.

A todos os colegas que como eu orgulhosamente formam a primeira turma de mestrado da Fundação DOM CABRAL, pela alegria e felicidade que foi o nosso convívio no período em que partilhamos a convivência.

A todos os profissionais que constituíram o censo deste estudo e que auxiliaram na distribuição e recolhimento dos questionários.

Ao Ruy Dias de Souza, ao José Luiz Gattas Hallak e ao Rino Pelo apoio irrestrito que me deram criando as condições para eu fazer este curso.

Aos meus amigos José Rander Lopes, Joélcio José Resende e Jorge Humberto de Andrade, companheiros de mestrado, que estiveram comigo a maior parte do tempo em que estive na etapa presencial do curso, estimulando-me, ajudando-me e, às vezes, facilitando o que era dificuldade.

A minha família, Márcia Maria, minha esposa, Roberto e Ricardo, meus filhos, pela dedicação, concessões e contínuos esforços em prol do meu crescimento pessoal e profissional.

À grande amiga, madrinha e colega Rosangela Pedrosa, pelo carinho e apoio que me deu nesta caminhada, sem o qual, não teria dado nem o primeiro passo.

A todos aqueles que, de um modo ou de outro, apoiaram o meu trabalho, contribuindo com idéias, sugestões, críticas e apoio moral.

EU SOU UM ETERNO APRENDIZ

(Gonzaguinha)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo central proceder a uma análise comparativa de fatores de qualidade de vida e estresse no trabalho junto aos profissionais das áreas de comercialização de serviços padronizados e de serviços customizados de uma grande empresa brasileira do setor de serviços. Adotando como marco teórico o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975), para a avaliação da qualidade de vida no trabalho e usou-se como referencia o Modelo Dinâmico do Estresse de Cooper, Sloan, Williams (1988), para a investigação de fatores de pressão no trabalho, o estudo visou verificar até que ponto, a suposição de que profissionais atuantes em ambientes de comercialização de serviços customizados, por desempenharem tarefas presumivelmente mais ricas, com um conteúdo do trabalho mais significativo, manifestariam melhores níveis de qualidade de vida no trabalho. No entanto, na prática, é isso que se observa? . Tendo como ponto de partida tal questão, foi realizada pesquisa de campo, a qual pode ser caracterizada como um estudo de caso, de caráter descritivo, realizado por meio da técnica de *survey*. Como resultados há que se destacar, contrariamente ao que previamente se supunha, a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos profissionais investigados, tendo os profissionais da área de comercialização de serviços padronizados apresentado um índice ligeiramente superior de QVT, do que os profissionais da área de comercialização de serviços customizados.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, Estresse ocupacional, Comercialização de serviços padronizados, Comercialização de serviços customizados.

ABSTRACT

This study has as main objective to carry out a comparative analysis of stress factors and work life quality, with professionals of the commercialization of standardized and customized services areas, inside a great Brazilian company of the services sector. Adopting as theoretical mark the Hackman-Oldham Basic Work Task Dimensions Model (1975), to evaluate the work life quality, and using as reference the Dynamic Model of Occupational Stress of Cooper, Sloan, Williams (1988), to investigate the work stress factors, this study verified to what extent the supposition that professionals, active in environments of customized services commercialization, because of their presumably more agreeable tasks, with more significant work, would manifest better work life quality levels. However, in practice, is this what is observed? Taking this question as starting point, a field research was accomplished, which can be characterized as a case study, of descriptive character, accomplished through the survey technique. As a result, it should be highlighted (contrarily to the what was previously supposed) the inexistence of statistically significant differences among the two investigated professional groups, having the professionals of the commercialization of standardized services areas presented an index lightly superior of work life quality, in relation to the professionals of the commercialization of customized services areas.

Key words: Work life quality, Occupational stress, Commercialization of standardized services, Commercialization of customized services.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	26
FIGURA 2 - Qualidade de vida no trabalho <i>versus</i> produtividade.....	50
FIGURA 3 - Modelo de Hackman e Oldham (1975) adaptada por Moraes e Kilmnik.....	54
FIGURA 4 - Mecanismo pressão <i>versus</i> estresse	62
FIGURA 5 - Cadeias de fornecimento e distribuição de serviços customizados	90
FIGURA 6 - Cadeias de fornecimento e distribuição de serviços padronizados.....	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Modelo de Walton para aferição da QVT	33
QUADRO 2 - Dimensões para análise da QVT segundo Lippit (1978)	37
QUADRO 3 - Raízes da QVT	39
QUADRO 4 - Implicações do ambiente físico na vida do trabalhador	42
QUADRO 5 - Fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo e qualidade vida no trabalho	46
QUADRO 6 - Variáveis abordadas nas concepções clássicas de QVT mais aplicadas junto a estudos acadêmicos realizados no Brasil sobre o tema.....	56
QUADRO 7 -Principais segmentos da empresa estudada.....	84
QUADRO 8 - Tipos de serviços fornecidos pela empresa	86
QUADRO 9 - Caracterização dos perfis demográficos.....	102

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição do censo por Grupo Funcional	75
TABELA 2 -Escore das variáveis das dimensões básicas da tarefa - VSC	105
TABELA 3 - Escore das variáveis das dimensões básicas da tarefa - VSP	106
TABELA 4 - Escore das dimensões básicas da tarefa consolidadas.....	109
TABELA 5 - Comparação entre os cargos em relação aos escores das dimensões básicas da tarefa.....	110
TABELA 6 - Escore das variáveis das satisfações contextuais - VSC	111
TABELA 7 - Escore das variáveis das satisfações contextuais - VSP.....	112
TABELA 8 - Escore das satisfações contextuais consolidadas	115
TABELA 9 - Comparação entre os cargos em relação aos escores das satisfações contextuais	116
TABELA 10 - Escore relativos a outras variáveis de interesse - VSC	117
TABELA 11 - Escore relativos a outras variáveis de interesse – VSP	118
TABELA 12 - Comparação entre os cargos em relação aos escores das outras variáveis de interesse	120
TABELA 13 - Principais fatores de insatisfação segundo a percepção dos VSC	122
TABELA 14 - Principais fatores de satisfação segundo a percepção dos VSC	123
TABELA 15 - Principais fatores de insatisfação segundo a percepção dos VSP.....	124
TABELA 16 - Principais fatores de satisfação segundo a percepção dos VSP.....	125
TABELA 17 - Principais fatores de pressão segundo a percepção dos VSC	128
TABELA 18 - Principais fatores de pressão segundo a percepção dos VSP	129

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição dos trabalhadores pesquisados segundo o cargo que ocupam na empresa.....	95
GRÁFICO 2 - Distribuição dos VSC quanto ao sexo	96
GRÁFICO 3 - Distribuição dos VSP quanto sexo.....	96
GRÁFICO 4 - Distribuição dos VSC segundo a faixa etária.....	97
GRÁFICO 5 - Distribuição VSP segundo faixa etária	97
GRÁFICO 6 - Distribuição dos VSC segundo o estado civil.....	98
GRÁFICO 7 - Distribuição VSP segundo estado civil.....	98
GRÁFICO 8 - Distribuição dos VSC segundo a escolaridade	99
GRÁFICO 9 - Distribuição dos VSP segundo escolaridade.....	99
GRÁFICO 10 - Distribuição dos VSC segundo o tempo de serviço empresa	100
GRÁFICO 11 - Distribuição dos VSP segundo o tempo de serviço na empresa	101
GRÁFICO 12 - Comparação entre os cargos em relação aos escores das dimensões básicas da tarefa	107
GRÁFICO 13 - Comparação entre os cargos quanto aos escores relativos às satisfações com fatores contextuais	113
GRÁFICO 14 - Comparação entre os cargos quanto aos escores relativos às outras variáveis de interesse	119

LISTA DE SIGLAS

ABR	- Absenteísmo e Rotatividade Baixos
AU	- Autonomia
CCQ	- Círculos de Controle da Qualidade
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FE	- <i>Feedback</i> Extrínseco
FT	- <i>Feedback</i> do Próprio Trabalho
IR	- Inter-Relacionamento
IT	- Identidade da Tarefa
JDS	- <i>Job Diagnostic Survey</i>
MIT	- Motivação Interna para o Trabalho
NIC	- <i>Necessidade Individual de Crescimento</i>
PMT	- Potencial Motivacional da Tarefa
PQT	- Produção de Trabalho de Alta Qualidade
QVT	- Qualidade de Vida no Trabalho
RH	- Recursos Humanos
SGT	- Satisfação Geral com o Trabalho
ST	- Significado da Tarefa
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UFRS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VH	- Variedade de Habilidades
VSC	- Vendas de Serviços Customizados
VSP	- Vendas de Serviços Padronizados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O problema de pesquisa	18
1.2 Justificativa do estudo	19
1.3 Objetivos da pesquisa	20
1.3.1 <u>Objetivo geral</u>	20
1.3.2 <u>Objetivos específicos</u>	20
1.4 Perguntas de pesquisa	21
1.5 Organização e conteúdo do trabalho	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Introdução	23
2.2 Antecedentes e origens da qualidade de vida no trabalho	23
2.3 Evolução da qualidade de vida no trabalho	30
2.3.1 <u>Abordagens de caráter abrangente</u>	33
2.3.1.1 <i>Walton (1973)</i>	33
2.3.1.2 <i>Lipitt (1978)</i>	36
2.3.1.3 <i>Westley (1979)</i>	38
2.3.2 <u>Abordagens de caráter específico</u>	40
2.3.2.1 <i>Hackman e Lawler (1971)</i>	40
2.3.2.2 <i>Turner e Lawrence (1973)</i>	41
2.3.2.3 <i>Denis (1980)</i>	42
2.3.2.4 <i>Theriault (1980)</i>	43
2.3.2.5 <i>Werther e David (1983)</i>	45
2.3.2.6 <i>Nadler e Lawler (1983)</i>	47
2.3.2.7 <i>Huse e Cummings (1985)</i>	48
2.4 O modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975)	50
2.5 Estudos sobre QVT no Brasil	55
2.6 Pressão e estresse no trabalho	58
2.6.1 <u>O estresse</u>	58
2.6.2 <u>Fatores de pressão (estressores) no ambiente de trabalho</u>	62
2.6.3 <u>Abordagem de Cooper, Sloan e Williams sobre o estresse</u>	69
2.6.4 <u>Qualidade de vida no trabalho e estresse</u>	70
3 METODOLOGIA	74
3.1 Características básicas da pesquisa	74
3.2 População-alvo	75
3.3 Coleta de dados	76
3.3.1 <u>Instrumentos de coletas de dados</u>	76
3.3.2 <u>Estratégia de coleta de dados</u>	77
3.3.3 <u>O questionário</u>	78
3.4 Procedimentos estatísticos	78

4 A EMPRESA E OS GRUPOS FUNCIONAIS PESQUISADOS.....	80
4.1 A empresa estudada.....	80
4.2 O negócio da empresa.....	81
4.3 A concorrência e o ambiente legal.....	82
4.4 Os segmentos de mercado atendidos pela empresa	83
4.5 As linhas de serviço da empresa	85
4.6 As funções <i>marketing</i> e vendas.....	87
4.7 Estratégia de canais	88
4.8 Configuração das redes de fornecimento e de distribuição dos grupos funcionais estudados.....	89
4.9 Gestão de pessoas	92
4.10 Os principais aspectos culturais	92
4.11 Principais fatores de sucesso da empresa	93
4.12 Grupos funcionais estudados	94
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	95
5.1 Apresentação e análise das variáveis demográficas.....	95
5.2 Apresentação e análise da QVT.....	102
5.2.1 <u>Dimensões básicas do trabalho</u>	104
5.2.2 <u>Satisfações contextuais (específicas)</u>	110
5.2.3 <u>Outras variáveis estudadas</u>	116
5.3 Análise dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho	121
5.3.1 <u>Análise dos fatores de satisfação e insatisfação dos profissionais da área de serviços customizados</u>	121
5.3.2 <u>Análise dos fatores de satisfação e insatisfação dos profissionais da área de serviços padronizados</u>	123
5.3.3 <u>Principais fatores de insatisfação e de satisfação dos dois grupos</u>	125
5.4 Análise dos fatores de pressão no trabalho	127
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	132
6.1 Principais conclusões e achados.....	132
6.2 Recomendações	139
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICES E ANEXO	149

1 INTRODUÇÃO

A visão de customização de produtos e serviços, compreendida em sentido estrito como soluções individualizadas, únicas no contexto, despontou, a partir de fins da década de 1970, como tendência conceitual, tornando-se viável economicamente, como possibilidade mercadológica e de produção, nos anos 1990. Isso, impulsionado pelo acirramento da concorrência, pelos avanços tecnológicos e, conseqüentemente, pela necessidade de as corporações terem na diferenciação uma fonte que fosse chave de vantagem competitiva.

No contexto atual, as empresas ainda encontram-se distantes da aplicação plena do potencial de customização preconizado na literatura, notadamente no que diz respeito à geração de produtos tangíveis e manufaturados, em que, apesar da evolução tecnológica que proporcionou a flexibilização dos processos produtivos, a customização ainda não ultrapassou a fase de pré-customização. Em outras palavras, oferecem-se produtos com um leque de possibilidades de diferentes configurações, porém em uma base ainda padronizada, como se observa, por exemplo, com produtos como automóveis, computadores e diversos outros.

Na área de serviços, essa evolução tem-se dado de forma mais intensa, sendo possível verificar a oferta de serviços com graus crescentes de customização, principalmente nas soluções direcionadas ao mercado de negócios (*business to business*). Como exemplos de avanços significativos nessa área, podem-se destacar as evoluções nos portfólios de serviços nos setores de *softwares*, projetos, telecomunicações, energia elétrica e consultoria dentre outros. Nesses setores, há que se salientar, inclusive, que, em segmentos específicos, normalmente situados no topo da pirâmide de clientes, como grandes corporações, já se adquirem, majoritariamente, soluções com maior grau de customização.

O crescimento dessa tendência, no entanto, tem despertado crescente preocupação, por

parte das organizações, notadamente, quanto a seus impactos. Em primeiro lugar, constata-se a necessidade de formas diferenciadas de atuação no mercado. O foco não é mais a massa, o segmento ou o nicho, mas o indivíduo; o que traz repercussões para além da empresa, em sua cadeia produtiva, impactando os processos de suprimento, produção, distribuição, *marketing* e comercialização.

Acredita-se que, nos próximos quinze anos, o mundo viverá mais intensamente a era da customização. Além desses impactos, mudanças deverão ocorrer nas formas de consumo e no próprio comportamento de compras dos clientes, requerendo, concomitantemente, adaptações das empresas, desde em suas estratégias de mais alto nível, até em suas operações (chão de fábrica, logísticas, *marketing*, comercialização etc.).

Há que se salientar, ainda, que os processos de customização, ao terem uma natureza consultiva, isto é, ao demandarem maior interação da empresa com os clientes, haja vista a relevância de se entenderem mais profundamente suas necessidades específicas, com objetivo de lhe proporcionar soluções adequadas ao seu caso particular, bem como a possibilidade de se poder oferecer ao mercado o conceito de produto potencial, exigirão um aprofundamento no relacionamento com o mesmo, tornando o negócio mais dependente do fator humano.

Enfim, em termos da aplicação do conceito de customização, o emergir do *one to one*, que é um dos nomes dados a essa tendência, definirá a existência de ambientes específicos de operações e comercialização: o ambiente de vendas de produtos e serviços padronizados e o ambiente de vendas de produtos e serviços customizados.¹

Cada um desses ambientes exigirá *modus operandi* específico, com implicações provavelmente distintas sobre os indivíduos, tanto como fatores de pressão, de estresse, de de-

¹ Usou-se para o desenvolvimento deste trabalho o termo customizado por não se achar na língua portuguesa uma palavra que exprima o mesmo conceito.

safios, quanto de impactos diferenciados sobre a qualidade de vida no trabalho dos profissionais envolvidos nesses diferentes ambientes.

A priori, as tarefas desenvolvidas nos ambientes de comercialização de serviços padronizados tenderiam a se caracterizar por serem mais previsíveis e padronizadas, com o nível de complexidade determinado, principalmente, pela configuração da rede de distribuição e, conseqüentemente, pelas logísticas em toda a cadeia ajustante, que normalmente são extensas e diversificadas. Nesse tipo de ambiente, o fator humano é importante, mas, genericamente, as operações de vendas demandam indivíduos com um *portfólio* de habilidades não muito diversificado e mais centrado no relacionamento de balcão ou no de momentos da verdade.

Como contraponto, tem-se que as atividades desenvolvidas em ambientes de vendas customizadas tendem a ser pouco ou não padronizadas, demandando um profundo conhecimento do cliente e, por conseguinte, exigindo um relacionamento até certo ponto intimista. A comercialização de produtos customizados, em decorrência, tende a ser mais dependente do talento, das competências e comprometimento dos indivíduos que as desenvolvem, com o seu trabalho.

A rigor, portanto, seria de se esperar que os profissionais atuantes em ambientes de comercialização de serviços customizados tenderiam a apresentar um trabalho mais enriquecido e, conseqüentemente, maior qualidade de vida no trabalho. No entanto, na prática, é isso que se observa?

Em outras palavras, a configuração de ambientes de comercialização mais aderentes ao conceito de customização tem trazido impactos positivos no que tange a uma melhor qualidade de vida dos profissionais neles atuantes?

É focando o indivíduo nesse contexto em constante e acelerada mudança que se insere a proposta deste trabalho, a qual visa investigar até que ponto essa tendência observada, tanto

em organizações focadas em transações comerciais corporativas (*business to business*), quanto em uma maior utilização de processos de comercialização de serviços customizados, tem sido acompanhada por implicações sobre fatores de qualidade de vida no trabalho, conforme propostos por Hackman e Oldham (1975). Busca-se, concomitantemente, diagnosticar fatores de pressão no trabalho vivenciado pelos profissionais atuantes nesses ambientes tendo como referência o modelo dinâmico do estresse, proposto por Cooper, Sloan e Willian (1988).

1.1 O problema de pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido na linha de pesquisas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – e busca investigar, junto a uma grande empresa brasileira do setor de serviços, níveis e fatores de qualidade de vida, assim como fatores estressores tendo como foco essencial avaliar, através de um estudo comparativo entre dois grupos estudados, se um conteúdo mais rico do trabalho é suficiente para garantir uma melhor qualidade de vida. Desse modo, a indagação básica que marca a diretriz deste trabalho pode ser assim descrita:

Até que ponto se observam diferenças significativas no que tange à presença de fatores de qualidade de vida, bem como aos fatores de pressão no trabalho entre profissionais que atuam nas áreas de comercialização de serviços padronizados e de serviços customizados?

1.2 Justificativa do estudo

A compreensão e o diagnóstico de fatores de qualidade de vida no trabalho e pressão no trabalho presentes nas forças de trabalho que desenvolvem esses tão importantes momentos da verdade, seja na comercialização de serviços padronizados ou na de serviços customizados, são importantes e estratégicos para as organizações, tanto do setor industrial, quanto no setor de serviços.

A tendência, cada vez maior quanto à oferta de produtos e serviços customizados, torna vital sua melhor compreensão, em especial, sobre a força de trabalho, haja vista a carência de estudos, sobretudo no Brasil, sobre o tema. Um outro aspecto a ser considerado é a relevância das áreas de vendas na cadeia de valor das organizações que vivenciam ambientes cada vez mais competitivos, em que a qualidade dos profissionais dessas áreas se revelam como elementos fundamentais.

Há que se salientar também a carência, no meio acadêmico, de trabalhos dessa natureza tratando de áreas comerciais das empresas. Visando superar essa lacuna, este estudo foca a linha de frente de comercialização de uma organização.

Em suma, este trabalho objetiva ampliar o escopo do público-alvo das pesquisas de QVT, propiciando novas informações e conhecimentos sobre os pontos citados anteriormente e trazendo uma luz sobre os impactos absolutos e relativos dos ambientes de vendas padronizados e customizados sobre a qualidade de vida e fatores de pressão vivenciados pelos indivíduos que compõem essas forças de trabalho.

Nesse contexto, a proposta deste estudo consiste, portanto, em investigar uma organização que apresente tanto áreas de vendas de serviços padronizados quanto de vendas de serviços customizados, buscando analisar a presença de fatores de qualidade de vida assim como fatores de pressão no trabalho, dos profissionais atuantes nos dois grupos funcionais

pesquisados, comparando-os.

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

Em termos gerais, pretende-se investigar até que ponto existem diferenças significativas, no que tange a fatores de qualidade de vida e fatores de pressão no trabalho, entre profissionais que atuam nas áreas de comercialização de serviços padronizados e na de produtos customizados. A avaliação da qualidade de vida será desenvolvida, segundo modelo de Hackman e Oldham (1975). Quanto à presença de fatores estressores utilizou-se como referência o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988).

1.3.2 Objetivos específicos

Em função do objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos podem ser definidos conforme abaixo:

1. desenvolver um estudo descritivo e analítico das áreas de comercialização de serviços padronizados e de serviços customizados junto à empresa-alvo deste estudo, que serviu de base para a realização da pesquisa;
2. identificar a presença de fatores considerados indicadores de qualidade de vida no trabalho, segundo o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975);
3. identificar fatores de pressão no trabalho presentes nas áreas de comercialização de

serviços customizados e padronizados, tendo como referência o modelo de Cooper, Sloan, Williams (1988);

4. proceder a uma análise comparativa dos níveis e fatores de qualidade de vida e fatores estressores no trabalho entre os profissionais dos grupos funcionais pesquisados.

1.4 Perguntas de pesquisa

Tendo em vista o problema e os objetivos deste estudo, optou-se por guiá-lo não por hipóteses explícitas, mas por perguntas de pesquisa. Tal opção respalda-se na afirmação de Greenwood (1973, p. 116), segundo a qual "Habitualmente, a pesquisa descritiva está guiada por perguntas cuja resposta consiste em uma proposição que assimila a existência de certas uniformidades da população estudada²."

Assim, a ação da pesquisa foi dirigida em conformidade com as seguintes perguntas:

- quais os principais fatores de qualidade de vida no trabalho, segundo a percepção dos indivíduos das áreas de comercialização de serviços customizados e de serviços padronizados?
- quais os principais fatores de pressão no trabalho, segundo a percepção dos profissionais das áreas investigadas?
- existem diferenças significativas entre os empregados pesquisados, no que se refere aos níveis dos fatores QVT e dos principais fatores de qualidade de vida e fatores de pressão no trabalho?

² Sobre a condução de estudos científicos a partir de perguntas de pesquisas ver, também, Trivinhos (1987) e Ludke & André (1986).

1.5 Organização e conteúdo do trabalho

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro uma introdução apresentando os principais aspectos que o norteiam. Os capítulos seguintes tratam dos seguintes conteúdos: o capítulo 2 - Fundamentação teórica, contém o arcabouço teórico que dá sustentação aos objetivos, ao tema, aos resultados, e a análise da pesquisa está dividida em duas grandes abordagens que são: o trabalho e qualidade de vida e sínteses sobre as teorias do estresse no trabalho. O capítulo 3, Metodologia, descreve as características técnicas e os parâmetros estatísticos que nortearam o planejamento, o desenvolvimento, a aplicação e o tratamento técnico da pesquisa. O capítulo 4, A empresa e os grupos funcionais estudados, apresenta a empresa estudada e caracteriza os dois grupos funcionais abordados neste trabalho, bem como descreve também, para melhor compreensão do leitor o conteúdo da pesquisa, algumas definições sobre produtos, mercados, valores e ferramentas de gestão de Recursos Humanos – RH – disponíveis na empresa. O capítulo 5, Análise e interpretação dos resultados da pesquisa, mostra os resultados de pesquisa sob as formas de quadros, tabelas e gráficos. Também nesta parte do trabalho são desenvolvidas análises e interpretações dos resultados obtidos. O capítulo está segmentado nos seguintes pontos: 1. variáveis demográficas; 2. qualidade de vida no trabalho; 3. fatores de satisfação e insatisfação no trabalho; 4. fatores de pressão no trabalho. O capítulo 6, Conclusões, traz as principais conclusões à luz dos resultados de pesquisa e das fundamentações teóricas que sustentam este trabalho. Também são apresentadas algumas sugestões com base na análise e nas conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Neste capítulo, é apresentado o arcabouço teórico que dá sustentação à realização deste estudo. Em termos de sua estrutura, ele está dividido em dois grandes blocos. No primeiro, apresenta-se o referencial sobre a QVT e o segundo sobre o estresse no trabalho.

2.2 Antecedentes e origens da qualidade de vida no trabalho

Nos trabalhos de pensadores da chamada Escola Liberal, embora sob uma perspectiva eminentemente econômica, podem ser encontradas as primeiras teorizações sobre as questões concernentes à satisfação do trabalhador e sua produtividade. Adam Smith, por exemplo, em um dos trechos de *A Riqueza das Nações*, publicado em 1776, já destaca a influência da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, sobre o aumento da produtividade.

Assim como a remuneração generosa do trabalho estimula a propagação da espécie (humana), da mesma forma aumenta a laboriosidade. Os salários representam o estímulo da operosidade, a qual, como qualquer outra qualidade humana, melhora em proporção ao estímulo que recebe [...] Portanto, onde os salários são altos, sempre veremos os empregados trabalhando mais ativamente, com maior rapidez do que onde são baixos. (SMITH, 1983, p. 103).

A Revolução Industrial, todavia, ao alterar profundamente o processo produtivo existente desde os primórdios da civilização, fundamentado no trabalho que era a produção de

bens e serviços, por meio dos artesões que produziam seus produtos de forma individualizada e praticamente um a um. A revolução industrial, nesse sentido, trouxe como proposta a produção de bens em escala e em série, produtos essencialmente padronizados, para o mercado de massa. Para que isso fosse feito com a eficiência desejada, foi necessário, por conseguinte, a sistematização e o controle dos métodos e dos processos de produção.

Nesse contexto, as condições de trabalho e sua influência sobre a produção e o moral dos trabalhadores passaram a ser estudadas de forma científica. É com o advento da administração científica que o estudo do trabalho humano, de suas potencialidades e de seu relacionamento com o ambiente, ganha uma nova dimensão. O trabalho é, então, detalhadamente estudado, com vistas a obter os melhores resultados (produtividade) dos esforços dos trabalhadores.

Taylor (1987), compartilhando com Adam Smith a crença numa suposta harmonia de interesses entre patrões e empregados, afirmaria que a prosperidade dos trabalhadores estaria associada à prosperidade dos patrões e, dessa forma, explicitaria, embora ainda sob um prisma eminentemente econômico-racional, a importância de se considerar a questão da satisfação do trabalhador.

O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. A expressão o máximo de prosperidade é usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, este fator de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho. (TAYLOR, 1987, p. 31).

Embora essa incipiente preocupação com a satisfação do trabalhador e mesmo com o seu desenvolvimento - quando menciona, por exemplo, a expressão trabalhos mais elevados -

a aplicação do modelo de administração científica, ao contrário do que supunha Taylor (1987), acabou resultando numa generalizada insatisfação no seio da classe trabalhadora. (MACEDO, 1990).

Ao promover uma excessiva fragmentação do trabalho e transformar o ser humano numa mera peça da engrenagem do sistema de produção, os métodos tayloristas não tardaram a provocar uma série de reações explícitas de descontentamento: aumento dos níveis de absentismo, aumento do número de sabotagens, movimentos grevistas e os mais diversos conflitos.

Como contraponto aos conceitos e às práticas no trabalho, oriundas da interpretação da abordagem da escola clássica, foram realizadas várias experiências e formuladas teorias tendo como foco o homem, seu comportamento e os aspectos que o impactam em seu trabalho. Esses estudiosos deram origem à Escola de Relações Humanas, base para diversos movimentos, dentre eles o movimento em torno da QVT.

Será, portanto, junto à chamada Escola de Relações Humanas – por sua ênfase no estudo dos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalhador – que a qualidade de vida no trabalho encontrará maior identificação. Nas décadas de 50 e 60, a abordagem comportamental é reconhecida como a verdadeira origem da qualidade de vida no trabalho. (MORAES e KILIMNIK, 1994).

Dentre o conjunto de pesquisadores da Escola de Relações Humanas, há que se destacar Mayo (1924), que desenvolveu experiências na fábrica da Western Electric Company (Chicago), com o intuito de medir a relação entre a iluminação do ambiente de trabalho e a produtividade, acabou por constatar que os resultados do trabalho humano, além dos aspectos técnicos, viam-se, concomitantemente, afetados por variáveis psicológicas e sociais. Por meio de seus experimentos, Mayo (1924) vem, então, concluir que o rendimento do trabalho humano é influenciado não apenas por aspectos do ambiente físico-químico, mas, também,

pelas características particulares de cada indivíduo e pelas relações que o mesmo estabelece com o grupo ao qual pertence.

Outro autor importante dessa corrente e significativo para os estudos da QVT foi Maslow (1977), que por meio da teoria da Hierarquia das Necessidades estabelece cinco níveis para as necessidades humanas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Segundo o autor, os indivíduos, para se interessarem pelas necessidades de níveis mais elevados, deveriam estar com as necessidades de níveis inferiores razoavelmente satisfeitas. Dessa forma, somente quando as necessidades ligadas a aspectos fisiológicos (por exemplo, necessidade de alimento, água, sexo etc.) estivessem sob certo controle, os indivíduos passariam a se preocupar com segurança e abrigo. Estando essas necessidades razoavelmente satisfeitas, as pessoas passariam a sentir necessidade de afiliação ou de relacionamentos interpessoais. Em seguida, precisariam de estima pessoal, reconhecimento e prestígio e, por fim, seriam motivadas pela necessidade de atingimento da plenitude do seu potencial como seres humanos. Na figura 1 tem-se representada a hierarquia das necessidades de Maslow (1977).



FIGURA 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow
FONTE: Maslow, 1971, adaptada pelo autor da dissertação.

Herzberg (1968), partindo dos estudos de Maslow (1977), salienta que a motivação é composta por duas dimensões não relacionadas: os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a satisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores higiênicos), e os aspectos e atividades relacionadas ao trabalho que efetivamente encorajam tal desenvolvimento (fatores motivacionais).

Por meio da teoria da motivação-higiene, Herzberg (1968) defende, portanto, que o homem apresenta duas categorias de necessidades, interdependentes entre si, e que influenciam o seu comportamento:

1. **fatores higiênicos** - Abrangeriam os aspectos extrínsecos à tarefa, ou seja, aspectos que não constituem parte intrínseca às atividades que desenvolvem no trabalho, mas que estão relacionados com as condições sob as quais as mesmas são executadas, como, por exemplo, a política de administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o *status* e a segurança no emprego. Para Herzberg (1968), esses fatores não levam ao aumento da satisfação no trabalho, mas a ausência dos mesmos é capaz de levar à insatisfação.
2. **fatores motivacionais** - Abrangeriam, por sua vez, os aspectos responsáveis pela satisfação propriamente dita e compreenderia as seguintes dimensões: liberdade para criar, inovar e procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa; realização; reconhecimento; responsabilidade; possibilidade de crescimento; desenvolvimento ou progresso e outros fatores, em geral, intrínsecos ao próprio trabalho.

Nesse sentido, para Herzberg (1968), os fatores que motivam as pessoas estão estritamente ligados ao conteúdo da tarefa e se relacionam com a sensação de realização e desafio. Para tanto, o autor propõe como alternativa de motivação: o enriquecimento do cargo

(*job enrichment*). Além disso, ao mencionar o conteúdo do cargo como elemento motivador, Herzberg (1968) fala, de forma indireta, em integração, pois é pelo cargo que o indivíduo se liga à organização.

Moraes e Kilimnik (1989, 1992,1994) estabelecem um vínculo entre o modelo de Herzberg e o modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975) – o qual será utilizado nesta pesquisa. Para aqueles autores, o trinômio fatores-attitudes-efeitos, estabelecido por Herzberg (1968) é equivalente às dimensões básicas da tarefa (fatores), aos estados psicológicos críticos (attitudes) e às respostas afetivas ao trabalho (efeitos).

Uma outra importante contribuição para os estudos sobre a QVT pode ser encontrada em McGregor (1980), que, a partir de pesquisas aplicadas, buscou mapear as diversas idéias relacionadas ao binômio indivíduo/trabalho e agrupou-as em duas teorias distintas: a teoria X e a teoria Y. Na teoria X, o autor reuniu as percepções sobre a natureza humana guiadas pela crença de que os indivíduos são preguiçosos, indolentes, preferem ser dirigidos, não se interessam em assumir responsabilidades e desejam a segurança acima de tudo. Na teoria Y, ao contrário, McGregor (1980) agrupou as crenças sobre a natureza humana que apontam no sentido de que o homem pode ser motivado de forma adequada, dirigir-se a si mesmo e ser criativo no seu trabalho.

Dentre as várias contribuições decorrentes dos estudos de McGregor (1980), pode-se salientar aquela que indica que o trabalho em si pode ser uma fonte de satisfação quando criadas as condições nas quais os indivíduos possam desenvolver-se, atingindo seus objetivos e contribuindo para o sucesso da organização.

Em Londres, no Tavistock Institute, Trist e Bamforth (1951) propiciam também importantes elementos para os estudos sobre QVT ao proporem "um modelo macro para agrupar o trinômio Indivíduo/Trabalho/Organização, originando daí, uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho, tendo por base a satisfação do trabalhador no e com

o trabalho". (MORAES *et al.*, 1990, p. 344). Para aqueles autores, o desenho das tarefas deve, *pari passu* aos aspectos ambientais, considerar os requisitos psicológicos do trabalho para que o mesmo possa ser motivador. (STEERS e PORTER, 1995).

Dentre os trabalhos desenvolvidos pelo Tavistock Institute, cabe destacar os estudos realizados por Trist e Bamforth (1951) sobre as conseqüências sociopsicológicas da introdução da mecanização em uma mina de carvão inglesa. Pelo estudo, os pesquisadores demonstraram as ligações entre a introdução de novas máquinas, o nível de absenteísmo e a manifestação de conflitos interpessoais e intergrupais, ou seja, as ligações entre as relações sociais, os comportamentos individuais e o conjunto das estruturas sociais no local de trabalho.

Em 1954, os mesmos pesquisadores conduziram outros estudos em minas de carvão de Durham (Inglaterra), as quais também passavam por processos de introdução de sistemas mecanizados. Pelo antigo método, os mineiros desciam à mina em equipes de dois a três membros e, livres de controle, partilhavam das atividades de levantamento de minérios, transporte de carvão e reforço do poço. Com a introdução das máquinas e inspirados pela abordagem taylorista, os engenheiros resolveram reorganizar o trabalho de produção, segmentando e redistribuindo as tarefas.

A inovação, no entanto, não trouxe os resultados esperados: o índice de absenteísmo cresceu em grandes proporções, assim como o número de erros, de paradas na seqüência da produção e de conflitos interpessoais. Sempre que podiam, os mineiros tendiam a procurar maneiras de adaptar os antigos modos de produção à nova tecnologia. Substituíam-se de um posto para outro, repartiam as tarefas em equipe e dividiam os prêmios de rendimento de forma igualitária. A sugestão dos pesquisadores pela retomada dos grupos de operários, integrando diversas funções e diferentes competências, provocou uma reversão do quadro. Mais tarde, uma nova experiência, dessa vez realizada na indústria têxtil indiana, permitiu aos

pesquisadores a confirmação da eficiência dos grupos autônomos de trabalho, o que os levou a concluir pela possibilidade de uma organização alternativa do trabalho para cada tipo de tecnologia adotada, rejeitando-se a idéia do determinismo tecnológico. Com base nesses achados, Trist e Bamforth (1951), então, desenvolveram a noção de sistema aberto sociotécnico. (GUIMARÃES, 1995; VIEIRA, 1995).

2.3 A evolução da qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho como uma nova abordagem no campo da administração, conforme Honório (1998), somente aparecerá na literatura no início da década de cinquenta com os já mencionados trabalhos de Eric Trist e colaboradores. Paralelamente ao desenvolvimento dos trabalhos de Trist, Rice, Jacques, Hall e Bamforth, no Tavistock Institute, DAVIS *et al.* (1957) realizavam, nos EUA, uma série de pesquisas com o intuito de modificar as linhas de montagem em série, a fim de tornar o trabalho dos operários mais agradável e satisfatório.

De acordo com Guimarães (1995), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho deve-se ao prof. Louis Davis (UCLA, Los Angeles), que a introduziu, publicamente, no início da década de setenta, ao ampliar seu trabalho sobre o projeto e delineamento de cargos, como uma contribuição à abordagem sociotécnica.

Nos anos sessenta, com o aumento das preocupações em torno dos direitos civis e de temas como a responsabilidade social das empresas, o movimento em torno da qualidade de vida no trabalho tomará impulso. Pressionados pelo aumento dos níveis de conscientização dos trabalhadores e pelo crescimento do escopo de suas responsabilidades sociais, os dirigentes empresariais e os cientistas organizacionais se viram compelidos a pesquisar

melhores formas de organização e gerenciamento do trabalho.

A partir desse ponto, houve uma rápida evolução no campo da qualidade de vida no trabalho, e o início da década de setenta se vê marcado por importantes iniciativas no sentido de se adaptarem os novos conhecimentos da Ciência Comportamental às organizações. As experiências das fábricas da Gaines Pet Food, da Olivetti e da Volvo são exemplos clássicos.

Em meados da década de setenta, entretanto, em virtude da crise do petróleo (1973), observa-se um esvaziamento das pesquisas na área da QVT, as quais viriam a ressurgir em fins dessa década - início da década de oitenta - motivadas, dentre outros fatores, pelo sucesso econômico japonês – derivado, em grande parte, de suas técnicas de organização e de gestão da força de trabalho – pelo acirramento da concorrência internacional e pela busca, por parte das empresas, de incrementos de produtividade e competitividade.

Nadler e Lawler (1983), ao procederem a uma análise da evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho, concluem que, inicialmente tratada como uma reação individual ao trabalho e, depois, como um elo de projetos cooperativos de trabalho, a QVT evoluiu, passando a ser compreendida como um meio para o enriquecimento do ambiente de trabalho e para o alcance de mais altos níveis de produtividade e satisfação, vindo a invocar termos como gerenciamento participativo e democracia industrial. (MORAES e KILIMNIK, 1994).

Conforme ressaltam KILIMNIK *et al.* (1994, p. 307), "hoje, a ênfase da QVT é na substituição do sedentarismo e do estresse por um maior equilíbrio entre trabalho e lazer que resulte em melhor qualidade de vida". Dessa forma, pode-se constatar que o atual estágio da qualidade de vida no trabalho busca extrapolar os limites das organizações e trabalhar a questão do bem-estar do trabalhador de uma forma mais global.

Essa atual preocupação com a qualidade de vida no trabalho parece estar intimamente relacionada, dentre outros fatores, à importância que o trabalho vem ocupando no plano psíquico dos indivíduos. Para Handy (1978), as organizações, atualmente, talvez constituam o

principal meio de que dispõe o homem para adquirir sua identidade e buscar o seu ego ideal. Tal opinião é também compartilhada por autores como Sayles, Strauss (1977); Vredenburg, Sheridan (1979), os quais acreditam que os indivíduos que não ocupam empregos satisfatórios dificilmente terão uma vida satisfatória, deixando claro, dessa forma, a existência de relações inseparáveis entre a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida no seu sentido global.

A seguir, está apresentada uma síntese das principais abordagens sobre a qualidade de vida no trabalho. Embora complementares, os trabalhos dos diversos autores selecionados se diferenciam, dando provas de que as teorias de QVT são dinâmicas, com abordagens diferentes, variando conforme os valores culturais predominantes em cada época, os contextos sociopolítico-econômicos prevaletentes e as experiências prévias de cada pesquisador.

Sant'Anna (1997), em uma tentativa de categorizar as diversas abordagens sobre a QVT, as organiza em dois grandes grupos: abordagens de caráter abrangente, as quais compreendem a análise de uma amplitude maior de variáveis – como os modelos de Walton (1973), Lippitt (1978) e Westley (1979) – abordagens de carácter específicos, focadas em variáveis tais como cargo (HUSE e CUMMINGS, 1985; NADLER e LAWLER, 1983, WERTHER e DAVIS, 1983), remuneração (THÉRIAULT, 1980), ambiente físico de trabalho (DENIS, 1980) e dimensões básicas da tarefa (TURNER e LAWRENCE, 1973; HACKMAN e LAWLER, 1971; HACKMAN e OLDHAM, 1975).

Centradas nessa categorização, estão apresentadas a seguir as principais abordagens teóricas sobre a qualidade de vida no trabalho.

2.3.1 Abordagens de caráter abrangente

2.3.1.1 *Walton (1973)*

O método de Walton para se avaliar a qualidade de vida no trabalho é composto de um rol de oito fatores (critérios) básicos que estão descritos no quadro 1.

QUADRO 1
Modelo de Walton para aferição da QVT

FATORES	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1.1. Renda adequada ao trabalho 1.2. Equidade interna 1.3. Equidade externa
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	2.1. Jornada de trabalho 2.2. Ambiente físico seguro e saudável
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	3.1. Autonomia 3.2. Significado da tarefa 3.3. Identidade da tarefa 3.4. Variedade de habilidades 3.5. Retroinformação
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional	4.1. Possibilidade de carreira 4.2. Crescimento profissional 4.3. Segurança de emprego
5. Integração social na organização	5.1. Igualdade de oportunidades 5.2. Relacionamento 5.3. Senso comunitário
FATORES	DIMENSÕES
6. Constitucionalismo	6.1. Respeito às leis e direitos trabalhistas 6.2. Privacidade pessoal 6.3. Liberdade de expressão 6.4. Normas e rotinas
7. Trabalho e espaço total da vida	7.1. Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social do trabalho	8.1. Imagem da empresa 8.2. Responsabilidade social pelos serviços 8.3. Responsabilidade social pelos empregados

FONTE: Walton (1973), adaptado pelo autor da dissertação.

1. Compensação justa e adequada – Para o autor, o impulso básico para o trabalho é o de se ganhar a vida. Tendo por base essa premissa, a compensação é entendida como um aspecto fundamental quando se pensa em termos de qualidade de vida no trabalho.

2. Segurança e saúde nas condições de trabalho – Essa dimensão compreende a avaliação dos seguintes aspectos:

horários mais justos de trabalho determinados por uma regulamentação do período normal de trabalho além do qual há a exigência do pagamento de hora-extra; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo os riscos de doenças e danos; limite de idade imposto, quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar de pessoas abaixo ou acima de uma certa idade. (WALTON, 1973, p. 13).

3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas – A excessiva fragmentação das tarefas, a supersimplificação do trabalho e a rigorosa separação entre execução e planejamento, impostas pela lógica subjacente ao modelo taylorista, retiraram praticamente por completo o significado do trabalho, tornando o trabalhador um mero apêndice do sistema capitalista. Diante disso, Walton (1973) aponta cinco requisitos como fundamentais para que o trabalhador possa recuperar a possibilidade de aplicação de suas habilidades e conhecimentos, adquirindo um nível satisfatório de qualidade de vida no trabalho. Esses cinco fatores são: autonomia no trabalho, capacidade de exercício de múltiplas habilidades, acesso à informações quanto ao desempenho e perspectivas quanto ao futuro profissional, execução de tarefas completas e possibilidade de planejamento quanto à forma de se executar o trabalho.

4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional – Nessa dimensão, Walton (1973) salienta a importância da existência de uma carreira que permita ao trabalhador:

- vislumbrar possibilidades de crescimento profissional;
- adquirir e aplicar novas habilidades e conhecimentos;
- galgar promoções;
- sentir-se seguro no emprego.

5. Integração social na organização – Para Walton (1973), aspectos como: ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente acentuadas, possibilidades de mobilidade social, ausência de preconceitos (quanto a cor, raça, estilo de vida, aparência física etc.), apoio mútuo e bom relacionamento interpessoal constituem pontos básicos para o estabelecimento de níveis satisfatórios de integração social nas organizações.

De acordo com o autor, tais aspectos constituem fatores-chave para o estabelecimento de um sentimento de comunidade dentro das organizações.

6. Constitucionalismo – No que tange a essa dimensão, Walton (1973) salienta a necessidade do estabelecimento de normas, princípios e regras que tornem claros os direitos e deveres dos trabalhadores, protegendo-os contra medidas administrativas arbitrárias. Segundo o autor, as principais variáveis do constitucionalismo são: liberdade de expressão, equidade, privacidade e direito de recurso contra decisões consideradas injustas pelo trabalhador.

7. Trabalho e espaço total da vida – Para Walton (1973), o trabalho não deve absorver todo o espaço da vida do trabalhador, obrigando-o a deixar de lado sua vida familiar, suas atividades de lazer e sua convivência em comunidade. Ao abordar essa questão, o autor destaca a importância de buscar um ponto de equilíbrio entre as demandas do trabalho e a vida privada do trabalhador.

8. Relevância social do trabalho – Nesse item, Walton (1973) aborda as implicações da reputação, da imagem e das práticas corporativas sobre QVT. De acordo com o autor,

atitudes não éticas e posturas criticáveis, adotadas pelas organizações, contribuem para que seus empregados encarem de forma negativa seu trabalho, afetando a auto-estima dos mesmos.

Em suma, segundo Walton (1973), o levantamento da percepção dos trabalhadores em termos dessas oito dimensões – seguida de mapeamento e análise de depoimentos fornecidos pelos mesmos – permite estabelecer prioridades e programas de ação capazes de elevar a qualidade de vida dos trabalhadores. Ao abordar, no entanto, a relação entre os oito critérios de QVT e a produtividade, o autor descarta a possibilidade de estabelecer correlações gerais entre essas duas variáveis. Contudo, salienta parecer haver uma relação curvilínea entre a produtividade e a maioria das dimensões discutidas. Para Walton (1973), o ponto ótimo para a produtividade não se encontra no ponto máximo de qualidade de vida no trabalho, mas na sua ascendência.

2.3.1.2 Lipitt (1978)

O modelo de Lipitt (1978) é baseado em quatro fatores-chave para a QVT. Este modelo é uma evolução do de Walton (1973), no qual foi baseado. Sua descrição está contida no quadro 2.

QUADRO 2
Dimensões para análise da QVT segundo Lippit (1978)

FATORES-CHAVE	VARIÁVEIS
1. <u>O trabalho em si</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback de performance</i> • Objetivos de trabalho claros • Controles reduzidos • Maior responsabilidade • Envolvimento do indivíduo no processo de tomada de decisões
2. <u>O indivíduo</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento da auto-imagem • Possibilidades de aprendizagem • Clima propício à amizade • Coerência entre objetivos de vida e de trabalho
3. <u>A produção do trabalho</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de responsabilidades • Colaboração inter-grupos • Trabalho completo e em unidades • Recompensas pela qualidade / inovação • Objetivos mensuráveis
4. <u>Funções e estrutura da organização</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Clima propício para a criatividade • Comunicação adequada (duas vias) • Respeito ao indivíduo • Sentimento de avanço e desenvolvimento organizacional

FONTE: Lippit (1978), adaptado pelo autor da dissertação.

Para o autor, esse modelo encontra-se orientado para o atendimento das necessidades tanto do indivíduo quanto da organização. No entanto, para que as empresas atinjam de forma satisfatória os seus objetivos organizacionais, é necessário:

- organizar as tarefas em função das características do indivíduo;
- gerar oportunidades para o aprendizado e desenvolvimento do pessoal envolvido;
- estabelecer poder para tomada de decisões;
- valorizar o reconhecimento;
- possibilitar meios para que cada indivíduo possa relatar o que produziu.

O autor salienta, ainda, que as organizações, para atingirem o máximo das potencialidades das intervenções no campo da QVT, devem gozar de um certo estado de maturidade, o qual, para ser atingido, requer adaptabilidade, flexibilidade, saúde e identidade organizacionais. Para Lippitt (1978), os requisitos para se atingir tal estado de maturidade perpassam pelo desenvolvimento de:

- um novo conceito de indivíduo, tendo como referência o conhecimento de suas reais necessidades;
- um novo conceito de poder, alicerçado na colaboração e no entendimento;
- novos valores organizacionais, tendo como referência os ideais humanísticos e democráticos.

Para o autor, dessa forma, "a qualidade de vida no trabalho e a renovação das organizações são processos e filosofias, e não técnicas ou esquemas". (LIPPITT, 1978, p. 10).

2.3.1.3 Westley (1979)

Para o autor, diversos problemas afetam a qualidade de vida no trabalho, tornando-se obstáculos à mesma quando não solucionados. Esses problemas, segundo o autor, podem ser agrupados e classificados em quatro tipos:

- **políticos** – Caracterizados pela sensação de instabilidade quanto à permanência no emprego ou pelo medo de ser discriminadamente dispensado. A presença desses aspectos, segundo Westley (1979), levam ao sentimento de insegurança;
- **econômicos** – Representados pela ausência de equidade salarial, gerando-se o sentimento de injustiça;

- **psicológicos** – Caracterizados pela ausência de possibilidades de auto-realização, o que leva à alienação;
- **sociológicos** – Representados pela não participação ativa dos indivíduos em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas e com a distribuição de responsabilidades dentro da equipe. A ausência desse indicador, segundo o autor, gera a sensação de anomia.

Para Westley (1979), portanto, a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação é um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral. Como forma de solucionar ou minimizar esses problemas, o autor sugere que sejam utilizadas técnicas de enriquecimento de tarefas e métodos sociotécnicos para estruturação de grupos de trabalho.

No quadro 3, com vistas a uma melhor visualização dos problemas levantados por Westley (1979), de suas causas e de possíveis ações de solução, sintetizamos as quatro dimensões da qualidade de vida no trabalho, conforme propostas por esse autor.

QUADRO 3
Raízes da QVT

(Continua)

ESFERA DO TRABALHO	PROBLEMA DO TRABALHO	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	INDICADORES	PROPOSTAS
Econômica (1850 - 1950)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação Greves Sabotagens	Cooperação, divisão dos lucros, acordos de produtividade
Política (1850 - 1950)	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação Greves Sabotagens	Auto-supervisão do trabalho, Conselho de trabalhadores

QUADRO 3
Raízes da QVT

(Conclusão)

ESFERA DO TRABALHO	PROBLEMA DO TRABALHO	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	INDICADORES	PROPOSTAS
Psicológica (1950...)	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse Absentéismo <i>Turnover</i>	Enriquecimento das tarefas
Sociológica (1950...)	Anomia	Grupos de trabalho	Sentimento de falta de significado Absentéismo	Grupos de trabalho estruturados socio-tecnicamente

FONTE: Westley (1979, p. 122).

O quadro 3 permite observar a retroalimentação mútua, do avanço das organizações e suas mutações e do desenvolvimento de diversos movimentos sociais (movimentos sindicais, partidos políticos operários etc), e das expectativas dos trabalhadores que se transformaram, ao longo do tempo, em reivindicações de escopo cada vez mais amplo.

2.3.2 Abordagens de caráter específico

2.3.2.1 *Hackman e Lawler (1971)*

Hackman e Lawler (1971) propuseram quatro dimensões da tarefa como capazes de levar os trabalhadores a experimentarem uma significativa satisfação com o trabalho. Essas dimensões são:

- **variedade de habilidades** – Nível em que uma tarefa envolve uma variedade de diferentes

atividades e requer dos indivíduos uma quantidade de diferentes talentos e habilidades;

- **autonomia** – Nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo substancial independência e liberdade para planejar a sua execução e para determinar a maneira de executá-la;
- **identidade da tarefa** – Nível em que uma tarefa requer que seja concluída toda uma porção identificável do trabalho, ou seja, executar o trabalho do início ao fim com vistas a se obter um resultado palpável;
- **feedback** – Grau em que o trabalhador recebe dos seus supervisores, colegas ou do próprio trabalho claras informações sobre o seu desempenho.

Hackman e Oldham (1975) aperfeiçoaram esse modelo e desenvolveram o *Job Diagnostic Survey* – JDS.

2.3.2.2 Turner e Lawrence (1973)

São citados por Hackman e Oldham (1975) como os precursores do modelo por eles proposto – Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa – pesquisaram as relações entre os atributos das tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores, a satisfação com o trabalho e os níveis de absenteísmo. Para aqueles autores, cinco atributos são essenciais no processo de avaliação da qualidade de vida no trabalho: autonomia, interação exigida, interação opcional, conhecimento/habilidades exigidas e responsabilidade.

2.3.2.3 Denis (1980)

Para o autor, o ambiente³ é entendido como um elemento básico a ser trabalhado quando se objetiva trilhar o caminho rumo à qualidade de vida no trabalho.

Entendendo o ambiente como constituído por três dimensões básicas – social, psicológica e física – Denis (1980) atribui a essa última uma posição de destaque conforme quadro 4.

QUADRO 4
Implicações do ambiente físico na vida do trabalhador

CARACTERÍSTICA DO AMBIENTE	DECORRÊNCIA	PESQUISADORES
CALOR	Fadiga, náuseas, dores de cabeça, espasmos, performance reduzida, convulsões, perda dos sentidos, coma etc.	LEITHEAD e LIND (1964)
RUÍDO	Diminuição dos reflexos, da rapidez dos movimentos, dificuldade de equilíbrio, falta de concentração, medos, vertigens, náuseas, vômitos, síncope, perturbações do sono etc.	BAILLARGEON (1976)
ILUMINAÇÃO FALHA	Desconforto, irritação, fadiga, risco de erros e acidentes etc.	WOODSON e CONOVER (1978)
VIBRAÇÃO	Falhas musculares, má circulação sanguínea, anomalias no sistema nervoso, fragmentação de ossos, perda do olfato, do tato e das sensações térmicas, paralisia etc.	SOULE (1973), HASAN (1970)

FONTE: Denis (1978), adaptado pelo autor da dissertação.

³ Definido como o "conjunto de elementos que são exteriores a um sistema - indivíduo, grupo, organização, sociedade [...] - mas que, não obstante, mantém vínculos de interdependência com ele". (DENIS, 1978, p. 68).

O autor cita, como pontos fortes dos programas que visam o aprimoramento do ambiente físico:

- a tangibilidade e a facilidade de identificação de seus resultados pelos trabalhadores e sindicatos;
- o aumento da credibilidade dos empregados em relação à empresa;
- o canal de diálogo que tais programas estabelecem entre empregados, sindicatos e empresas.

Concluindo, Denis (1980) defende que a melhoria do ambiente físico de trabalho deve ser percebido como uma responsabilidade conjunta das empresas, dos sindicatos e dos trabalhadores.

2.3.2.4 *Thériault (1980)*

Thériault (1980) buscou estudar a qualidade de vida no trabalho e suas implicações sobre a remuneração. Segundo o autor, as intervenções na área da qualidade de vida no trabalho, normalmente, têm tido o mérito de tornar os empregados mais responsáveis e autônomos. No entanto, têm sido raros os casos em que os sistemas de remuneração são atingidos. Para ele, tal aspecto constitui um dos problemas centrais para o efetivo sucesso dos programas de QVT, haja vista, ser a remuneração uma das maiores preocupações, seja dos operários, seja dos executivos.

Para o autor, a variável remuneração favorece a QVT na medida em que a questão é abordada de forma equânime, propiciando segurança aos indivíduos e favorecendo o princípio da democracia industrial, cujo componente principal é a participação.

Segundo Thériault (1980), as questões ligadas à remuneração são amplas e envolvem quatro tipos de transações: transações econômica, psicológica, sociológica, política e ética.

1. Transação econômica

Sob esse enfoque, os indivíduos são percebidos como um fator de produção, ao lado das instalações, dos equipamentos e da matéria-prima. Deixando os indivíduos num plano secundário, a transação econômica leva em consideração exclusivamente os fatores monetários.

2. Transação psicológica

Sob a égide da transação psicológica, a remuneração representa a contrapartida, para o empregado, do contrato psicológico estabelecido entre ele e a organização, o qual deixa implícito que o indivíduo, ao exibir certos comportamentos e atitudes, perceberá, em troca, um determinado salário, benefícios e outros motivos particulares. O foco da transação psicológica é, dessa forma, orientado ao indivíduo e a seu relacionamento com a organização.

3. Transação sociológica

Para Thériault (1980), o foco da transação sociológica está voltado para a interação entre os indivíduos e a organização, dentro de um ambiente cultural específico.

4. Transação política

No contexto desse tipo de transação, a remuneração é entendida como a resultante de forças dos diversos atores sociais envolvidos (a própria organização, os sindicatos, o indivíduo tomado de forma isolada etc.). Nesse sentido, quanto mais poder cada um desses elementos detiver, maior será a possibilidade de ocorrerem mudanças em seu benefício.

5. Transação ética

Esse tipo de transação, na verdade, está inserida em todas as questões referentes à

remuneração, uma vez que representa uma relação de dependência com a moral e a justiça. Dessa forma, a remuneração pode ser percebida e/ou analisada, considerando os princípios de igualdade, legalidade, distributivismo ou de satisfação das necessidades individuais.

Para Thériault (1980), ao estabelecer programas de QVT, deve-se reconhecer a importância, as inter-relações e as implicações decorrentes de todos os aspectos concernentes à remuneração, bem como estar ciente de que a questão cultural permeia todos eles.

2.3.2.5 *Werther e Davis (1983)*

Para os autores, diversos fatores afetam a QVT, tais como: supervisão, condições de trabalho, projeto de cargos etc. No entanto, para os autores, a natureza do cargo constitui a variável que envolve mais diretamente o trabalhador; haja vista serem os cargos o elo entre as pessoas e a organização, bem como ser a necessidade da existência do cargo a própria razão de as empresas necessitarem de recursos humanos.

No entender de Werther e Davis (1983), para a maioria das pessoas, uma qualidade de vida no trabalho satisfatória significa um cargo interessante, desafiador e compensador. Todavia advertem que nem toda insatisfação pode ser equacionada via reestruturação dos cargos.

Para esses autores, ao elaborar um projeto de cargos, deve-se levar em consideração três níveis: o nível organizacional, o nível ambiental e o nível comportamental. No quadro 5 apresentam-se os principais fatores a serem levados em conta quando da análise desses três níveis.

QUADRO 5
Fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho

FATORES		
Organizacionais	Ambientais	Comportamentais
Propósito Objetivos Organização Departamentos Cargos Atividades	Sociais Culturais Históricos Competitivos Econômicos Governamentais Tecnológicos	Necessidades de RH Motivação Satisfação

FONTE: Werther e Davis (1983, p. 72).

Os elementos do nível organizacional relacionam-se mais diretamente com a eficiência e estão voltados para a motivação do trabalhador para a obtenção da máxima produção possível. Referem-se, fundamentalmente, ao fluxo e às práticas de trabalho que visam minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores. Já os elementos do nível ambiental - em que não devem ser ignoradas as influências do ambiente externo - levam em conta o fato de os trabalhadores, cada vez mais exigentes e instruídos, terem expectativas crescentes sobre a qualidade de vida no trabalho. O nível comportamental, por sua vez, deve ser encarado de forma estratégica se o objetivo for projetar cargos que ofereçam aos trabalhadores uma alta QVT. Para Werther e Davis (1983), os principais aspectos que um desenho de cargo deve observar em relação a esse nível são: autonomia (responsabilidade pelo trabalho), variedade (uso de diferentes perícias, talentos e habilidades), identidade da tarefa (realização de um trabalho completo, do início ao fim) e retroinformação (obtenção de informações sobre o desempenho).

2.3.2.6 Nadler e Lawler (1983)

Para ambos, a qualidade de vida no trabalho – cujas atividades representativas são indicadas como sendo: a participação nas decisões; a reestruturação do trabalho por meio do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos; inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional e melhoria do ambiente de trabalho no que se refere ao número de horas trabalhadas, condições, regras e meio ambiente físico, etc. – constitui uma das grandes promessas no sentido de que as organizações venham a conseguir atingir níveis significativos de produtividade, considerando aspectos como motivações e satisfação dos trabalhadores. Para esses autores, seis fatores são fundamentais para o sucesso das intervenções nesse campo:

- a percepção de necessidades;
- o foco do problema que é destacado na organização;
- a estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de processo de treinamento e participantes;
- compensações projetadas, tanto para os processos quanto para os resultados;
- sistemas múltiplos afetados;
- envolvimento amplo da organização. (NADLER e LAWLER, 1983, p. 145).

Tendo por base outras pesquisas, Nadler e Lawler (1983) apontam, ainda, três outros fatores como determinantes para que os programas de QVT possam ser bem-sucedidos:

- levar em consideração os diversos níveis de aplicação para o desenvolvimento de projetos;
- envolver mudanças no sistema de gerenciamento e estrutura gerencial;
- levar em consideração a necessidade de mudanças no comportamento gerencial superior.

Segundo salientam Nadler e Lawler (1983), além de todos esses fatores, o sucesso das práticas de QVT, a longo prazo, encontra-se condicionado, também, à estrutura dos processos participativos criados para a sua eficácia, devendo, portanto, serem levados em conta os seguintes pontos:

- a necessidade de embasamento teórico e um roteiro para subsidiar os participantes no exame e compreensão das questões;
- a importância de processos estruturados para solução de problemas;
- a necessidade de treinamento dos participantes;
- as compreensões construídas ao longo dos processos, tendo como base os resultados inerentes às atividades de qualidade de vida no trabalho.

2.3.2.7 Huse e Cummings (1985)

Segundo Huse e Cummings (1985), pode-se entender a qualidade de vida no trabalho como uma forma de pensamento que envolve o trinômio pessoas-trabalho-organização, com destaque para dois aspectos: 1. a preocupação com o trabalhador e a eficácia organizacional; e 2. a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas inerentes ao trabalho. Nesse sentido, para os autores, a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho devem levar em conta os seguintes fatores:

- **participação dos trabalhadores** – Para os autores, a operacionalização da participação dos trabalhadores pode-se dar via envolvimento dos mesmos em Círculos de Controle da Qualidade – CCQ's –, Comissões de fábricas, grupos cooperativos ou mediante outros canais que lhes permitam participar dos processos de tomada de decisões nos diversos níveis da organização;
- **projeto de cargos** – Para Huse e Cummings (1985), os projetos de cargos devem estar ajustados às necessidades dos trabalhadores e às exigências da tecnologia. Nesse sentido, ao elaborá-los, deve-se ter sempre em mente a busca do enriquecimento do trabalho, levando-se em consideração aspectos como: variedade de habilidades, *feedback* e a

constituição de grupos de trabalho autogerenciados;

- **inovação do sistema de recompensas** – Esse fator diz respeito à revisão de todo o plano de cargos e salários da organização com vistas a se buscar um maior equilíbrio entre os diversos níveis salariais e de *status* funcional;
- **melhoria do ambiente organizacional** – Para Huse e Cummings (1989), a melhoria das condições de trabalho produz efeitos positivos sobre a satisfação e o desempenho dos empregados. Segundo eles, os principais aspectos dessa questão são: horários de trabalho flexíveis, modificações no local ou nos equipamentos de trabalho e a instituição de grupos de trabalho semi-autônomos.

A despeito da relação entre QVT e produtividade, Huse e Cummings (1985) comentam que a premissa de que a qualidade de vida no trabalho, ao aumentar a satisfação, eleva a produtividade, tem-se revelado bastante simplista e, não raro, equivocada. Para os autores, a tecnologia da QVT pode, no entanto, indiretamente incrementar a produtividade ao impactar positivamente os três aspectos:

- **comunicação** – Como resultado de programas de QVT, há, freqüentemente, um aumento na comunicação e na coordenação entre empregados e departamentos da organização. Isso, sem dúvida, "pode incrementar a produtividade por auxiliar a integração de diferentes trabalhos ou departamentos contribuindo para a tarefa como um todo". (HUSE e CUMMINGS, 1985, p. 203);
- **motivação dos empregados** – As intervenções de QVT podem elevar a motivação dos empregados, o que, por sua vez, pode vir a se refletir numa melhoria do desempenho dos mesmos. Para que isso ocorra, entretanto, é fundamental, dentre outros fatores, que os indivíduos tenham as habilidades requeridas pelo cargo que ocupam e que a tecnologia e estrutura do trabalho efetivamente permitam o aumento da *performance*;

- **capacitação dos trabalhadores** – Finalmente, Huse e Cummings (1985) afirmam que as práticas de QVT podem aumentar a capacidade dos empregados ao habilitá-los para um melhor desempenho. (MACEDO, 1990).

Na figura 2 tem-se o digrama qualidade vida *versus* produtividade conforme Huse e Cummings (1985).

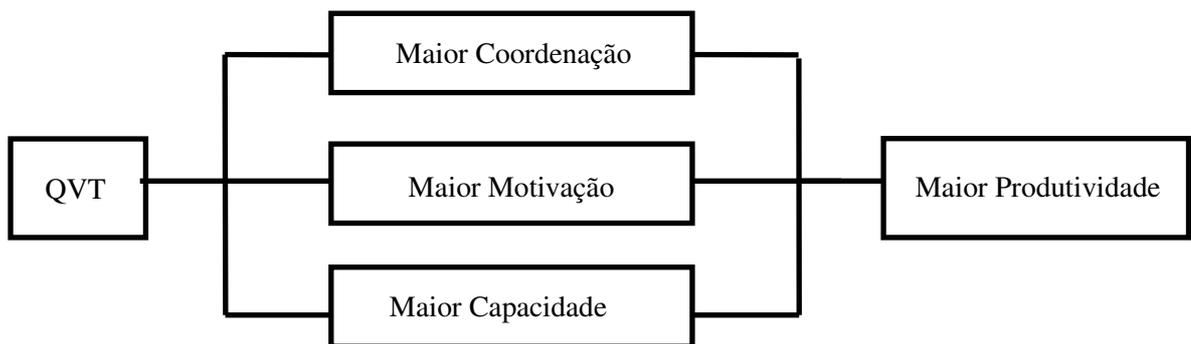


FIGURA 2 - Qualidade de vida no trabalho *versus* produtividade
 FONTE: Huse e Cummings (1985, p. 204).

2.4 O modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham (1975)

Nesta parte do trabalho, estão apresentados os principais aspectos e características do Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman e Oldham (1975), o qual foi utilizado neste trabalho como base teórica para o desenvolvimento do estudo da qualidade de vida no trabalho dos grupos funcionais pesquisados.

Conforme salienta Ramos (1995), os trabalhos dos autores – Hackman e Lawler (1971), Turner e Lawrence (1973) e Hackman e Oldham (1975) – encontram-se respaldados na literatura pelos fundamentos da Teoria de Herzberg, a qual considera que a motivação dos trabalhadores provém da própria tarefa que executam e do conteúdo do cargo por eles ocupados. Dessa forma, acredita-se que variáveis como responsabilidade, crescimento e

autonomia, quando presentes na tarefa, contribuem para o aumento da motivação e satisfação do trabalhador.

Segundo Hackman e Oldham (1975), as dimensões da tarefa, presentes em seu modelo e cuja presença cria esses estados psicológicos críticos são:

- **Variedade de Habilidades – VH** – grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, via envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo;
- **Identidade da Tarefa – IT** – grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho *completo* e identificável, isto é, realizado do início ao fim com vistas a obter resultados visíveis;
- **Significado da Tarefa – ST** – grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo;
- **Autonomia – AU** – grau em que a tarefa fornece ao indivíduo substancial independência e liberdade para programar seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução;
- **Feedback Extrínseco – FE** – grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho, por meio de seus superiores, colegas ou clientes;
- **Feedback do Próprio Trabalho – FT** – grau em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre seu desempenho;
- **Inter-Relacionamento – IR** – grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, inclusive, clientes.

Identificadas essas variáveis, é possível, então, segundo Hackman e Oldham (1975), produzir um escore que reflita o potencial motivador de uma tarefa, em função de suas

características. Esse escore denominado de Potencial Motivacional da Tarefa – PMT –, foi adaptado por Moraes e Kilimnik (1994) e pode ser determinado tomando-se a média da média das quatro primeiras variáveis que compõem o bloco das dimensões básicas da tarefa somada à variável autonomia e à média das variáveis *feedback* extrínseco e *feedback* no próprio trabalho, conforme a seguinte equação:

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

O modelo contempla, também, dois outros grupos de variáveis: Resultados Pessoais e de Trabalho e Satisfações Contextuais.

O primeiro grupo foi incorporado ao modelo por Hackman e Oldham (1975) com vistas a identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos que o indivíduo obtém ao desempenhar o trabalho e gerar resultados como produção de alta qualidade e absenteísmo e rotatividade baixos. As variáveis que compõem esse grupo são descritas a seguir:

- **Satisfação Geral com o Trabalho – SGT** – média global do nível em que o empregado está satisfeito com o seu trabalho;
- **Motivação Interna para o Trabalho – MIT** – grau de motivação com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas, quando desempenha efetivamente sua tarefa e sensações negativas internas, quando o faz com má qualidade;
- **Produção de Trabalho de Alta Qualidade – PQT** – grau em que é produzido trabalho considerado de alta qualidade;
- **Absenteísmo e Rotatividade Baixos – ABR** – nível de ausência e rotatividade de pessoal.

O segundo grupo, por sua vez, busca auferir o grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação das seguintes necessidades:

- **Possibilidade de Crescimento (SPC);**
- **Supervisão Adequada (SSU);**
- **Segurança no Trabalho (SS);**
- **Recompensa (SR);**
- **Ambiente Social (SAS).**

Dada a importância desse grupo de variáveis para este estudo, vale ressaltar que as mesmas serão doravante denominadas Variáveis do Contexto de Trabalho, com vistas a se contraporem àquelas relativas ao Conteúdo do Trabalho.

O modelo apresenta, ainda, uma outra variável denominada Necessidade Individual de Crescimento (NIC), que estabelece a relação entre as características da tarefa e as respostas individuais diferentes. (SANT'ANNA, 2000).

Os indivíduos chegam à organização com capacidades e necessidades diferentes. Nesse sentido, quando os indivíduos apresentam alta necessidade de crescimento, criatividade e desafio dentre outras, é muito provável que respondam muito mais positivamente a tarefas que ofereçam mais significância, responsabilidade e conhecimento dos resultados do que quando tais necessidades não são elevadas. O modelo, via variável NIC, incorpora tal fato, mostrando que a relação entre as características da tarefa e as respostas individuais são contingentes às necessidades de crescimento do indivíduo. (HACKMAN e LAWLER, 1983).

Com base nesse modelo, pode-se, então, conforme concluem Moraes e Kilimnik (1994, p. 54) "entender a QVT como uma resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis, e em diferentes tipos de atitudes e condutas".

Para avaliar esse conjunto de variáveis que formam o modelo de Hackman e Oldham (1975, p. 159), os autores desenvolveram um instrumento denominado *Job Diagnostic Survey*

– JDS –, o qual permite: "diagnosticar os trabalhos existentes e determinar se (e como) eles deveriam ser reestruturados para melhorar a produtividade e a motivação do empregado; avaliar os efeitos que as mudanças de trabalho causam no indivíduo".

O modelo de Hackman e Oldham (1975) adaptado por Moraes e Kilmnik (1994) encontra-se ilustrado na figura 3.

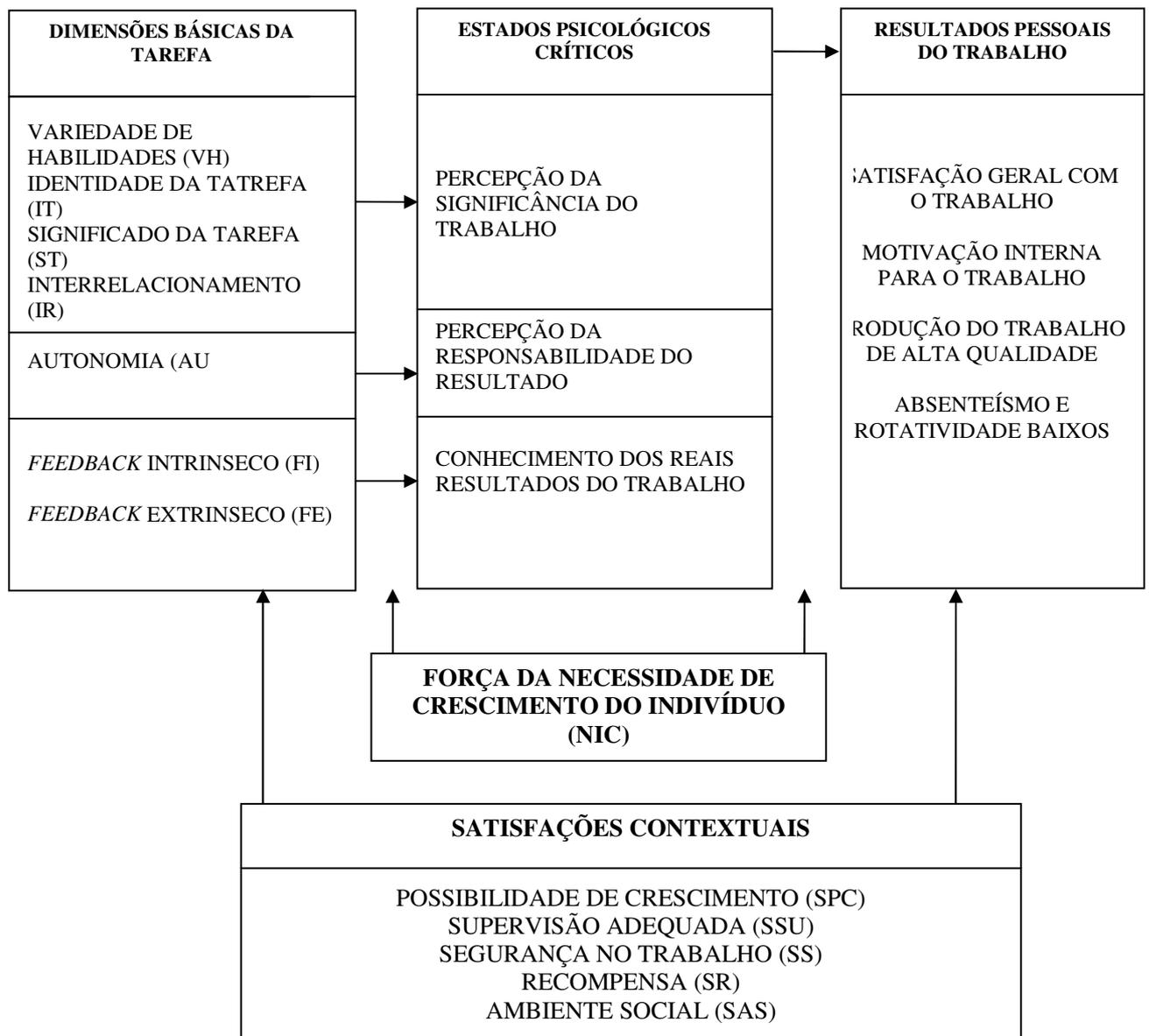


FIGURA 3 - O modelo de Hackman e Oldham (1975) adaptado por Moraes e Kilmnik
 FONTE: Moraes e Kilmnik (1992), adaptada pelo autor da dissertação.

A opção pela utilização desse modelo, neste estudo, deveu-se ao fato de o mesmo permitir a compreensão - em consonância com o propósito desta pesquisa - de diferenças e semelhanças existentes na QVT entre indivíduos que ocupam postos de trabalho diferentes dentro de uma mesma organização, haja vista se concentrar no conteúdo das tarefas executadas pelos trabalhadores. A escolha se deu, também, em virtude do sucesso com que o modelo tem sido utilizado na verificação de mudanças no conteúdo de determinados cargos em decorrência de inovações tecnológicas e/ou organizacionais e nas possibilidades que oferece no sentido de avaliar os efeitos positivos ou negativos dessas mudanças sobre a qualidade de vida no trabalho. Além disso, o fato de o modelo ser amplamente citado – e validado – pela literatura, constituiu outro fator de peso em favor de sua escolha.

Esta pesquisa adota uma versão reduzida do modelo de Hackman e Oldham (1975) adaptada por Moraes e Kilimnik (1994), testada e validada por esses autores.

2.5 Estudos sobre QVT no Brasil

No Brasil, a partir dos anos oitenta, tem-se constatado um interesse crescente por dissertações, pesquisas e consultorias sobre a qualidade de vida no trabalho, sendo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA – Brasília, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS – e a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG –, núcleos precursores de trabalhos nesse campo.

Em relação às abordagens mais amplamente adotados nos estudos realizados no país, destacam-se os modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975). Enquanto as abordagens de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975) privilegiam fatores mais diretamente associados ao conteúdo do trabalho em si e a fatores organizacionais, a

concepção de Walton (1979), abrange aspectos como o relacionamento organização-sindicato e o ambiente externo, conforme disposto no quadro 6.

QUADRO 6

Variáveis Abordadas nas concepções clássicas de QVT mais aplicadas junto a estudos acadêmicos realizados no Brasil sobre o tema

WALTON (1973)	HACKMAN & OLDHAM (1975)	WESTLEY (1979)
Remuneração Autonomia Variedade de habilidades Significado e identidade da tarefa Retroinformação Liberdade de expressão Jornada de trabalho Relacionamento entre pessoas <u>Ambiente físico</u> <u>Igualdade de direitos legais e institucionais</u> <u>Privacidade</u> <u>Carreiras</u> <u>Mobilidade</u> <u>Relevância do trabalho na vida do empregado</u> <u>Relevância social do trabalho</u>	Remuneração Autonomia Variedade de habilidades Significado e identidade da tarefa Feedback intrínseco Feedback extrínseco Absenteísmo <u>Rotatividade</u> Inter-relacionamento Supervisão Ambiente Social <i>Segurança</i> Crescimento <u>Satisfação</u> <u>Motivação</u> Significância percebida do trabalho Responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho	Remuneração Autonomia Uso de criatividade Variedade das tarefas Identidade das tarefas Participação Retroinformação Liberdade de expressão Carga horária Relacionamento com a chefia Relacionamento interpessoal Relacionamento organização-sindicato Local de trabalho Segurança Desenvolvimento pessoal e profissional Valorização do cargo Valor pessoal Desafio Responsabilidade Ambiente externo

FONTE: Paiva (1999), adaptado pelo autor da dissertação.

Conforme salientam Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2003), não obstante a maioria dos estudos realizados sobre o tema, no Brasil, não permitirem generalizações de seus achados, por problemas de amostragem e/ou de restrição a segmentos específicos das organizações, alguns resultados semelhantes foram encontrados em várias pesquisas: 1. a satisfação com a compensação cresce com a idade; 2. os ocupantes de cargos de chefia possuem uma QVT mais satisfatória que seus subordinados; 3. empregados com maior tempo de casa apresentam

melhor ajustamento à instituição e melhor qualidade de vida no trabalho que aqueles com menor tempo; 4. empregados com maior escolaridade revelam-se mais satisfeitos com fatores mais intrínsecos, ou seja, com o conteúdo do trabalho, enquanto os empregados com apenas o primeiro grau apresentam-se mais satisfeitos com fatores de contexto; 5. os homens tendem a atingir uma melhor qualidade de vida no trabalho que as mulheres; 6. os homens casados apresentam melhor qualidade de vida no trabalho que os solteiros, desquitados e divorciados; 7. os empregados dão maior importância ao salário direto que ao salário indireto; 8. o incremento da automação gera insatisfação quanto ao ambiente social de trabalho.

Tais resultados confirmam os pressupostos de Maslow (1977), Herzberg (1968) e outros teóricos da motivação quanto à importância dos fatores intrínsecos ao trabalho no nível de satisfação percebida pelos trabalhadores, bem como sinaliza a influência de dados demográficos sobre os níveis de qualidade de vida no trabalho.

Além disso, com base na revisão de literatura procedida por Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2003), pode-se sumarizar como principais contribuições do conjunto das pesquisas sobre a QVT realizadas no país: 1. a aplicação de diversos modelos de QVT à realidade brasileira; 2. o levantamento de dados normativos que servem de referência a várias categorias profissionais; 3. a verificação de correlações entre QVT e outras importantes variáveis do comportamento humano nas organizações (por exemplo, as variáveis: estresse ocupacional, comprometimento organizacional, modernidade organizacional, competências individuais requeridas); 4. a constatação da inexistência, em todas as categorias sócio-profissionais pesquisadas, de uma situação ideal: o conflito indivíduo, trabalho e organização permeia sempre as organizações; 5. a observação de que enquanto a QVT não for uma premissa básica das políticas de recursos humanos das organizações brasileiras, as mudanças na área serão lentas e de longo prazo.

Mesmo considerando as diversas contribuições dos trabalhos brasileiros aos estudos

sobre a qualidade de vida no trabalho e os avanços mais recentes, há que se considerar como limitações: 1. o reduzido número de estudos abordando os impactos das variações ambientais sobre a QVT (carência de estudos longitudinais); 2. o uso predominante de metodologias de natureza quantitativa; 3. o caráter *elitista* dos trabalhos, derivado, principalmente, da complexidade dos instrumentos adotados; 4. a ausência de estudos sobre a questão ética das organizações, frente à QVT, tendo por base o contexto geral da sociedade; 5. a ausência de maiores estudos sobre a correlação entre variáveis de QVT e saúde-mental; 6. a carência de estudos que abordem o movimento sindical e analise a qualidade de vida no trabalho, segundo a ótica dos mesmos.

A seguir, são apresentados aspectos teóricos referentes ao estresse ocupacional utilizado como referência para o estudo dos fatores de pressão e estresse junto aos grupos profissionais alvo deste trabalho. (COOPER, SLOAM, WILLIAM, 1988).

2.6 Pressão e estresse no trabalho

2.6.1 O estresse

O avanço tecnológico é um dos propulsores que viabilizam e aceleram as grandes mudanças, conceituais, utilitárias e operacionais, que afetam e criam novos paradigmas nas vidas, pessoal e profissional dos indivíduos exigindo constantes reposicionamentos (adaptações) mentais, físicos e comportamentais. A tecnologia tornou os controles e a gestão do trabalho muito mais eficientes, gerando pressões por resultados praticamente *on-line*. Outro efeito impactante do avanço tecnológico é que ela é a eliminação de milhares de postos de trabalho em todo o mundo, gerando um nível de desemprego jamais visto anteriormente.

As velocidades e as amplitudes das mudanças aliadas às dificuldades normais do cotidiano já são grandes fatores de preocupação e de pressão nas pessoas. Tal fato se agrava mais quando se adiciona o fator escassez de postos de trabalho, em que o número de vagas que surgem anualmente está aquém da demanda de novos entrantes no mercado de trabalho, gerando grandes instabilidades para quem chega e para quem já está colocado.

A tecnologia substituiu muito fortemente a mão-de-obra humana por dispositivos inteligentes (robôs, micro processadores etc.), que são capazes de executar com menor custo e com maior eficiência grande parte das tarefas dos postos de trabalho mais operacionais, de baixo valor agregado, repetitivos e insalubres.

Também o avanço da globalização acirrou a competição e a concentração nas principais indústrias onde a visão dos negócios foi ampliada para limites mais amplos. Os impactos nos negócios, que antes eram determinados por fatores regionais ou locais, tiveram esse escopo ampliado, aumentando a vulnerabilidade, determinando que o custo passasse a ser o fator mais crítico para o sucesso do que já era anteriormente. Pois um dos novos paradigmas estabelecido por essa nova ordem era o de se procurar *fazer continuamente mais por menos*, isso no âmbito interno abrangendo os aspectos físicos, financeiros e econômico e externo oferecendo cada vez mais valor agregado por um custo cada vez menor. Esse fenômeno se tornou para as empresas uma estratégia competitiva de mercado com o objetivo de manter os atuais e conquistar novos clientes.

O que se tem visto na prática é que as medidas normais de redução de custos, além da otimização dos processos e terceirização, é a demissão em escala de empregados. Isso pode ser constatado na mídia especializada, em que é muito freqüente esse tipo de notícia. Tal fato contribui muito fortemente para a insatisfação das pessoas com relação à segurança no emprego a curto e a médio prazos.

Na década de 70, Tofler (1970) lançou o livro, **O choque do futuro**, cuja tônica era o

rápido crescimento nos Estados Unidos da obsolescência profissional, principalmente, nos aspectos conceitual e operacional das pessoas em função de não acompanharem a intensidade com que as mudanças estavam acontecendo. Nesses últimos 35 anos, esse fenômeno tem se agravado, tornando-se uma grande fonte de pressão e estresse. Para Tofler (1970), o choque do futuro poderia ser sintetizado como sendo a falta de preparo dos indivíduos para a intensidade e ritmo das mudanças que ora se processam.

Segundo Tofler (1970, p. 47), para se poder enfrentar de modo eficaz esse fenômeno, torna-se necessário descobrir maneiras de se adaptar fisicamente, como indivíduos, a um ritmo cada vez mais célere de mudanças e esquematizar a vida de forma a criar ilhas de estabilidade próprias para as quais se possa direcionar-se quando da necessidade de sentimentos de segurança e ou quando se necessitar reduzir os níveis de ansiedade.

Segundo Albrecht (1988), o estresse se constitui como a doença endêmica do século XXI. O autor aponta como principais causas os seguintes fatores encontrados no cotidiano dos indivíduos:

- o ritmo exponencial das mudanças e as constantes rupturas;
- as constantes rupturas com o estabelecido;
- contínuas inovações e novidades do mundo moderno;
- ausência de perspectivas quanto a uma situação de equilíbrio.

Estes fatores, segundo Albrecht (1988), têm obrigado os indivíduos a se submeterem a um processo contínuo de adaptação, causador de sentimentos de apreensão e ansiedade crônicos. Albrecht (1988) nominou os tempos atuais como a *era da ansiedade* o que tem sido o resultado dos grandes processos de mudanças aos quais o homem tem sido submetido ao longo do século XX. São os seguintes:

- a passagem da vida rural para a vida moderna;

- a passagem do estacionário para o móvel;
- a passagem da auto-suficiência para o consumo;
- a passagem do isolamento para a interligação;
- a passagem da atividade física para a vida sedentária.

Para o autor, o ritmo em que se processam tais mudanças tem-se refletido em altos custos em termos de bem-estar físico e mental.

O estresse ocupacional encontra-se presente em todos os níveis da estrutura organizacional e em todos os contextos de trabalho e tem sido objeto de constantes pesquisas. É um assunto emergente e grave. A prova é que foram criadas especialidades sobre o assunto na medicina e na psicologia.

Enfocando especificamente esse tipo de estresse, Cooper, Sloan, Williams (1988, p. 7) o definem como "um problema, negativo, de natureza perceptual, resultante de uma capacidade inadequada de lidar com as fontes de estresse e que tem, como conseqüências, doenças mentais, físicas e organizacionais".

Para Aubert (1993, p. 84), citado por Brito (1995, p. 52), o estresse profissional pode ser entendido como o "o processo de perturbação engendrado no indivíduo pela mobilização excessiva de sua energia de adaptação para o enfrentamento das solicitações de seu ambiente profissional, solicitações estas que ultrapassam as capacidades atuais, físicas e/ou psíquicas do indivíduo".

Já French (1963), citado por Jamal (1990), define o estresse ocupacional como uma reação do trabalhador às características do seu ambiente de trabalho, que, de uma forma ou de outra, funcionam como uma ameaça ao indivíduo. Essas ameaças (agentes estressores), segundo os autores, normalmente trazem como conseqüência uma relação pouco produtiva entre a capacitação do empregado e o seu ambiente de trabalho, deixando claro que "ou

excessivas mudanças estão sendo direcionadas para este trabalhador, ou ele não está devidamente capacitado a atender eficazmente a alguma situação específica". (JAMAL, 1990, p. 78).

2.6.2 Fatores de pressão (estressores) no ambiente de trabalho

Albrecht (1988), assim como Seyle (1977), faz distinção entre os termos pressão e estresse, caracterizando o primeiro como relativo às características de uma dada situação, as quais podem ser problemáticas para o indivíduo, exigindo sua adaptação. Por outro lado, o estresse diz respeito à tentativa (reação) do indivíduo no sentido de se ajustar às exigências dessa situação conforme pode ser visto na figura 4.

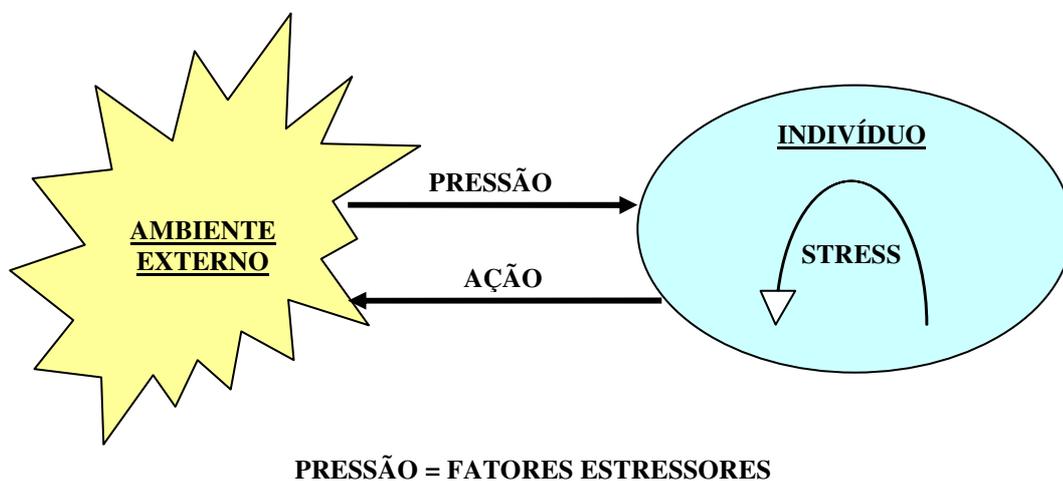


FIGURA 4 - Mecanismo pressão *versus* estresse
FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Assim sendo, pode-se concluir, com base nesse autor, que a pressão está na situação, e o estresse, no indivíduo, ou seja, a pressão é extrínseca, e o estresse, intrínseco à pessoa. Em virtude disso, é possível explicar por que pessoas diferentes, dependendo do seu nível geral de ajustamento, de seu grau de maturidade e/ou de sua capacidade em lidar com os problemas, podem reagir de forma diferente a uma mesma situação de pressão.

Tal diferenciação entre pressão e estresse facilita sobremaneira o entendimento, diagnóstico e combate à doença. Um indivíduo pode, por exemplo, procurar afastar-se de alguma situação específica que nele esteja provocando níveis inaceitáveis de estresse. Pode, ainda, repensar e reeducar-se de modo a estabelecer novas percepções acerca da sua realidade e, dessa forma, tentar eliminar ou reduzir o nível e a influência dessa pressão sobre o seu organismo.

Como fatores estressantes relacionados à organização e realização do trabalho, pode-se destacar:

- aspectos intrínsecos ao trabalho (conflito de papéis, ambigüidade, sobrecarga, falta de controle);
- aspectos associados à estrutura de controle da organização (políticas rígidas, disfunções da burocracia);
- aspectos relacionados às características dos sistemas de recompensas;
- *feedback* (envolvendo ansiedades e preocupações com a equidade e imparcialidade);
- as preocupações dos recursos humanos com o treinamento, desenvolvimento e progresso profissional.

Para Couto (1987), o estresse no trabalho aparece quando existe uma superposição de agentes estressantes no trabalho e vulnerabilidade do indivíduo ao estresse. Segundo esse autor, podem-se, também, identificar quadros de estresse ocasionados pela superposição de

variáveis de contexto e vulnerabilidade, porém, nesses casos, o estresse não seria ocasionado diretamente pelo trabalho. Frequentemente, no entanto, salienta Couto (1987), existe uma interação entre essas três categorias de fatores – contexto, agentes estressantes no trabalho e vulnerabilidade. Abaixo estão conceituados os três fatores:

- as variáveis de contexto devem ser entendidas como as exigências que sofrem os indivíduos por estarem vivendo em um determinado local, num país, numa sociedade, num ambiente familiar, todos esses elementos com suas cargas de influência sobre os mesmos;
- a vulnerabilidade consiste na predisposição para se perceber uma determinada exigência como agressiva, predisposição esta que é dada por alguns traços de personalidade;
- os agentes agressivos no ambiente de trabalho, por sua vez, são compreendidos como os fenômenos comuns no dia-a-dia das organizações e que podem ser percebidos como agressivos, desde que o indivíduo seja vulnerável.

Dentre os diversos agentes agressivos presentes no ambiente de trabalho, o autor destaca: a presença de chefias inseguras ou incapazes; autoridade mal delegada; impossibilidade de ascensão profissional; conflito entre chefias; incoerências; chefias não representativas dos interesses dos empregados; protecionismo; desorganização administrativa da área de trabalho; correlação inadequada entre capacidade, responsabilidade e salário e relacionamento humano deficiente. (COUTO, 1994).

Já McGrath, citado por Xie e Johns (1995), define o estresse ocupacional como uma reação às demandas causadas por um estressor, a qual resulta em tensão ou ansiedade em virtude de o indivíduo não se sentir capaz de elaborar estratégias de combate frente ao mesmo.

Segundo Couto (1987), a tensão é um processo natural que surge quando os indivíduos

saem de um estado de relaxamento ao se prepararem, por exemplo, para uma atividade física ou intelectual. Um estado de alta tensão, por sua vez, normalmente é ocasionado pelas situações adversas existentes em nossas vidas: "prazos críticos, alta responsabilidade, agressividade nas relações entre as pessoas, bem como por eventos freqüentes nas grandes cidades, como trânsito, assaltos etc". (COUTO, 1987, p. 31).

De acordo com o autor, porém, qualquer que tenha sido a causa da tensão, ocorre em virtude dela uma série de alterações orgânicas, que, normalmente, não chegam a ser sintomas porque a maioria das pessoas consegue se relaxar quando o deseja. No entanto, muitas delas vivem num dado estado de tensão que, mesmo quando podem relaxar, têm dificuldade de fazê-lo, o que acaba por trazer reflexos sobre o equilíbrio psicossomático das mesmas: alteração do tônus dos músculos esqueléticos, aumento da atividade do sistema nervoso simpático, aumento de estímulos para o centro respiratório, aumento da atividade do sistema nervoso parassimpático e hiper-reatividade do sistema nervoso autônomo dentre outros.

No grupo de executivos pesquisados por Couto (1987), os principais fatores de tensão no trabalho relacionaram-se aos seguintes itens: 1. senso de ampla responsabilidade sobre tudo (centralização); 2. senso de premência de tempo; 3. má-administração do tempo (procrastinação), falta de delegação, perfeccionismo); 4. investimento na imagem (trabalhar para mantê-la); 5. ausência de controle sobre os processos.

Da mesma forma, para Goldberg (1978), a permanente necessidade de adaptação do homem aos contínuos processos de mudança, na maioria das vezes, leva-o a um estado de tensão permanente, o qual, associado às reações químicas desencadeadas por essa mesma tensão, deriva num estado de auto-agressão.

Para Santos (1988), as causas do estresse não se encontram no tipo de trabalho, nem no seu volume, nem no tipo de personalidade do trabalhador, nem na quantidade de acontecimentos em um curto espaço de tempo, nem mesmo nas pressões quanto a prazos,

produtividade etc. Para ele, o estresse advém da combinação inadequada desses fatores.

Albretch (1988), de forma análoga, acredita que determinadas variáveis que impactam o trabalhador em seu ambiente de trabalho (fontes de pressão) otimizariam o seu desempenho se mantidas sob controle. Essa Zona de Conforto (faixa intermediária entre a sobrecarga e a escassez de estímulos) contempla algumas variáveis que desempenham papel importante na qualidade de vida no trabalho: volume de trabalho, *status* do trabalho, relacionamento interpessoal, variedade de habilidades, condições físicas de trabalho, carga física e mental do trabalho, nível de cobrança e o papel do indivíduo na organização.

Para Albretch (1988), os fatores estressantes presentes no ambiente de trabalho podem ser agrupados em três categorias:

- fatores físicos (calor, frio, barulho, vibração, lesões físicas, máquinas perigosas etc.);
- fatores sociais (o chefe, os colegas de trabalho, os clientes, etc.);
- fatores emocionais (prazos, risco financeiro pessoal, expectativa de fracasso etc.).

Para o autor, um outro fator que agrava o problema do estresse é a existência de normas sociais poderosas que proíbem a expressão aberta de reações emocionais negativas.

Fraser (1983) também ressalta a potencialidade de elementos específicos como o calor, o barulho e uma série de condições físicas e psicossociais intoleráveis para funcionarem como estímulos ao estresse, gerando insatisfação e efeitos adversos na *performance* e produtividade da força de trabalho.

Abordando os impactos do estresse sobre o indivíduo e a organização, Couto (1987) faz uma distinção entre as conseqüências desse fenômeno sobre o pessoal de nível operacional e sobre aqueles de níveis hierárquicos mais elevados.

No primeiro grupo, segundo o autor, o estresse estaria associado à queda de produtividade, a erros freqüentes, a taxas de absenteísmo elevadas, ao aumento dos índices de

afastamentos por doenças e à chamada característica contagiosa do problema (tendência de disseminação do fenômeno para outros grupos). Para Couto (1987), os principais agentes estressores que atuam sobre esse grupo são: chefias inseguras; autoridade mal delegada; problemas de relacionamento interpessoal; correlação inadequada entre capacidade, responsabilidade e salário; organização deficiente do local de trabalho; protecionismo e falta de motivação para o trabalho.

Já, no segundo grupo, o estresse traria, como conseqüências principais, a diminuição da capacidade de trabalho e perturbações fisiológicas e psicológicas, tais como: problemas lombares, cefaléias, enjôo, tonturas, alterações no sono, insônia, diminuição do tônus vital, diminuição da memória, ansiedade e depressão.

De acordo com o autor, as fontes de pressão que tornam os empregados de nível hierárquico mais alto vulneráveis ao estresse são: acúmulo de responsabilidades; falta de informações; falta de participação nas decisões; relacionamento interpessoal deficiente; correlação inadequada entre capacidade, responsabilidade e salário; estilo de gerência voltado obsessivamente para resultados; responsabilidade sobre pessoas; clima organizacional deficiente e conflitos entre os próprios valores e os da organização.

Scheineder (1973), ao descrever pesquisas realizadas junto a operários de linha de montagem, aponta que esses trabalhadores, ao se encontrarem diante de tarefas extremamente monótonas e com reduzido âmbito para decisões independentes, revelaram um alto grau de doenças mentais e manifestações psicossomáticas. Para esse autor, a característica de um trabalho desqualificante e parcializado resulta numa tensão e sofrimento capazes de se exprimir sob diversas configurações: depressão, fadiga e distúrbios de natureza psicossomática.

Sob essa perspectiva, conforme salienta Dejours (1992), enquanto as condições de trabalho (físicas, químicas e biológicas) atuam principalmente sobre o corpo do

trabalhador, a organização do trabalho – forma como as pessoas e as tarefas estão fragmentadas e estruturadas no processo de trabalho - atua diretamente no nível do funcionamento psíquico do indivíduo.

Para Brito (1995), as fontes de estresse podem ser diferentes entre cargos e profissões, porém os efeitos do estresse são bem semelhantes, envolvendo a perda do entusiasmo, o aumento das sensações de impotência, o desânimo, a indiferença, o desenvolvimento de uma auto-imagem negativa e a exaustão física e mental.

Segundo Rio (1995), o estresse representa para o indivíduo um alto custo em termos físico e psicológico, podendo a amplitude de seus efeitos variar de um simples desconforto à morte, de dores de cabeça a problemas coronarianos, da indigestão às úlceras, da fadiga à hipertensão.

O stress pode participar de todas as nossas manifestações doentes, desde um simples mal-estar até um câncer. Ele causa sofrimento, deterioração e envelhecimento do nosso organismo. Produz sintomas, precipita doenças que estavam em estado latente ou agrava doenças existentes [...] Como ele abaixa a resistência orgânica, predispõe o organismo a infecções respiratórias, intestinais e da pele. No máximo, leva à morte e, no mínimo, causa uma experiência existencial desconfortável, sofrida. (RIO, 1995, p. 38).

Dessa forma, complementa Gherman (1981), em nível do indivíduo, as situações estressantes podem conduzir tanto a perturbações fisiológicas (distúrbios gastrointestinais, hipertensão arterial, doenças do coração, enxaquecas, insônias) e dificuldades psicológicas (ansiedade, depressão, medo, agressividade, neuroses profissionais, esgotamento mental) quanto a reações comportamentais adversas (alcooolismo, uso de drogas, excesso de fumo). Já em nível organizacional, o estresse pode vir a acarretar custos físicos, psicológicos e econômicos significativos, em decorrência de seus impactos sobre aspectos tais como o nível de absenteísmo, a satisfação no trabalho, a produtividade, o número de erros e acidentes de trabalho, apatia, indiferença, fadiga, ansiedade, criatividade, flexibilidade, desmotivação,

afastamentos por doenças etc.

2.6.3 A abordagem de Cooper, Sloan e Williams sobre o estresse

A seguir, tem-se descrito em linhas gerais o modelo de Cooper, Sloan, Williams (1988), para os quais todas as ocupações profissionais apresentam agentes estressores, que podem ser enquadrados em seis grandes categorias:

- os fatores intrínsecos ao trabalho;
- o papel do indivíduo na organização (presença de ambigüidades e expectativas externas);
- o relacionamento interpessoal;
- a carreira e realização (satisfação pessoal obtida a partir da realização de desejos e expectativas de crescimento do indivíduo);
- a estrutura e o clima organizacional;
- a interface casa/trabalho.

De acordo com esses autores, essas pressões – ou fontes de estresse ou ainda fatores estressores – são mediadas pelas características particulares dos indivíduos (vulnerabilidade individual ao estresse) e pelas estratégias de combate ao estresse (*coping*) adotadas pelos mesmos.

Enfim, os agentes estressores podem ser associados a dois tipos complementares de pressão no trabalho:

- à natureza da tarefa (fontes de pressão intrínsecas);
- aquelas relacionadas ao contexto e a aspectos situacionais (fontes de pressão extrínsecas).

Cabe destacar a adoção, para fins de mensuração de fatores de estresse no trabalho junto ao público-alvo deste estudo, de itens constantes do Modelo Dinâmico do Estresse, proposto por esses autores.

2.6.4 Qualidade de vida no trabalho e estresse

Diversos autores têm indicado as relações entre qualidade de vida no trabalho e o estresse ocupacional. Essa correlação fica evidenciada quando se analisa, por exemplo, o JDS, proposto por Hackman e Oldham (1975), em que estão presentes agentes estressores, em ordem direta ou inversa, como fatores e variáveis que definem o nível da qualidade de vida. Também é até intuitivo pensar na impossibilidade de se ter um ambiente de profissional com alta qualidade de vida no trabalho que apresenta níveis inadequados de presença de fatores estressores.

Para diversos estudiosos do assunto, não parece difícil, portanto, estabelecer um vínculo positivo entre alta qualidade de vida no trabalho e baixo nível de estresse. Para alguns, inclusive, a relação é direta: "para se alcançar o aumento da produtividade, da excelência de um produto ou da qualidade de um serviço é preciso, antes, estabelecer níveis mais expressivos de QVT, gerenciando, inclusive, o estresse e suas manifestações negativas no ambiente de trabalho". (MORAES e KILIMNIK, 1994, p. 89).

A partir de um grande número de pesquisas realizadas nos EUA, Karasek (1979) indica, também, que trabalhos caracterizados como ativos (alta amplitude de decisão e elevadas demandas de trabalho) estão associados com níveis mais elevados de satisfação e níveis mais reduzidos de depressão. Diferentemente, trabalhos caracterizados como passivos (baixa amplitude de decisão e demandas do trabalho) mostraram-se associados com níveis

mais elevados de insatisfação e depressão.

Na busca de uma relação entre o escopo das tarefas e a variável estresse; Xie e Johns (1995), a partir de pesquisa realizada junto a quatrocentos e dezoito empregados de diferentes níveis funcionais, constataram, por sua vez, a existência de uma relação curvilínea invertida (*U-shaped*) entre o escopo do trabalho e a exaustão emocional ⁴, segundo a qual, a partir de um dado nível, aspectos até então considerados como indicadores de alta qualidade de vida no trabalho, tais como variedade de habilidades, autonomia, responsabilidade etc. podem se tornar fatores de estresse.

Com base nessa pesquisa, os autores sugerem que os extremos do escopo do trabalho podem ser disfuncionais. Segundo eles, altos níveis ou baixos níveis de escopo do trabalho podem ser mais estressantes que níveis intermediários. Nas palavras de Xie e Johns (1995, p. 1.290), "quando se eleva o escopo do trabalho, a satisfação, a motivação e o desempenho tendem a aumentar, porém, até que um nível ótimo seja atingido, quando então essas variáveis decrescem".

Para Xie e Johns (1995), por exemplo, um elevado nível de variedade de habilidades ou a ausência extrema de possibilidades de aplicar múltiplos talentos podem ser igualmente fatores de estresse.

Esses autores, de forma análoga, afirmam que o estresse ocorre quando um trabalho se apresenta demasiadamente complexo ou excessivamente simples na percepção de seu ocupante. Para eles, portanto, o escopo do trabalho se torna um estressor quando presente em níveis maiores ou menores que um dado nível considerado ótimo.

Quanto aos resultados obtidos por Xie e Johns (1995), os dados indicaram que todas as cinco características do trabalho presentes no modelo de Hackman e Oldham (1975)

⁴A variável exaustão emocional tem sido extensivamente utilizada para mensurar estados de *stress* crônico (*stress* de longo-prazo). (MALASH, 1986).

mostraram-se negativamente relacionadas à variável exaustão – as correlações atingiram de - 0,15 a - 0,28 ($p < 0,01$) – e as relações entre o escopo do trabalho e estresse não foram altas – achados consistentes com a tendência revelada pela literatura. No entanto, quando uma análise de regressão múltipla foi aplicada para testar a hipótese da curvilinearidade proposta pelos autores, o escopo do trabalho apresentou um relacionamento curvilíneo com a variável exaustão, embora não se pudesse observar o mesmo quanto à variável ansiedade⁵. Quando um teste similar foi realizado entre as cinco características do trabalho presentes no JDS e os níveis de estresse, foi também detectado um relacionamento curvilíneo entre as variáveis significância e identidade da tarefa com a variável exaustão e entre identidade da tarefa com a variável ansiedade. As outras características da tarefa – autonomia, variedade de habilidade e *feedback* –, no entanto, não apresentaram relação curvilínea com essas variáveis (exaustão e ansiedade).

Com base nesses resultados, os autores indicam que diferentes características do trabalho podem contribuir diferentemente para a relação entre escopo do trabalho e estresse. Além disso, ao buscarem avaliar a adequação entre as demandas do trabalho e as habilidades de seus ocupantes, os achados da pesquisa sugeriram que os indivíduos que perceberam uma inadequação entre as demandas do trabalho e suas habilidades apresentaram níveis de estresse mais elevados que aqueles que perceberam uma adequação.

Em síntese, os resultados da pesquisa sinalizam um relacionamento levemente negativo entre o escopo do trabalho e ansiedade, bem como uma relação curvilínea entre escopo do trabalho e exaustão. Tais resultados sugerem, portanto, que trabalhos complexos ou demasiadamente simples podem não representar um perigo em curto prazo, porém seus efeitos negativos poderão aparecer gradualmente ao longo do tempo.

⁵ Variável utilizada para mensurar o estado psicológico decorrente do estresse de curto-prazo (estresse agudo). (PARKER e DeCOTIIS, 1983; BABA e JAMAL, 1991).

Essas descobertas, sem dúvida, apresentam uma série de implicações em nível prático. Em particular, mais atenção deve ser dada aos efeitos de longo-prazo das políticas de aumento do escopo do trabalho (enriquecimentos de cargos, *downsizing* etc.), bem como se deve estar atento para o fato de que os indivíduos podem responder a um mesmo trabalho de formas totalmente diferentes, o que exige que os gerentes reconheçam e respeitem as diferenças individuais. Além disso, o estudo faz uma advertência ao indicar que trabalhos de escopo elevado podem se tornar fontes de estresse, principalmente, para aqueles indivíduos que não têm habilidades ou competência suficientes para se manterem em trabalhos complexos. (XIE e JOHNS, 1995).

Muito embora persista uma falta de consenso considerável acerca de questões teóricas e metodológicas, os diversos pesquisadores envolvidos no estudo do estresse compartilham a crença de que o mesmo pode afetar importantes produtos organizacionais e produzir efeitos em importantes variáveis como, por exemplo, o bem-estar psicológico, a saúde mental, o comprometimento, a ansiedade ou ameaça no trabalho, a satisfação e o desempenho na função. Assim sendo, todas as pistas parecem reforçar que a questão do estresse ocupacional está fundamentalmente ligada a uma outra, bem maior e abrangente: a problemática da qualidade de vida no trabalho.

Tendo em vista a relevância e as relações entre esses dois construtos – QVT e estresse – e as significativas mudanças verificadas na função vendas, com a ampliação do número de profissionais destinados às áreas de vendas e produtos e serviços customizados, visa-se, por meio deste estudo, partindo do referencial teórico acima descrito, investigar até que ponto se observam diferenças significativas no que tange à presença de fatores de qualidade de vida, bem como aos fatores de pressão no trabalho entre profissionais que atuam nas áreas padronizadas e de serviços customizados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa objeto deste estudo. E nele estão descritas as características técnicas e os parâmetros estatísticos que nortearam o planejamento, o desenvolvimento, a aplicação e o tratamento dos dados obtidos na pesquisa.

3.1 Características básicas da pesquisa

O estudo pode ser definido como uma pesquisa descritiva (ROESCH, 1999), um estudo de caso de caráter quantitativo, realizado por meio da técnica de *survey*. Estudo comparativo, na medida em que buscou analisar a existência de diferenças ou semelhanças em relação aos grupos pesquisados.

A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva uma vez que se propõe, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos realizada por Kerlinger (1980, p. 171), a "determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações".

Apresenta igualmente características de uma pesquisa comparativa, ao ter como um de seus objetivos investigar a existência de diferenças ou semelhanças existentes quanto à QVT e aos fatores de pressão no trabalho, entre os profissionais das duas áreas objetos do estudo.

3.2 População-alvo

A população da pesquisa constou da força de vendas própria de áreas de comercialização de produtos padronizados e de produtos customizados da unidade Minas Gerais e Espírito Santo de uma grande empresa brasileira do setor de serviços. A opção pela pesquisa junto a esses dois grupos funcionais se deu em função do próprio objetivo deste estudo, que foi investigar os níveis de qualidade de vida e fatores de pressão no trabalho, presentes nos ambientes de comercialização de serviços padronizados e nos de serviços customizados.

Em função do tamanho da população pesquisada, optou-se por desenvolvê-la de modo censitária. Na tabela 1 tem-se o tamanho da população e o número total de respondentes para cada um dos grupos funcionais pesquisados.

TABELA 1
Distribuição do censo por Grupo Funcional

GRUPOS FUNCIONAIS	POPULAÇÃO	TOTAL DE RESPONDENTES
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SERVIÇOS PADRONIZADOS	43	42
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SERVIÇOS CUSTOMIZADOS	26	26
TOTAL	69	68

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

O percentual de devolução de questionários respondidos e válidos foi de 100% para os vendedores de serviços customizados e de 98% para os vendedores de serviços padronizados. Cabe destacar que os elevados percentuais de retorno dos questionários obtidos na fase de coleta de dados podem ser explicados, principalmente, pelo apoio dos profissionais das áreas envolvidas.

3.3 Coleta de dados

3.3.1 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados se baseou no uso de instrumentos múltiplos. Seguindo a tipificação de Bruyne (1977), foram utilizados questionários, entrevistas semi-estruturadas e análise documental. O instrumento básico de coleta de dados foi o questionário. A opção pela utilização do questionário, como principal instrumento de coleta de dados, deveu-se ao fato de o mesmo poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de pessoas, de gerar respostas mais fáceis de serem comparadas do que aquelas obtidas via entrevistas e de assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra. (SELLTIZ *et al.*, 1974).

Também foram, com vistas à complementação e análise dos dados obtidos por meio de questionário, realizadas entrevistas semi-estruturadas, as quais tiveram como objetivo principal complementar e enriquecer informações obtidas via questionários.

Paralelamente, foram também analisados documentos da empresa tais como organograma, diagrama funcional e das principais *interfaces*, descritivas de funções, evolução de carreira etc., com o objetivo de obter o maior volume possível de informações sobre as atividades desenvolvidas nas áreas-alvo da pesquisa.

Cabe destacar que, antes do desenvolvimento da pesquisa junto ao público-alvo, foi realizado um pré-teste para avaliar adequação, clareza e amplitude do conteúdo, resultando na obtenção de subsídios muito importantes na adequação do instrumento à realidade dos profissionais pesquisados. Isso foi feito junto aos profissionais e responsáveis pelas áreas de comercialização de serviços padronizados e de serviços customizados e com o coordenador da área de RH da unidade pesquisada, com vistas a obter subsídios e sugestões de modo a se

conseguir maior realidade e minorar o impacto emocional que a pesquisa poderia causar nos grupos funcionais alvos.

3.3.2 Estratégia de coleta de dados

A aplicação da pesquisa nas áreas-alvo desejadas foi desenvolvida em duas etapas previamente acertadas com a coordenação de RH e também negociadas junto aos gestores das áreas de comercialização de serviços padronizados e de serviços customizados. A primeira fase consistiu na aplicação do formulário JDS, incluindo a avaliação demográfica e de fatores de pressão no trabalho, já devidamente pré-testados e com as adequações necessárias já implementadas.

A segunda fase consistiu na realização de 14 entrevistas seguidas de análise de conteúdo dos depoimentos obtidos, segundo Richardson *et al.* (1985) e Trivinões (1987). A análise de conteúdo, tendo por base tais autores, constitui-se no uso de um conjunto de técnicas de análise de relatos, a fim de melhor compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e de indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Também para Richardson *et al.*(1985), entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e utilizada é a análise por categoria, a qual se baseia na decodificação de um relato em diversos elementos, os quais são, então, classificados e agrupados em blocos analógicos. Entendendo, dessa forma, o conceito, os objetivos e a metodologia de análise de conteúdo, foi seguida a orientação dos autores acima citados, a fim de realizar a estruturação e análise dos relatos verbais obtidos.

3.3.3 O questionário

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi aplicado um questionário formado de três grandes blocos distintos que foram:

bloco 1 - Contendo questões que investigam dados demográficos, profissionais e pessoais dos respondentes (APÊNDICE A);

bloco 2 - Contendo o JDS (APÊNDICE B) constituiu-se basicamente de escalas de respostas do tipo Likert com uma amplitude de sete pontos, sendo formado pelas seções I, II, III, IV, divididas da seguinte maneira:

- a) **SEÇÃO I** – Aborda o tema de como os pesquisados se sentem em relação ao trabalho;
- b) **SEÇÃO II** – Aborda como os pesquisados caracterizam e percebem a natureza do trabalho;
- c) **SEÇÃO III** – Aborda como que os pesquisados percebem seus trabalhos;

bloco 3 – Contém itens que investigam as fontes de pressão no trabalho (APÊNDICE C);

O crivo do questionário encontra-se no ANEXO A.

3.4 Procedimentos estatísticos

Todas as distribuições das variáveis que compõem a escala utilizada para mensuração dos fatores da qualidade de vida foram analisadas em função de medidas de dispersão e de posicionamento. Nesse sentido, foram avaliados o menor e o maior valor observado (valor

mínimo e máximo), a mediana (P50) e o desvio-padrão. Cabe ressaltar que a opção por tais medidas decorreu da elevada capacidade das mesmas em representar o posicionamento da população investigada.

Com o objetivo de avaliar a existência de diferenças e a significância estatística existentes entre os dois grupos funcionais pesquisados, em relação às variáveis investigadas neste estudo, foi utilizado o teste t de *student*. Cabe ressaltar, no entanto, que não foi necessário utilizar outros teste estatísticos como *Least Significance Difference – LSD*, e o Kruskal Wallis, pois todas as distribuições analisadas apresentaram uma significância maior do que 0,005, isto é: $p > 0,05$.

Finalmente, cabe destacar a utilização para tabulação e tratamento dos dados das ferramentas: planilha Excel e do pacote estatístico SAS.

4 A EMPRESA E OS GRUPOS FUNCIONAIS PESQUISADOS

4.1 A empresa estudada

Este estudo foi desenvolvido com profissionais de uma das unidades de negócio de uma empresa de serviços constante da relação das 500 maiores e melhores, publicadas pela revista *Exame* e é, em seu setor de atividade, considerada uma das melhores do País em termos de qualidade na prestação de serviços. Em nível nacional é, reconhecidamente, modelo de eficiência, operacional, financeira e econômica. Tendo controle acionário privado brasileiro, a sua indústria tem um mercado total com um potencial superior a **R\$50bi**, em 2005.

Contando com mais de 5.000 colaboradores próprios, é líder de mercado na sua indústria. No contexto desta empresa, a unidade estudada é reconhecida por seus resultados como a de melhor desempenho, tanto no que se refere aos aspectos quantitativos (volumes físicos e financeiros) quanto aos qualitativos (qualidade dos serviços, imagem da marca etc.), bem como aos resultados comerciais e financeiros. E também é tida como fonte geradora de inovações sejam elas em níveis de processos, seja de soluções para seus clientes.

A unidade é considerada a mais agressiva em termos comerciais (de vendas), como conseqüência, tem a melhor participação de mercado na venda de serviços customizados e padronizados. O grande fator de diferenciação desta empresa em relação à concorrência aponta para o seu modelo de gestão o qual se caracteriza por ser direcionado a resultados.

4.2 O negócio da empresa

O setor no qual esta empresa está inserida é dinâmico, vivenciando, freqüentemente, mudanças, recíolos e transições rápidas e constantes, em todas as dimensões que envolvem os seus negócios, principalmente, tecnologia, legislação, mercado e concorrência. O setor se caracteriza por ser de crescimento e intensivo nos seguintes aspectos: 1. em capital - demandando continuamente aplicações de grandes volumes de recursos em investimentos necessários para atuar em novos e em atuais mercados ou para implementar novos serviços ou expandir ou modernizar os atuais, sustentados por novas e/ou atuais tecnologias; 2. em custeio - pois o setor impõe um alto custo de sobrevivência e de avanço, na forma de propagandas, promoções, *merchandising*, subsídios, vendas, manutenção das operações (sistemas e gente), captura e manutenção de clientes etc.; 3. em conhecimento multidisciplinar - pois são diversas as tecnologias aplicadas no negócio e há a necessidade de conhecê-las e desenvolvê-las profundamente; 4. em aplicação de tecnologias utilitárias – é primordial ter a competência de escolher e saber utilizar as tecnologias adequadas ao desenvolvimento e sustentação do negócio (relação custo e benefício, características operacionais e potencial de evolução) e disponibilizá-la e posicioná-la adequadamente como serviço, nos contextos, do portfólio da empresa e dos mercados consumidores, isto é, fazê-lo ser percebido e aceito e desejado pelo cliente final é competência crítica para manter a competitividade e sobreviver num mercado altamente concorrido, fiscalizado e intensivo em talentos; 5. em *marketing* - a diferenciação e o posicionamento da marca e de todo o portfólio de serviços é um fator crítico, pois, em princípio, todos os *players* desse setor têm como base de oferta de serviços as mesmas plataformas ou similares, com conceitos tecnológicos e possibilidades utilitárias idênticas.

Ter uma aguçada visão estratégica e sustentar as operações do negócio tendo por base um eficiente modelo de gestão também são fatores críticos para a sobrevivência e manutenção

da empresa num setor que se caracteriza como de rápida expansão e de mudanças abruptas. Somam-se a esses aspectos fatores de grandes turbulências como fusões, aquisições, inovações tecnológicas, instabilidades econômicas ou políticas e mudanças nas regulamentações, geradas em nível global ou local.

4.3 A concorrência e o ambiente legal

Os negócios da empresa estudada estão inseridos num ambiente às vezes hostil, ensejando guerras de preços em alguns tipos de serviços, quebras de contratos pelo governo federal, desentendimento entre acionistas etc.

O setor é dominado por multinacionais com operações globais e com fortes orientações estratégicas para a concentração. Como principais vantagens comparativas têm-se: 1. o custo do capital menor das concorrentes globais, que, por terem a sede em outros países, essas empresas conseguem tomar empréstimo a custos financeiros vigentes no mercado internacional. Sem o ônus de serem brasileiras, as nacionais normalmente pagam um *spread* adicional que varia de 3% a 5% para cobrir o risco da origem. Se a operação financeira for realizada no mercado interno esse custo é ainda maior; 2. como operadoras globais, as operações no Brasil representam apenas uma parcela do seu negócio, o que garante as vantagens de escala nos seus custos de operações, fornecimento de bens e serviços e menor risco no negócio, devido à desconcentração de mercados em que atuam; 3. maior curva de experiência no negócio, acumulando maior expertise na condução do negócio e gerando potencialmente a possibilidade de menores custos de operação; 4. os conhecimentos tecnológicos e conceituais do negócio mais amplos e a vantagem de a origem dessas organizações ser a mesma dos centros onde ocorrem os desenvolvimentos das inovações

tecnológicas.

O setor também apresenta muitos *players* cuja opção estratégica é atuar enfocados em segmentos de mercados específicos, sejam eles de clientes ou geográficos, de forma a se especializarem e, conseqüentemente, poderem oferecer serviços a custos mais otimizados e estabelecerem relacionamentos diferenciados de altíssima qualidade.

As evoluções conceituais e de aplicações das tecnologias no setor têm propiciado que indústrias adjacentes tornem-se concorrentes, aumentando ainda mais a complexidade da compreensão estratégica do setor.

Quanto ao ambiente legal, o setor vive um nível de regulamentação específico e intenso. Além de leis, decretos, normas, existem contratos de concessão com o governo federal e com os *players*. Todas essas peças definem direitos, obrigações, limites operacionais, programas de investimentos compulsórios, mecanismos de fusões, aquisições e diversos outros tipos de controles. As multas plausíveis de aplicação no setor são de altíssimos valores, e o contrato de concessão de serviços é outorgado pela união por prazo determinado, mas renovável e é gerido por uma agência reguladora.

4.4 Os segmentos de mercado atendidos pela empresa

A empresa estudada tem uma ampla faixa de atuação, atendendo praticamente a todos os segmentos de mercado que demandam serviços do setor em que atua e com eles se relacionando. Em síntese, os principais segmentos seriam os descritos a seguir no quadro 7.

QUADRO 7
Principais segmentos da empresa estudada

PÚBLICO
RESIDÊNCIAS
PEQUENAS E MICRO EMPRESAS
GRANDES E MÉDIAS EMPRESAS
CORPORAÇÕES
GOVERNOS
ATACADO

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Essa atuação plena torna complexa a gestão do negócio como um todo, pois cada segmento comporta desdobramentos que possibilitam grandes profundidades e amplitudes, de serviços e de atendimentos. Porém o mais impactante é a especificidade de cada um no tocante aos seguintes aspectos: 1. a diversidade de tecnologias e de serviços, necessárias para satisfazer as suas necessidades dos mercados; 2. os volumes e as especificidades de serviços e de negócios demandados por cada cliente ou pelos nichos de cada segmento; 3. margens diferenciadas em cada segmento e, à medida que cresce a concorrência, aumenta o poder de barganha dos clientes e, conseqüentemente, reduzindo as margens de lucro; 4. concentração dos nichos lucrativos; 5. crescentes exigências de qualidade de serviços em todos os segmentos e aumentando a criticidade no sentido da base para o topo; 6. prazos de entrega e assistência pós-vendas, cada vez mais críticos e determinantes como fatores de compra e de fidelização; 7. crescentes necessidades de incrementar a intensidade de relacionamento e conhecimento pontual dos mercados e dos clientes principalmente nos segmentos *top*; 8. crescentes necessidades de utilização de fatores de fidelização e de blindagem, para manter a base de clientes cujas ações em grande parte resultam em custos adicionais, que normalmente são ofertas de descontos de serviços ou de use/compre e ganhe; 9. requerimento do uso de estratégias de *marketing* diferenciadas para cada segmento; 10. requerimento de diversidades

e de especialização dos canais de distribuição e das forças de vendas, que são específicas por segmento (portfólio de produtos e serviços, 2004).

Nesse contexto, um outro grande desafio é posicionar a marca com um conceito adequado e competitivo, considerando a multiplicidade de segmentos atendidos, que requerem, portanto, estratégias, ações e posicionamentos específicos, bem como investimentos, em mídia, em relacionamentos intensos e contínuos, e em qualidade dos serviços.

4.5 As linhas de serviço da empresa

A amplitude de atuação da empresa impõe uma diversidade na oferta de serviços e na forma de fornecê-los podendo ser entregues no atacado ou no varejo por meio de diferentes soluções baseadas em serviços, tais como: serviços padronizados, intermediários e customizados.

1. **SERVIÇOS PADRONIZADOS** – Serviços de prateleira disponíveis para o consumo. As únicas possibilidades de adequações são em algumas de suas características básicas.
2. **SERVIÇOS INTERMEDIÁRIOS** – Serviços de prateleira disponíveis para o consumo, mas com possibilidades maiores de alterar as suas configurações e parte de suas características para adequar-se melhor às necessidades do cliente.
3. **SERVIÇOS CUSTOMIZADOS** – Serviços desenhados e construídos em conformidade com as especificidades e necessidades dos clientes, envolvendo, portanto, um alto grau de customização.

Há que se ressaltar que, para cada segmento de mercado atendido, existem várias linhas de serviços amplas em amplitudes e em profundidades. Anualmente, são lançados em média 20 novos serviços, sem contar as centenas de ofertas que são feitas com base nos atuais serviços.

Normalmente, os serviços padronizados são ofertados no varejo, e os customizados e os intermediários podem ser fornecidos a varejo ou no atacado, conforme pode ser visualizado no quadro 8.

QUADRO 8
Tipos de serviços fornecidos pela empresa

MERCADO	SERVIÇOS PREDOMINANTES	ESCALA
PÚBLICO	PADRONIZADOS	VAREJO
RESIDÊNCIAS	PADRONIZADOS	VAREJO
PEQUENAS E MICRO EMPRESAS	PADRONIZADOS	VAREJO
GRANDES E MÉDIAS EMPRESAS	INTERMEDIÁRIOS	VAREJO
CORPORAÇÕES	CUSTOMIZADOS	ATACADO
GOVERNOS	CUSTOMIZADOS	ATACADO
ATACADO	CUSTOMIZADOS	ATACADO

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Todos os serviços que compõem o portfólio regular da empresa são continuamente geridos e, quando necessário, reposicionados por meio do acompanhamento minucioso de fatores, tais como: serviços e ações da concorrência em níveis local e global, bem como dos serviços da própria empresa, de forma a garantir perenidade e a evitar autofagismos.

4.6 As funções *marketing* e vendas

As funções *marketing* e vendas têm papéis críticos no contexto de toda a organização. Elas são complementares e sinérgicas conforme descrito a seguir.

No que diz respeito à área de *marketing*, esta tem como atividades-fim dimensionar, monitorar e posicionar os serviços da empresa em função das tendências do mercado e do ambiente, desenvolver e estabelecer toda a comunicação com o mercado, desenvolver novos serviços, posicioná-los adequadamente, bem como estabelecer toda a política de preços e de ofertas.

Já a área de vendas (comercialização) tem como funções principais criar, desenvolver, gerir e liderar canais de relacionamento e de comercialização de serviços sejam próprios ou terceirizados. A área de vendas é responsável pela atividade de ponta de *interface* com o mercado. Ela tem a incumbência de colocar no mercado os serviços e as soluções da empresa, sejam eles padronizados, intermediários ou customizados. Outra função importante é desenvolver as atividades de pós-vendas de forma a garantir a fidelidade do cliente.

No item seguinte estão apresentadas as macro-linhas das estratégias de canal de vendas da organização estudada. Tais canais são os seus meios de distribuição ou de vendas de serviços, constituindo-se nos intermediários da organização com o mercado. Como exemplo de canal têm-se: atacadistas, varejista, agentes de vendas, representantes comerciais etc. Os canais podem ser terceirizados ou próprios. Kotler (1998, p. 466), no seu livro **Administração de *marketing*** define o conceito canal de distribuição como "os conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo."

4.7 Estratégia de canais

Considerando-se a multiplicidade dos segmentos atendidos pela organização, seus canais de comercialização (relacionamento) são específicos e especializados. Para o atendimento do segmento corporativo, utilizam-se canais de vendas regionais, descentralizados, nos quais a força de trabalho é própria e formada por profissionais com alta competência em vendas, relacionamento, aplicação de tecnologia, percepção prospectiva e conhecimento do negócio e da indústria do cliente.

Já, para o segmento atacado, a função vendas é desenvolvida via canal corporativo, centralizado e composto por força de trabalho própria, com profissionais competentes, em vendas e de relacionamento (principalmente em negociação), conhecimento da indústria e da legislação do setor na qual a empresa estudada está inserida, visão prospectiva etc.

Por sua vez, no segmento empresarial, a função vendas é feita por meio de canais regionais, terceirizados, descentralizados e, a força de trabalho é própria no que diz respeito à gestão e à liderança dos canais. Já a força de relacionamento com os clientes é terceirizada. Esses terceiros (parceiros) são empresas selecionadas, exclusivas e credenciadas como agentes autorizados. A força de trabalho própria é pequena em relação à força de vendas total. Seu quadro é formado por profissionais com alta competência, em vendas e relacionamento, liderança, aplicação de tecnologia, percepção prospectiva e conhecimento global dos negócios que fazem parte da carteira.

Quanto ao segmento varejo, a função vendas é desenvolvida por canais regionais locais, próprios, terceirizados, descentralizados, multimarcas ou multinegócios. No que diz respeito a planejamento, gestão e liderança de canais, a força de trabalho é própria, mas a força de relacionamento com os clientes é terceirizada. Esses terceiros são empresas selecionadas, exclusivas ou não, credenciadas como agentes autorizados, revendedores mono

marcas, quando exclusivos, multimarcas ou multinegócios, quando não exclusivos. A força de trabalho própria é pequena em relação à força de vendas total e é formada por profissionais com alta competência, em vendas e relacionamento, liderança, aplicação de tecnologia, percepção prospectiva etc.

Finalizando, para o segmento público, a função vendas é desenvolvida via canais regionais, terceirizados e descentralizados, em que a força de trabalho é própria nas atividades de planejamento, gestão e liderança de canais e terceirizada nas funções de distribuição e relacionamento com os clientes. Esses terceiros são empresas selecionadas e exclusivas, credenciadas como distribuidores, já as que desenvolvem as vendas diretamente aos consumidores são do tipo multinegócio, como, por exemplo, bares, bancas de revistas, farmácias etc., que são diretamente credenciadas e geridas pelos distribuidores. A força de trabalho própria também é pequena em relação à força de vendas total e é formada por profissionais com alta competência em vendas e relacionamento, liderança, logística, percepção prospectiva.

4.8 Configuração das redes de fornecimento e de distribuição dos grupos funcionais estudados

As cadeias de fornecimento e de distribuição da área de comercialização de serviços customizados se apresentam de forma sintética, conforme a figura 5.

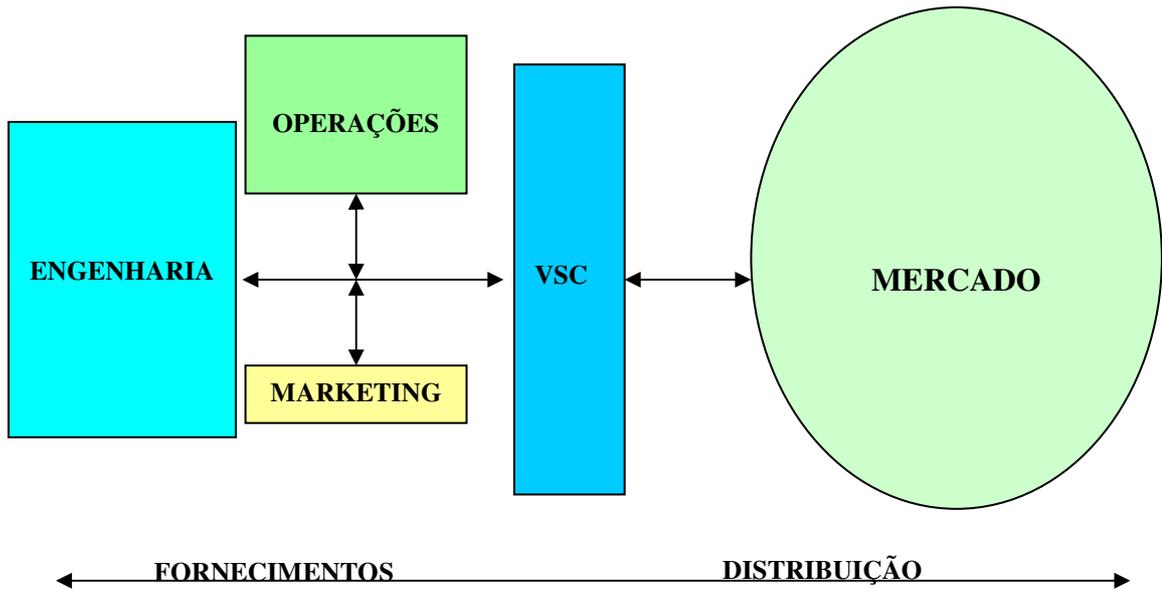


FIGURA 5 - Cadeias de fornecimento e distribuição dos produtos customizados
 FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Como pode ser constatado pela figura 5, os profissionais da área de comercialização de serviços customizados apresentam uma cadeia de distribuição simples, essencialmente composta do seu relacionamento com os clientes. Em contrapartida, a rede de fornecedores é complexa não em extensão, mas no provisionamento, pois cada pedido demanda um desenvolvimento específico por ser customizado. A dependência da função *marketing* é menor do que a demandada pela área de padronizados. Aqui, a engenharia é o maior fator crítico de sucesso.

De forma sintética, são apresentadas na figura 6 as cadeias de fornecimento e de distribuição da área de comercialização de serviços padronizados.

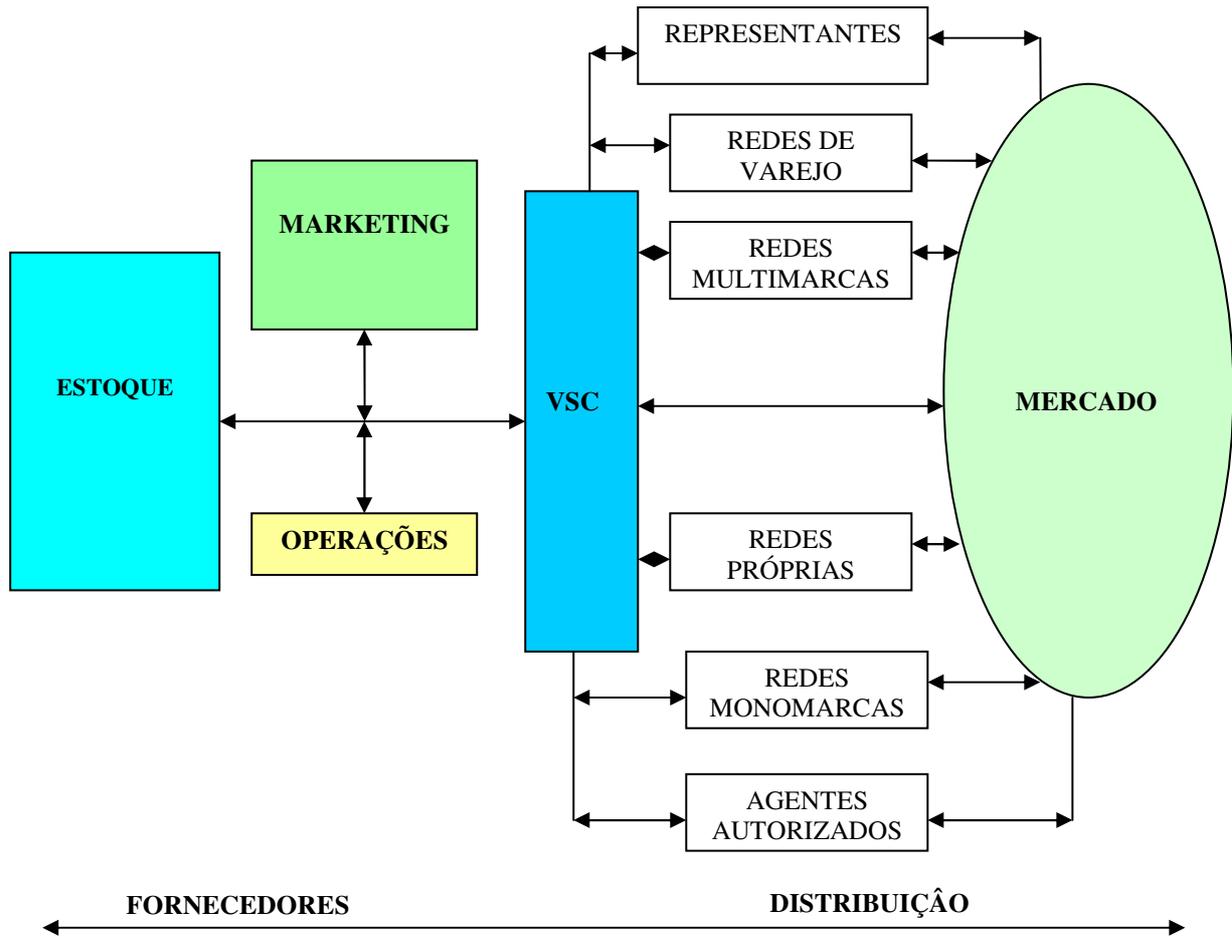


FIGURA 6 - Cadeias de fornecimento e distribuição dos produtos padronizados
 FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Como pode ser visto pela figura 6, os profissionais da área de comercialização de serviços padronizados são responsáveis pela operação de uma cadeia de distribuição mais complexa do que as do VSC, tanto em tamanho, como em diversidade, pois, além do seu relacionamento direto com os clientes, existem vários tipos de canais fazendo interface com o mercado. Em contrapartida, a rede de fornecedores é simples no que diz respeito ao provisionamento, pois cada pedido é enviado diretamente para o estoque que atende diretamente as necessidades dos canais distribuidores. A dependência da função *marketing* é alta devido à necessidade de criar diferenciais e ofertas competitivas.

4.9 Gestão de pessoas

A empresa adota de forma sistemática um ferramental sofisticado na gestão de pessoas, onde destacam-se: 1. pesquisa de clima – As quais são realizadas semestralmente em todos os níveis, em que os resultados são matérias-primas para discussões e reflexões. Para tal, cada gestor recebe relatório da sua área, da diretoria e da empresa para o desenvolvimento dos planos de ação; 2. avaliação 360º – Encontra-se em fase de implantação sendo aplicada por enquanto junto às lideranças da organização. O objetivo final é realizar semestralmente avaliações de performances individuais nos sentidos, vertical e horizontal com o objetivo de posicionar os líderes e os indivíduos sobre o seu desempenho profissional e pessoal; 3. programa de desenvolvimento de líderes – Tem como público-alvo os indivíduos que ocupam cargos formais de direção, gerência e supervisão, bem como todas aquelas que têm potencial para assumir tais cargos; 4. gestão baseada em valores – A empresa é norteada por princípios que estão descritos no item 4.10.

Sempre é verbalizado pela empresa que pessoas são o grande fator gerador de diferencial. A área de recursos humanos está ligada diretamente ao presidente e aos superintendentes das regionais. Gerir pessoas é responsabilidade de toda a empresa, o RH se ocupa principalmente com os aspectos estratégicos, táticos e normativos. Os demais pontos são de responsabilidade dos gerentes e dos supervisores.

4.10 Os principais aspectos culturais

A empresa tem princípios (valores) que norteiam seu comportamento coletivo, os quais caracterizam a sua cultura empresarial. Os principais são direcionados para os aspectos

descritos a seguir.

1. **orientação para resultados** – O atendimento das metas qualitativas e quantitativas é essencial para a sobrevivência da empresa ao longo do tempo. A meta é venerada e perseguida de forma obsessiva;
2. **a busca da simplicidade** – Tanto nos processos como nos relacionamentos de modo a garantir maior agilidade, inovação e o espírito de time;
3. **orientação para custos** – Para compensar a desvantagem competitiva do custo de capital de uma empresa brasileira em relação às multinacionais estrangeiras;
4. **orientação para o cliente** – Para garantir a sua permanência na base e não ter o custo adicional de recuperação, que é muito alto, bem como conquistar novos para manter crescente a sua participação de mercado;
5. **mudanças permanentes** – Adequando-se de forma permanente sua estrutura, organização, pessoas e processos de forma a se manter competitiva em nível de custo e de operações;
6. **excelência em gente** – A empresa deve ter em seus quadros pessoas talentosas, eficientes e altamente comprometidas com seus resultados.

4.11 Principais fatores de sucesso da empresa

Não obstante tal contexto, a empresa estudada vem obtendo resultados significativos nos negócios, e a chave de tal sucesso, segundo dados da organização, está em dois fatores críticos que o corpo diretivo definiu como os principais fatores competitivos, que são: 1. a busca de excelência em gente e time. Neste sentido, ela busca obter e reter sempre os melho-

res talentos e difundir sentimento forte sentimento de time; 2. concomitantemente, tem-se também como fator de sucesso o modelo de gestão, calcado na agilidade e, sobretudo, em resultados e no crescimento da organização.

4.12 Grupos funcionais estudados

Tendo em vista o problema e os objetivos desta pesquisa, foram investigados dois grupos funcionais de duas grandes áreas que são: 1. profissionais da área de Vendas de Serviços Customizados – VSC. De forma aderente aos conceitos de customização adotados como premissa neste trabalho, foram selecionados para desenvolvimento do presente estudo como típico grupo de vendas ou de comercialização de serviços customizados os vendedores do segmento corporativo, neste estudo denominado VSC; 2. profissionais da área de comercialização de Venda de Serviços Padronizados – VSP. Analogamente ao raciocínio anterior, foram selecionados para estudo como representantes típicos do grupo de vendas de serviços padronizados os vendedores do segmento varejo, neste estudo, denominado VSP.

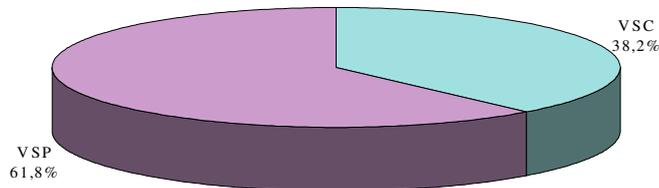
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi desenvolvida na forma de censo junto aos 68 profissionais de áreas de vendas de serviços customizados e padronizados que atendem os mercados corporativos e de varejo da organização-alvo deste estudo.

5.1 Apresentação e análise das variáveis demográficas

Da área de VSC foram pesquisados 26 profissionais representando 38,25% do censo. Já da área de VSP foram submetidos ao estudo 42 dos 43 profissionais nessas áreas, representando 61,8% do total, conforme ilustra o gráfico 1.

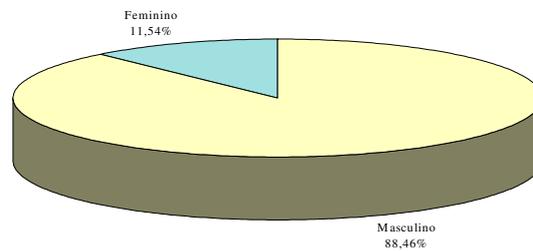
GRÁFICO 1
Distribuição dos trabalhadores pesquisados segundo o cargo que ocupam na empresa



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Em relação ao sexo, os profissionais da área de VSC pesquisados são formados minoritariamente por indivíduos do sexo feminino (11,54%), e majoritariamente compostos por indivíduos do sexo masculino (88,46%), como se vê no gráfico 2.

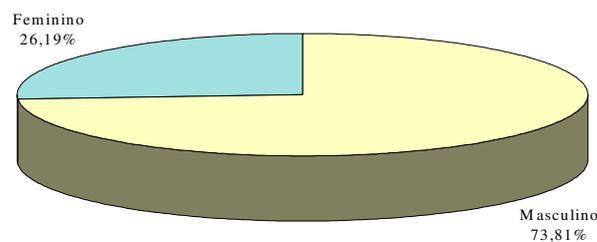
GRÁFICO 2
Distribuição dos VSC quanto ao sexo



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Já com relação ao grupo funcional formado por profissionais da área de VSP, apesar de mais que dobrar a participação, o sexo feminino continua sendo minoritário (26,19%), e o masculino, o majoritário (73,81 %). De acordo com o gráfico 3, entretanto, constata-se, a partir de relatos obtidos em entrevistas, que a participação feminina é crescente.

GRÁFICO 3
Distribuição dos VSP quanto ao sexo

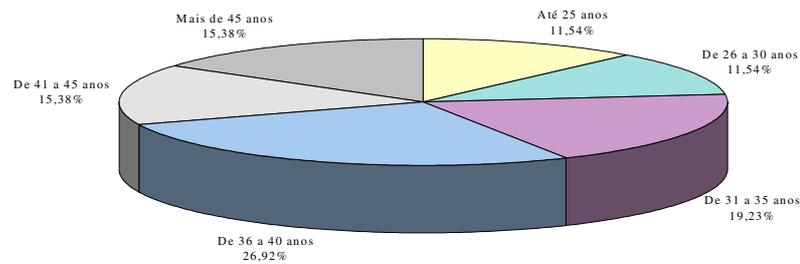


FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

No que diz respeito à faixa etária, a de maior proporção entre os profissionais da área de VSC (26,92%) tinha entre 36 e 40 anos e o segundo maior estrato (19,23%) entre 31 e 35 anos. Também é significativa a parcela de indivíduos com idade entre 41 e 45 anos (15,38%). Dos profissionais pesquisados, apenas 11,54% assinalam ter até 25 anos (gráfico 4). A partir dos resultados apresentados no gráfico 4 pode-se caracterizar esse grupo como composto por

profissionais seniores / experientes.

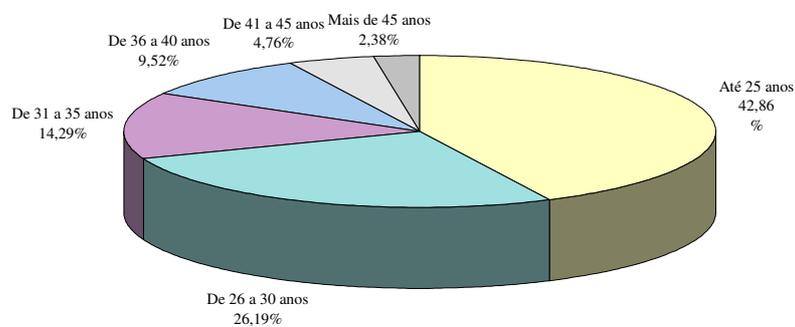
GRÁFICO 4
Distribuição dos VSC segundo a faixa etária



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Analisando-se a distribuição de frequência dos profissionais da área de comercialização de VSP, segundo a faixa etária, ressalta o elevado percentual de respondentes com até de 25 anos (42,86%). O estrato etário entre 26 e 30 anos representa 26,19% anos do total. Diferentemente do grupo dos profissionais da área de serviços customizados, esse grupo pode ser caracterizado como grupo formado por jovens conforme apresentado no gráfico 5.

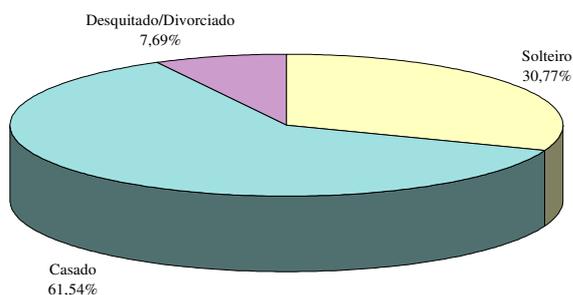
GRÁFICO 5
Distribuição dos VSP segundo faixa etária



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Quanto ao estado civil, 61,54% dos profissionais da área de VSC pesquisados, declararam serem casados, 30,77% solteiros e 7,69% desquitados ou divorciados. O gráfico 6 apresenta essa distribuição.

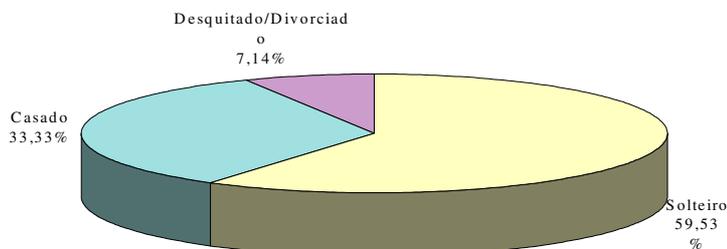
GRÁFICO 6
Distribuição dos VSC segundo o estado civil



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Por sua vez, os profissionais da área de comercialização de VSP, declararam que 59,53% são solteiros, 33,33%, casados e 7,14% desquitados ou divorciados. O gráfico 7 apresenta essa distribuição.

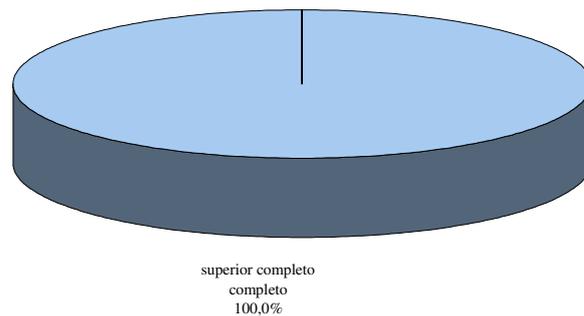
GRÁFICO 7
Distribuição dos VSP segundo o estado civil



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, verificou-se que 100% dos indivíduos que formam o grupo da área de VSC tinham curso superior e, desse total, 26,9% tinha feito algum tipo de pós-graduação. O gráfico 8 permite melhor visualizar tais resultados.

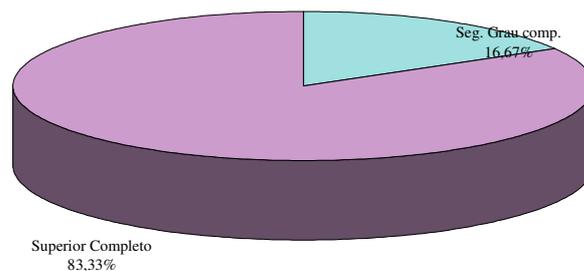
GRÁFICO 8
Distribuição dos VSC segundo a escolaridade



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Quanto ao nível de escolaridade, em relação aos profissionais da área de VSP, verificou-se que a maior proporção dos seus membros, 83,33%, tem o curso superior completo e 16,67%, o segundo grau completo ou o curso superior incompleto. Somente dois colaboradores declaram terem feito algum tipo de curso de pós-graduação. O gráfico 9 permite melhor visualizar esses resultados.

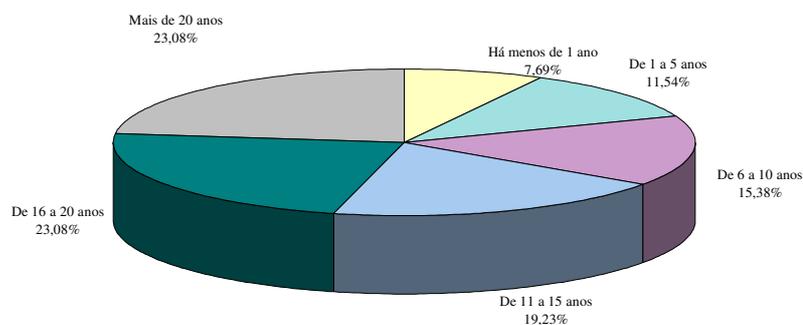
GRÁFICO 9
Distribuição dos VSP segundo a escolaridade



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Com relação ao tempo de serviço na empresa, a maior proporção dos profissionais da área de VSC investigados, 23,08%, declararam ter entre 16 e 20 anos de casa e 23,08% mais de 20 anos, já, 19,23%, entre 11 e 15 anos e 15,38%, entre seis e 10 anos. Esses números caracterizam o grupo como composto por veteranos na organização, em que apenas 7,69% dos seus membros está há menos de um ano na empresa. O gráfico 10 apresenta esses resultados.

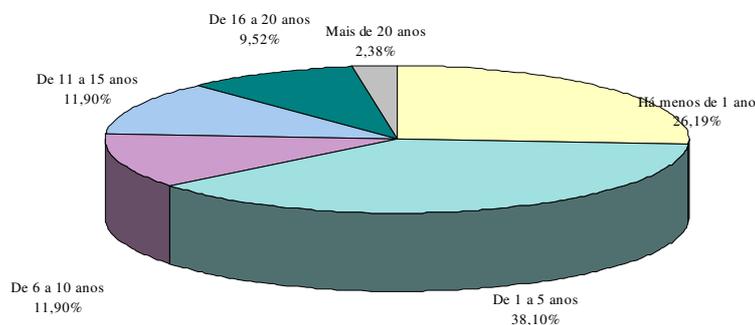
GRÁFICO 10
Distribuição dos VSC segundo o tempo de serviço na empresa



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

No que diz respeito à distribuição dos profissionais da área de VSP pesquisados segundo o tempo de serviço na empresa, vale ressaltar o acentuado percentual de profissionais com menos de um ano (26,19%) e com mais um e menos de cinco anos de casa (38,10%). Além disso, convém destacar a baixa proporção de indivíduos com mais de 20 anos de empresa (2,38%) (gráfico 11). Esses números caracterizam o grupo como composto majoritariamente de profissionais iniciantes na empresa.

GRÁFICO 11
Distribuição dos VSP segundo tempo de serviço na empresa



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

A partir dos dados acima, constatam-se diferenças em relação aos perfis demográficos dos grupos pesquisados, que, de forma sintética, podem ser assim descritos:

- grupo dos VSC, predominantemente masculino (85,71%); seniores, em que apenas 10,71% têm menos de 25 anos e 57,15% tem mais de 35 anos, sendo que a grande maioria tem responsabilidades familiares, pois 60,71% do grupo são casados e 10,71% separados. Sob o aspecto da educação formal, os VSC formam um grupo bem homogêneo e privilegiado em que 100% dos seus indivíduos têm o curso superior e, desses, cerca de 1/3 fez algum tipo de pós-graduação, É um grupo que pode ser considerado de veteranos, pois 47,15% dos seus membros têm mais de 15 anos de casa e apenas 7,41% menos de um ano;
- grupo dos VSP que tem mais indivíduos do sexo masculino (72,09%), com crescente participação feminina.. Grupo formado predominantemente por jovens, em que 41,86% tem menos de 25 anos e 69,77% até 30 anos. A grande maioria (58,13%) dos indivíduos são solteiros. Sob o aspecto da educação formal, 83,72% dos indivíduos têm o curso superior e, desses, apenas dois fizeram algum tipo de pós-graduação. É um grupo que pode ser considerado em início de carreira, pois 25,50% dos seus membros têm menos de 1 ano de casa e 65,03% até cinco anos de casa.

No quadro 9 tem-se a caracterização demográfica dos grupos pesquisados.

QUADRO 9
Caracterização dos perfis demográficos

Medidas demográficas	
VSC	VSP
Grupo predominantemente masculino	Grupo com predominância do sexo masculino, mas com participação e influência feminina crescentes
Faixa etária que caracteriza o grupo como sênior	Grupo formado predominantemente por jovens
Predominância de empregados casados, portanto, com responsabilidades familiares	Predominância de empregados solteiros
Todos têm o nível superior e bem como existe um alto índice de indivíduos com cursos de pós-graduação	Predominância quase que total de profissionais com curso superior. Ainda é inexpressiva quantidade de indivíduos com cursos de pós-graduação
Predominância de veteranos, quanto ao tempo de casa	Grupo composto na sua maioria por colaboradores com menos de cinco anos de casa – iniciantes

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Pelo exposto no quadro acima ficam evidenciadas as diferenças demográficas entre os dois grupos pesquisados. A seguir, tem-se a apresentação dos resultados e das análises das variáveis que compõem o modelo de Hackman e Oldham (1975).

5.2 Apresentação e análise da QVT

Neste tópico, são apresentadas as descrições das variáveis que compõem a versão do JDS utilizado no desenvolvimento deste estudo, junto aos grupos funcionais pesquisados, como indicadoras de qualidade de vida no trabalho. Foram elas:

- Variedade de Habilidades – VH – Grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, via envolvimento e uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo;

- Identidade da Tarefa – IT – Grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho completo e identificável, isto é, realizado do início ao fim com vistas a se obterem resultados visíveis;
- Significado da Tarefa – ST – Grau em que a tarefa tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, sejam elas pertencentes à organização ou ao ambiente externo;
- Autonomia – AU – Grau em que a tarefa fornece ao indivíduo substancial independência e liberdade para programar seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução;
- *Feedback* Extrínseco – FE – Grau em que o indivíduo recebe informações claras sobre seu desempenho, por meio de seus superiores, colegas ou clientes;
- *Feedback* do Próprio Trabalho – FT – Grau em que a própria execução das atividades de trabalho fornece informações diretas e claras sobre seu desempenho;
- Inter-relacionamento – IR – Grau em que o trabalho requer que o empregado lide diretamente com outras pessoas, inclusive clientes;
- Satisfação com as Possibilidades de Crescimento – SPC – Grau em que a tarefa permite ao indivíduo possibilidades de crescimento pessoal e realização profissional;
- Satisfação com Segurança – SS – Grau em que o indivíduo se sente seguro de que não será discriminadamente dispensado;
- Satisfação com a Recompensa – SR – Grau em que o indivíduo se encontra satisfeito com o salário recebido (direto e indireto), face ao que contribui para a organização;
- Satisfação com o Ambiente Social – SAS – Grau em que o indivíduo se sente satisfeito com as pessoas com quem se relaciona e convive no trabalho;
- Satisfação com a Supervisão – SSU – Grau em que o indivíduo se sente satisfeito, em termos gerais, com a qualidade da supervisão que recebe em seu trabalho;

- Potencial Motivacional da Tarefa – PMT – É a resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa (VH, IT, ST, IR, AU, FT e FE);
- Satisfação com fatores de contexto – É a resultante direta da combinação de variáveis ligadas à satisfação com fatores contextuais (SPC, SS, SC, SAS, SSU);
- Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – É a resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa (VH, IT, ST, AU, FT, FE, IR), associadas à satisfação com fatores contextuais (SPC, SS, SR, SAS, SSU).
- Satisfação geral com o trabalho – SGT – É a resultante da combinação das variáveis satisfação com o trabalho e o pensar em sair da organização em que se trabalha.

Preliminarmente à apresentação dos resultados das variáveis utilizadas neste estudo para a qualidade de vida no trabalho, cabe destacar, ainda, que, se adotou a escala do tipo Likert com a amplitude variando de um a sete. Para efeito de análise dos resultados, consideraram-se os índices (medianas/médias das medianas) dos indicadores estudados posicionados em seis ou sete como situados numa região de satisfação em relação ao item pesquisado; índices entre três e um, como indicadores de insatisfação e índices entre cinco e quatro como representativos de situações intermediárias (de indiferença) entre a satisfação e a insatisfação. A seguir, são apresentados os resultados das variáveis que compõem as dimensões básicas da tarefa, bem como suas análises.

5.2.1 Dimensões básicas do trabalho

Quanto aos resultados da pesquisa, a tabela 2 apresenta os resultados obtidos junto aos profissionais da área de VSC referentes aos escores das variáveis que compõem as dimensões

básicas da tarefa, utilizados neste estudo como indicadores da qualidade de vida no trabalho.

TABELA 2
Escores das variáveis das dimensões básicas da tarefa - VSC

Variáveis	Mínimo	Máximo	Escore	Desvio-padrão
Variedade de Habilidades (VH)	2,7	7,0	6,3	1,20
Identidade da Tarefa (IT)	2,7	6,7	4,0	1,35
Significado da Tarefa (ST)	3,7	7,0	6,0	1,14
Autonomia (AU)	3,0	6,7	6,0	1,22
<i>Feedback</i> do Próprio Trabalho (FT)	2,0	7,0	5,3	1,51
Feedback Extrínseco ao Trabalho (FE)	2,7	7,0	6,3	1,37
Inter-relacionamento (IR)	5,0	7,0	6,7	0,64

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

A partir do conjunto de dados apresentados na tabela 2, constata-se que as variáveis mais críticas se referem à identidade da tarefa (4,0) e ao *feedback* do próprio trabalho (5,3). Os demais se posicionaram na região de satisfação (6,0), destacando-se o inter-relacionamento (6,7) que foi a variável mais bem avaliada.

Já a tabela 3 apresenta os resultados obtidos junto aos profissionais da área de VSP referentes aos índices (escores) das variáveis que compõem as dimensões básicas da tarefa, utilizados neste estudo como indicadores da qualidade de vida no trabalho.

TABELA 3
Escores das variáveis das dimensões básicas da tarefa - VSP

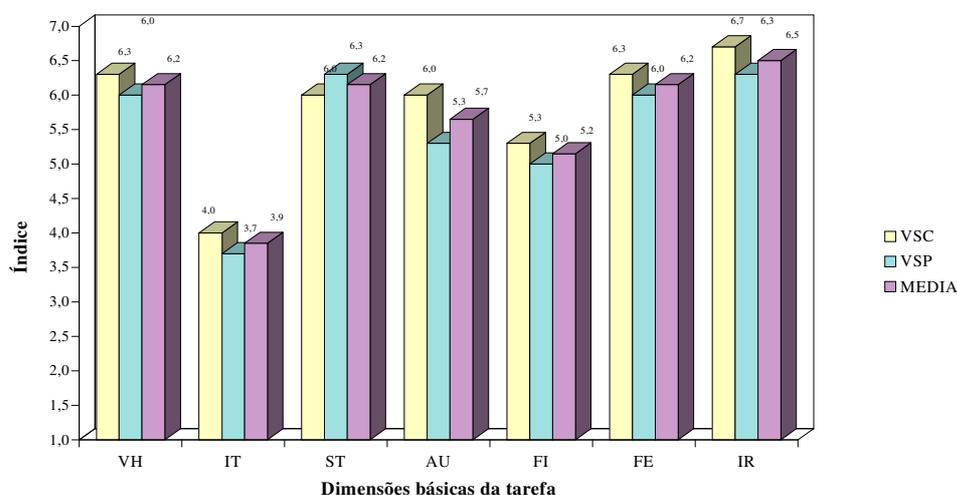
Variáveis	Mínimo	Máximo	Escore	Desvios-padrão (média)
Variedade de Habilidades (VH)	2,0	7,0	6,0	1,67
Identidade da Tarefa (IT)	2,0	6,7	3,7	1,48
Significado da Tarefa (ST)	2,6	7,0	6,3	1,45
Autonomia (AU)	2,3	6,7	5,3	1,74
<i>Feedback</i> do Próprio Trabalho (FI)	3,0	7,0	5,0	1,37
Feedback Extrínseco ao Trabalho (FE)	4,0	7,0	6,0	1,03
Inter-relacionamento (IR)	5,0	7,0	6,3	0,76

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Os dados contidos na tabela 3 posicionam como variáveis mais críticas as que se referem à identidade da tarefa (3,7), ao *feedback* do próprio trabalho (5,0) e à autonomia (5,3). Já as variáveis mais bem avaliadas (com maiores escores) foram: o inter-relacionamento (6,3) e o significado da tarefa (6,3).

No gráfico 12 são apresentados os escores (índices) das variáveis que formam as dimensões básicas da tarefa para ambos os grupos funcionais pesquisados. Por meio desse gráfico, tem-se por objetivo proporcionar uma melhor visualização da comparação dos resultados da pesquisa. Também a seguir é desenvolvida a análise relativa dos resultados dos dois grupos investigados por este estudo.

GRÁFICO 12
 Comparação entre os cargos em relação aos escores das dimensões básicas da tarefa



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

A partir dos dados apresentados no gráfico 12, constata-se que dois indicadores se destacaram por obterem os melhores escores junto a ambos os grupos pesquisados: significado da tarefa e inter-relacionamento. Os resultados dos dois grupos alcançaram um grau de satisfação adequado (entre seis e sete). Os profissionais da área de comercialização de VSC o posicionam em 6,0, e os de VSP, em 6,3. Os resultados parecem coerentes e muito provavelmente possam ser explicados em função de a cadeia do varejo ser maior e mais diversificada do que a outra, impactando mais substancialmente um volume maior de pessoas do que a do outro grupo.

Quanto ao inter-relacionamento – Constata-se uma inversão dos resultados em que o grupo de profissionais da área de VSC apresentou um escore (6,7) maior do que os 6,3 do grupo VSP. Em princípio, a coerência do resultado pode ser explicada pelo fato de o grupo ter um tempo de casa maior, conseqüentemente, um maior e mais consolidado círculo de relacionamento e pela própria atividade que desenvolve que impõe um relacionamento com o

cliente mais intenso e intimista.

Por outro lado, no que diz respeito a identidade da tarefa, esta foi a variável que apresentou os menores escores para os dois grupos (4,0 para VSC e 3,7 para VSP). Tal achado, provavelmente, possa ser explicado pelos tamanhos das cadeias e pelos processos de vendas e de provisionamentos dos produtos customizados e padronizados, em que, nos dois grupos, as áreas de comercialização são as pontas (o princípio e o fim) dos dois processos. Ou seja, o trabalho não é realizado do começo ao fim pelos vendedores das duas áreas.

Merece destaque, também, a constatação de que profissionais da área de VSC percebem vivenciar maior autonomia (6,0) que os profissionais das áreas de VSP (5,3). Isso talvez se justifique devido à natureza dos trabalhos de cada grupo bem como dos serviços que compõem o portfólio que cada um comercializa.

Além disso, ambos os grupos apresentaram escores mais elevados para a variável *feedback* externo (superiores, colegas, clientes etc) do que para a variável *feedback* do próprio trabalho. Em princípio, tal achado pode estar igualmente associado à própria natureza do trabalho e ao modelo de gestão vigente, no qual os resultados são geridos *on line* e os *feedbacks* dos resultados e dos desempenhos são dados igualmente muito rapidamente pelos gestores e também pelos colegas.

Os profissionais da área de VSC obtiveram maiores escores para as seguintes variáveis: Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa, Autonomia, *Feedback* do Próprio Trabalho, *Feedback* Extrínseco ao Trabalho e Inter-relacionamento. Já os profissionais da área de VSP obtiveram maiores escores em uma variável que foi o Significado da Tarefa.

A tabela 4 apresenta os resultados consolidados dos dois grupos estudados referentes aos índices consolidados das dimensões básicas da tarefa, utilizadas neste estudo como indicadoras de qualidade de vida no trabalho.

TABELA 4
Escores das dimensões básicas da tarefa consolidada

ÍNDICES DAS DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA	VSC	5,8	VSP	5,5
--	------------	------------	------------	------------

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Ao avaliar os resultados consolidados das dimensões básicas da tarefa, constata-se que os profissionais da área de VSC apresentaram um escore maior (5,8) do que os profissionais da área de VSP (5,5), porém, ambos se posicionaram nos limites superiores da faixa intermediária entre a satisfação e a insatisfação. Tal resultado poderia ter sido melhor e se deveu principalmente à performance da variável IT, que foi a principal ofensora, devido ao fato de as tarefas de vendas constituírem um processo extenso e complexo que exige a intervenção de vários atores e não só dos VSP e VSC.

Complementando a análise comparativa entre os dois grupos pesquisados, são apresentados na tabela 5 os resultados da análise da significância entre os dois grupos estudados referentes às dimensões básicas da tarefa, utilizadas neste estudo como indicadoras de qualidade de vida no trabalho.

Vale destacar que todas as diferenças são consideradas significativas em um nível de significância de 5% ($p=0,05$). Dessa forma, valores de p menores ou iguais a 0,05 indicam que os dados apresentam diferenças significativas entre si.

TABELA 5
 Comparação entre os cargos em relação aos escores das dimensões básicas da tarefa

FATORES	ESCORES		
Dimensões básicas da tarefa	VSC	VSP	p
Variedade de Habilidades (VH)	6,3	6,0	0,32
Identidade da Tarefa (IT)	4,0	3,7	0,38
Significado da Tarefa (ST)	6,0	6,3	0,29
Autonomia (AU)	6,0	5,3	0,26
Feedback do Próprio Trabalho (FI)	5,3	5,0	0,36
Feedback Extrínseco ao Trabalho (FE)	6,3	6,0	0,30
Inter-relacionamento (IR)	6,7	6,3	0,21
ESCORES DAS DIMENSÕES BASICAS DA TAREFA (EDBT)	5,8	5,5	0,35

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados mostram que, estatisticamente, com relação aos fatores contidos na tabela 5 não existem diferenças significativas entre os grupos funcionais pesquisados. A seguir, são relatados os resultados das variáveis que formam as satisfações contextuais do trabalho.

5.2.2 Satisfações contextuais (específicas)

No tocante aos fatores de contexto do trabalho, a tabela 6 apresenta os resultados obtidos junto aos profissionais da área de VSC referentes aos escores das variáveis: satisfação com as possibilidades de crescimento, satisfação com segurança, satisfação com a recompensa, satisfação com o ambiente social e satisfação com a supervisão.

TABELA 6
Escores das variáveis das satisfações contextuais - VSC

Variáveis	Mínimo	Máximo	Escores	Desvios-padrão (média)
Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)	1,0	7,0	4,2	1,32
Satisfação com Segurança (SS)	1,0	3,5	2,0	0,93
Satisfação com a Recompensa (SR)	1,0	6,5	2,0	1,77
Satisfação com o Ambiente Social (SAS)	4,7	7,0	6,0	0,81
Satisfação com a Supervisão (SSU)	2,0	7,0	5,7	1,04

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

A partir do conjunto de dados apresentados na tabela 6, constatou-se que as variáveis mais críticas se referem à satisfação com segurança (2,0) e satisfação com recompensa (2,0). A única variável que se posicionou numa região da satisfação (6,0) foi a satisfação com o ambiente social. Cabe ressaltar também que o indicador satisfação com possibilidades de crescimento se posicionou no limite inferior da região de intermediária entre a satisfação e a insatisfação.

Já a tabela 7 apresenta individualmente os resultados obtidos junto aos profissionais da área de VSP referentes aos escores globais das variáveis que formam as satisfações específicas utilizados neste estudo como indicadores da qualidade de vida no trabalho.

TABELA 7
Escores das variáveis das satisfações contextuais - VSP

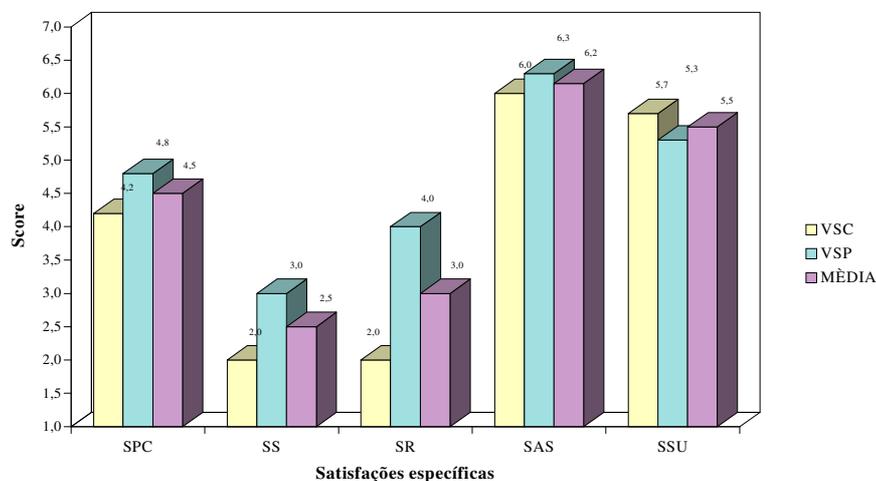
Variáveis	Mínimo	Máximo	Escore	Desvios-padrão (média)
Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)	2,0	7,0	4,8	1,57
Satisfação com Segurança (SS)	1,0	6,0	3,0	1,87
Satisfação com a Recompensa (SR)	1,0	7,0	4,0	1,95
Satisfação com o Ambiente Social (SAS)	5,0	7,0	6,3	0,77
Satisfação com a Supervisão (SSU)	2,0	7,0	5,3	1,76

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Por meio dos resultados apresentados na tabela 7, constata-se que as variáveis mais críticas se referem à satisfação com segurança (3,0) e satisfação com recompensa (4,0). A única variável que se posicionou numa região satisfatória foi a satisfação com o ambiente social (6,3). Aqui, também cabe ressaltar que o indicador satisfação com possibilidades de crescimento se posicionou (4,8) na região de neutra entre a satisfação e a insatisfação.

Têm-se mostrados no gráfico 13 os escores de satisfação com fatores contextuais obtidos junto aos dois grupos funcionais pesquisados. Esse gráfico tem por objetivo proporcionar uma melhor visualização comparativa dos resultados da pesquisa. Também, a seguir, é desenvolvida a análise relativa dos resultados dos dois grupos investigados por este estudo.

GRÁFICO 13
Comparação entre os cargos quanto aos escores relativos às satisfações com fatores contextuais



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Constata-se, ao se analisar o gráfico 13, que a variável que mais chama a atenção é a satisfação com a segurança, em que os dois grupos a posicionam como a de menor escore (2,0 VSC e 3,0 VSP), tanto no que diz respeito às seguranças, futura e presente. Tal, sem dúvida, é a dimensão mais ofensiva à qualidade de vida na organização. Esses escores muito provavelmente possam ser explicados pela cultura da organização que é fortemente voltada para resultados como pelas freqüentes mudanças estruturais e organizacionais com o foco em redução de custos (*downsizing*, terceirização etc) e em otimização de processos, promovendo contínuos enxugamentos dos quadros próprios.

Ainda, sob o ponto de vista dos dois grupos pesquisados, o segundo maior ofensor diz respeito à satisfação com a recompensa. Os profissionais da área de VSC têm um nível de insatisfação relevante (2,0), tanto no que diz respeito aos salários quanto aos pagamentos (participação nos lucros, variáveis etc.) pelo que contribuem para a companhia. Já os profissionais da área de VSP se posicionaram no limite inferior da faixa intermediária entre o satisfeito e o insatisfeito (4,0).

A satisfação com o ambiente social foi o grande ponto forte apontado pelos dois grupos com os escores convergindo para um nível positivo de satisfação (na faixa de 6,0 a 7,0). A variável é uma forte indutora positiva do nível de qualidade de vida juntamente com a dimensão de inter-relacionamento, cujos resultados de pesquisa apresentam-se coerentes com as atividades desenvolvidas pelos dois grupos.

A satisfação com a supervisão também se posicionou num nível intermediário entre a satisfação e a insatisfação (5,3 VSP e 5,7 VSC), em que o aspecto que recebeu menores escores diz respeito à qualidade da supervisão. Já quanto à possibilidade de crescimento na organização, os dados indicam que os dois grupos o posicionam no limite inferior da faixa intermediária, com um índice na faixa do índice 4,0 (4,2VSC e 4,8VSP). Este é um resultado que deve ser analisado com muito cuidado, pois pode comprometer um aspecto muito importante da qualidade de vida do trabalho.

Os profissionais da área de VSP obtiveram maiores escores nos seguintes indicadores: satisfação com as possibilidades de crescimento, satisfação com segurança, satisfação com a recompensa e satisfação com o ambiente social. Já os profissionais da área de VSC, obtiveram maiores escores apenas na variável satisfação com a supervisão. Isso talvez possa ser explicado devido principalmente às características demográficas do grupo dos VSC que os tornam mais sensíveis e mais críticos a fatores como a segurança e a remuneração e eles têm um nível de exigência maior do que o do grupo dos VSP.

A tabela 8 descreve, para ambos os grupos, os escores consolidados das satisfações contextuais do trabalho utilizadas neste estudo.

TABELA 8
Escores das satisfações contextuais consolidadas

ÍNDICES DAS SATISFAÇÕES CONTEXTUAIS	VSC	3,9	VSP	4,8
--	------------	------------	------------	------------

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Ao avaliar os resultados consolidados das satisfações específicas, constata-se que os profissionais da área de VSP apresentaram um escore maior (4,8) do que os da área de VSC (3,9). Porém ambos se posicionaram na faixa intermediária entre a satisfação e a insatisfação. Este resultado se deveu basicamente às variáveis segurança e recompensa, que se apresentaram como os grandes ofensores à satisfação dos grupos funcionais pesquisados.

A tabela 9 apresenta os resultados da análise da significância entre os dois grupos estudados referentes às variáveis destinadas à mensuração da satisfação com fatores de contexto do trabalho.

Complementando a análise comparativa entre os dois grupos pesquisados, são mostrados na tabela 9 os resultados da análise da significância entre os dois grupos estudados referentes a tais variáveis.

Vale destacar que todas as diferenças são consideradas significativas em um nível de significância de 5% ($p=0,05$). Dessa forma, valores de p menores ou iguais a 0,05 indicam que os dados apresentam diferenças significativas entre si.

TABELA 9
 Comparação entre os cargos em relação aos escores
 das satisfações contextuais

FATORES	ESCORES		
Satisfações contextuais	VSC	VSP	p
Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)	4,2	4,8	0,32
Satisfação com Segurança (SS)	2,0	3,0	0,25
Satisfação com a Recompensa (SR)	2,0	4,0	0,14
Satisfação com o Ambiente Social (SAS)	6,0	6,3	0,26
Satisfação com a Supervisão (SSU)	5,7	5,3	0,32
ÍNDICES DAS DIMENSÕES SATISFAÇÕES CONTEXTUAIS (EDSC)	3,9	4,8	0,22

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados indicam que, estatisticamente, com relação aos fatores contidos na tabela 9, também não se observam diferenças significativas entre os grupos funcionais pesquisados. Complementando o estudo sobre as variáveis QVT, a seguir são apresentados os resultados das demais variáveis que compõem o modelo Hackman e Oldham (1975).

5.2.3 Outras variáveis estudadas

Quanto aos resultados, a tabela 10 apresenta individualmente os resultados obtidos junto aos profissionais da área de VSC referentes aos escores de outras variáveis de interesse.

TABELA 10
Escores relativos a outras variáveis de interesse - VSC

Variáveis	Mínimo	Máximo	Escores	Desvios- padrão (médias)
Potencial Motivacional da Tarefa (PMT)	3,4	6,9	5,8	1,3
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	2,6	6,5	5,0	1,2
Satisfação com fatores de contexto (STH)	1,9	6,2	3,9	1,2
Satisfação Geral no Trabalho (SGT)	1,5	6,5	5,5	1,5

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Ao analisar os escores referentes às outras variáveis de interesse contidas na tabela 10, constata-se que o conjunto dos indicadores estão posicionados na faixa intermediária entre a satisfação e a insatisfação com suas amplitudes variando entre 5 e 5,7, à exceção do índice de satisfação com fatores de contexto que obteve um escore de 3,9, devido aos resultados obtidos junto às variáveis de segurança e de recompensa que entram na base de seu cálculo e já analisados anteriormente. Já o potencial motivacional da tarefa foi o que alcançou o maior índice (5,8).

O QVT é um indicador mais amplo, pois é função de doze variáveis (as sete que compõem as dimensões básicas da tarefa e as cinco que formam as satisfações contextuais do trabalho) e atingiu o escore cinco, posicionando-se na zona intermediária entre a satisfação e a insatisfação.

Na tabela 11 estão apresentados os resultados obtidos junto aos profissionais da área de VSP às demais variáveis de interesse.

TABELA 11
Escores relativos a outras variáveis de interesse -VSP

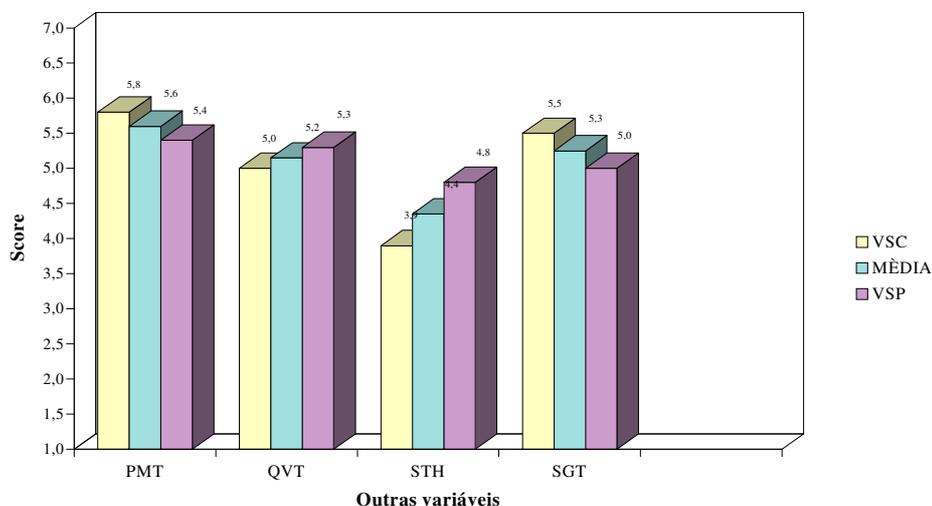
Variáveis	Medidas descritivas			
	Mínimo	Máximo	Escore	Desvio-padrão
Potencial Motivacional da Tarefa (PMT)	207	6,9	5,4	1,4
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	205	6,5	5,3	1,3
Satisfação com fatores de contexto (STH)	2,1	6,3	4,8	1,6,
Satisfação Geral com o Trabalho (SGT)*	2,0	70	5,0	1,4

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Com relação à QVT, essa dimensão se posicionou na região intermediária entre a satisfação e a insatisfação (5,3), Também as variáveis: satisfação geral no trabalho (5,0), potencial motivacional da tarefa (5,4) se situaram na mesma região. Por sua vez, a satisfação com fatores de contexto caracterizou-se como a variável de menor escore (4,8), impactada principalmente pelos resultados das variáveis segurança e recompensa que entram na base de seu cálculo.

Têm-se apresentado no gráfico 14 os índices dos dois grupos funcionais pesquisados, referentes às demais variáveis de interesse. O gráfico 14 tem por objetivo proporcionar uma melhor visualização comparativa dos resultados. Também a seguir é desenvolvida a análise relativa dos resultados dos dois grupos investigados por este estudo.

GRÁFICO 14
 Comparação entre os cargos quanto aos escores relativos às outras variáveis de interesse



FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação.

Constata-se que os dois grupos apresentaram resultados convergentes no que diz respeito às posições dos escores nas regiões de satisfação, intermediária e insatisfação, nas quatro variáveis que foram denominadas de outras variáveis estudadas em que os indicadores avaliados se posicionaram na faixa intermediária entre a satisfação e a insatisfação. Os menores escores em ambos os grupos ficou com o indicador de satisfação com fatores de contexto (STH), em que segurança e a recompensa, que foram os grandes ofensores da pesquisa, têm um peso de 40% na ponderação do indicador.

Os profissionais da área de VSP obtiveram resultados melhores nos seguintes indicadores: Satisfação com fatores de contexto – STH – e QVT. Já os profissionais da área de VSC obtiveram resultados melhores nos seguintes indicadores: SGT e Potencial Motivacional da Tarefa – PMT.

O resultado de a variável SGT ser mais favorável aos VSC pode ser explicado em função de os indivíduos do grupo pensarem menos frequentemente em saírem da empresa do

que os VSP. Isto pode ser justificado pelas diferenças dos perfis demográficos dos dois grupos, em que os profissionais da área de VSC, por ter um perfil mais maduro, com maiores responsabilidades no que tange à família e agregados, pensa menos vezes em deixar a empresa espontaneamente.

Complementando a análise comparativa entre os dois grupos pesquisados, são apresentados na tabela 12 os resultados da análise da significância entre os dois grupos estudados referentes às variáveis que formam os índices das outras variáveis de interesse do estudo.

Vale destacar que todas as diferenças são consideradas significativas em um nível de significância de 5% ($p=0,05$). Dessa forma, valores de p menores ou iguais a 0,05 indicam que os dados apresentam diferenças significativas entre si.

TABELA 12
Comparação entre os cargos em relação aos escores
das outras variáveis de interesse

FATORES	ÍNDICES		
Variáveis	VSC	VSP	p
Potencial Motivacional da Tarefa (PMT)	5,8	5,4	0,42
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	5,0	5,3	0,30
Satisfação no Trabalho Hackman (STH)	3,9	4,8	0,21
Satisfação Geral com o Trabalho (SGT)*	5,5	5,0	0,36

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados indicam que, estatisticamente com relação aos fatores apresentados na tabela 12, igualmente não se observaram diferenças significativas entre os grupos funcionais pesquisados.

Para melhor compreensão dos resultados das variáveis QVT, estão apresentados a

seguir os principais fatores de satisfação e insatisfação apontados pelos grupos pesquisados.

5.3 Análise dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho

Nesta parte do trabalho, foram desenvolvidas análises dos principais fatores de satisfação e insatisfação dos dois grupos funcionais pesquisados. Para tal, foi utilizado o conteúdo do JDS aplicado para avaliação do QVT. O objetivo dessa parte do trabalho é detalhar o estudo da qualidade de vida no trabalho para melhor compreensão e interpretação dos resultados. A métrica utilizada é a mesma (escala Likert, de um a sete).

5.3.1 Análise dos fatores de satisfação e insatisfação dos profissionais da área de serviços customizados

Quanto aos resultados, a tabela 13 apresenta os principais fatores de insatisfação apontados pelos profissionais da área de VSC referentes ao conteúdo global do JDS.

TABELA 13
Principais fatores de insatisfação segundo a percepção dos VSC

Fatores	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
A segurança quanto ao futuro na organização	1,0	3,0	2,0	1,0
A segurança no emprego (presente)	1,0	4,0	2,0	1,0
O salário recebido	1,0	6,0	2,0	2,0
O pagamento pelo que contribuem para a organização	1,0	7,0	2,0	2,0
O grau de participação permitido nas decisões importantes em relação ao trabalho	1,0	4,0	3,0	2,0

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Cabe destacar que, conforme o exposto na tabela 13, os principais fatores de insatisfação explicitados pelo grupo funcional VSC são os fatores de segurança ligados à permanência na organização, presente e futura. Os de recompensa, salários recebidos e contrapartida financeira do que contribuem para a organização são também relevantes, junto à insatisfação quanto ao nível de participação do grupo nas decisões que são tomadas sobre o trabalho.

Agora estão apresentados, na tabela 14, os principais fatores de satisfação apontados pelos profissionais da área de VSC referentes ao conteúdo global do JDS.

TABELA 14
Principais fatores de satisfação segundo a percepção dos VSC

Variáveis	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
O trabalho que faço significa muito para mim	5,0	7,0	6,0	7,0
A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	5,0	7,0	6,0	6,0
As pessoas com quem me relaciono e vivo no trabalho	4,0	7,0	6,0	6,0
O desafio que enfrento ao fazer o trabalho	3,0	7,0	6,0	6,0
O trabalho não é simples e nem inútil	3,0	7,0	6,0	6,0

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Conforme o exposto na tabela 14, destacam-se como principais fatores de satisfação apontados pelo grupo funcional VSC os ligados aos aspectos sociais do trabalho (oportunidade de conhecer novas pessoas e relacionamentos o trabalho) e ao trabalho em si (importância, desafios e complexidade).

5.3.2 Análise dos fatores de satisfação e de insatisfação dos profissionais da área de serviços padronizados

Quanto aos resultados, a tabela 15 descreve os principais fatores de insatisfação apontados pelos profissionais da área de VSP referentes aos itens que compõem o JDS.

TABELA 15
Principais fatores de insatisfação segundo a percepção dos VSP

Variáveis	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
A segurança quanto ao futuro na organização	1,0	6,0	2,0	2,0
A segurança no emprego	1,0	6,0	4,0	2,0
O salário recebido	1,0	7,0	4,0	3,0
O pagamento pelo que contribuí para a organização	1,0	7,0	4,0	3,0
Qualidade da supervisão recebida	1,0	7,0	4,0	4,0

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Cabe ressaltar que os dados contidos na tabela 15 apontam como principais fatores de insatisfação do grupo funcional VSP, além dos fatores de segurança ligados à permanência na organização, presente e futura, os de recompensa, salários recebidos e contrapartida financeira do que contribuem para a organização. Também é fator relevante a qualidade da supervisão recebida.

A tabela 16 mostra os principais fatores de satisfação apontados pelos profissionais da área de VSP referentes ao conteúdo global do JDS.

TABELA 16
Principais fatores de satisfação segundo a percepção dos VSP

Variáveis	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
O trabalho que faço significa muito para mim	5,0	7,0	6,0	7,0
A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	4,0	7,0	6,0	6,0
As pessoas com quem me relaciono e vivo no trabalho	5,0	7,0	6,0	6,0
O desafio que enfrento ao fazer o trabalho	3,0	7,0	6,0	6,0
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	2,0	6,0	6,0	6,0

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Pelo exposto na tabela 16, constata-se que os principais fatores de satisfação apontados pelo grupo funcional VSP são os ligados aos aspectos sociais do trabalho (oportunidade de conhecer novas pessoas e relacionamentos e poder ajudar pessoas no trabalho) e ao trabalho em si (importância e desafios).

5.3.3 Principais fatores de insatisfação e de satisfação dos dois grupos

Quando se analisam conjuntamente os fatores de insatisfação dos dois grupos, constata-se certa convergência nas respostas, principalmente no que diz respeito aos fatores que causam os maiores índices de insatisfação. Praticamente todos os profissionais se pontuaram como insatisfeitos ou bem próximos dessa região (escores de um a quatro). Os

principais fatores que se caracterizam como os ofensores de maiores amplitudes à qualidade de vida no trabalho nos dois ambientes, dizem respeito essencialmente à segurança do indivíduo na organização e são: a segurança quanto ao futuro na organização e a segurança no emprego.

Dos outros aspectos investigados e que se posicionaram também com escores baixos foram: o salário que recebo, o pagamento pelo que contribuo para o resultado da organização, o grau de participação permitido nas decisões importantes em relação ao trabalho. Os VSP também indicaram a qualidade da supervisão como fator de insatisfação.

Os pesquisados, pelo que ficou explicitado na pesquisa quantitativa e nas entrevistas de apoio, têm a consciência de que a sua permanência ao longo do tempo na organização é incerta. A certeza que todos têm é que, ao longo do tempo, sairão da empresa. Também o aspecto de remuneração está aquém das expectativas dos grupos, principalmente nas dos profissionais da área de VSC. Outro fator diz respeito à ansia e a necessidade de maior participação nas decisões que dizem respeito a eles.

Em entrevistas envolvendo os dois grupos funcionais pesquisados, foram verbalizados alguns conceitos que podem influir nas causas que geram os fatores de insatisfação indicados acima, tais como: 1. que a história passada do colaborador na empresa não é levado em consideração num programa mudança; 2. terceirização da função - Na terceirização, o temor associado é a redução da renda, caso esteja incluído entre os aproveitáveis no programa; 3. a maneira como são implementadas as mudanças – Radical e sem participação dos grupos nas decisões *top down*; 4. o nível do salário fixo aquém daquele para o qual o grupo se acha adequado; 5. os grupos consideraram as remunerações variáveis inadequadas quando se compara o que recebem com os bônus executivos, sendo que são eles que geram resultados; 6. frequência das mudanças que geram impactos estruturais e de enxugamento; 7. intensa concorrência e metas pessoais crescentes e cada vez mais agressivas.

Com relação aos fatores de satisfação dos dois grupos, também houve certa convergência no que diz respeito aos fatores que geraram os maiores escores. Grande parte dos profissionais pontuaram como alavancadores de suas satisfações no trabalho (escores: entre seis ou sete) fatores referentes aos ambientes sociais (interno e externo) do trabalho e os referentes à importância percebida do trabalho e satisfação pessoal.

Dentre os aspectos mais positivamente avaliados destacaram-se: significância pessoal do trabalho, a importância do trabalho para a empresa, a oportunidade de conhecer e ajudar outras pessoas ao fazer seu trabalho, pessoas com quem se relaciona e se convive no trabalho, desafios enfrentados na realização do trabalho, a satisfação com a realização do trabalho.

Em entrevistas envolvendo os dois grupos funcionais pesquisados, foram verbalizados alguns conceitos, que podem influir nas causas que geram os fatores de satisfação indicados acima, tais como: 1. relacionamento muito intenso e pessoal em todos os pontos das cadeias dos processos dos dois grupos tanto no âmbito interno como, principalmente, no externo; 2. grandes extensões em ambas as cadeias; 3. poder ajudar outras pessoas; 4. os resultados dos grupos são os índices de controle ou no mínimo de verificação de toda a diretoria (fator de importância); 5. a integração cada vez maior dos processos (agilidade e confiabilidade).

5.4 Análise dos fatores de pressão no trabalho

Com o objetivo de investigar os principais fatores de pressão presentes nos ambientes de trabalho dos dois grupos funcionais pesquisados, adotou-se itens do Modelo Dinâmico do Estresse, proposto por Cooper, Sloam, Williams (1988), conforme dispostos no APÊNDICE C deste trabalho, em que se solicitou aos pesquisados que assinalassem os sete fatores que, na percepção de cada um, geravam maiores fontes de pressão no trabalho. Posteriormente, foram

feitas entrevistas de apoio para entender o significado das respostas de cada grupo.

A seguir, nas tabelas de análise individual dos grupos funcionais, estão descritos os setes fatores de pressão mais relevantes apontados pelos profissionais pesquisados.

Cada tabela tem duas colunas: a primeira descreve os fatores apontados pelos grupos, e a segunda, percentualmente, mostra a parcela de indicações do fator pelo grupo.

Analisando-se cada grupo funcional separadamente, as sete variáveis mais citadas pelos profissionais da área de VSC estão explicitadas na tabela 17, e os fatores mais significantes dizem respeito à busca obsessiva por resultados (apontada por 92% dos respondentes), à excessiva carga de trabalho (apontada por 92% dos respondentes), não se conseguir desligar-se do trabalho mesmo estando em casa (88%), e ação da concorrência no mercado (apontada por 85% dos respondentes).

TABELA 17
Principais fatores de pressão segundo a percepção dos VSC

FATORES DE PRESSÃO	%
Busca obsessiva por resultados	92
Excessiva carga de trabalho	92
Não conseguir desligar-me do trabalho mesmo estando em casa	88
Ação da concorrência no mercado	85
Existência de fatores fora do meu controle/ Gargalos nos processos internos	77
Existência de tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas	73
Perspectivas de promoções indefinidas	70

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Outros fatores também relevantes e específicos assinalados por esses trabalhadores como causadores de pressão são: 1. existência de fatores fora do controle / Gargalos nos processos. A existência desse fator se deveu principalmente a sistemas freqüentemente fora do

ar, não cumprimento de prazos acordados com os clientes, problemas de faturamento e a política de preços; 2. existência de tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas. Este fator se deveu à necessidade de elaboração diária de relatórios de visitas bastante extensos bem como uma avaliação mensal detalhada das potencialidades de negócios de cada cliente da carteira com revisões periódicas e atividades administrativas; 3. perspectivas de promoções indefinidas. Na visão do grupo, esse evento é raro, não ocorrendo com a frequência que merece e num nível de melhoria financeira abaixo das expectativas.

Já para o grupo de profissionais da área de VSP, as sete variáveis que se mostraram como fontes mais significativas de pressão estão indicadas na tabela 18. Como principal fator indicado, foi explicitada a busca obsessiva por resultados (apontado por 91% dos respondentes). Também são relevantes, como pode ser avaliado na tabela 18, os seguintes fatores: excessiva carga de trabalho (apontado por 88% dos respondentes), metas e objetivos agressivamente crescentes (apontados por 86% dos respondentes) e não conseguir se desligar do trabalho mesmo estando em casa (apontado por 86% dos respondentes).

TABELA 18
Principais fatores de pressão segundo a percepção dos VSP

FATORES DE PRESSÃO	%
Busca obsessiva por resultados	91
Excessiva carga de trabalho	88
Metas e objetivos agressivamente crescentes	86
Não conseguir desligar-me do trabalho mesmo estando em casa	86
Mudanças freqüentes na organização	83
Ter que mudar de emprego para progredir na carreira / falta de possibilidade de avanço na carreira	81
Nível do meu salário direto	79

FONTE: Elaborada pelo autor da dissertação.

Outros fatores, também relevantes e específicos, assinalados por esse grupo funcional como principais fatores de pressão no trabalho são: 1. mudanças freqüentes na organização. Este fator pode ser explicado (segundo as entrevistas de apoio) devido principalmente à freqüência e às dimensões com que são feitos os ajustes organizacionais e estruturais na corporação ocasionando freqüentes mudanças nas lideranças e nas direções do grupo bem como na estrutura organizacional; 2. ter que mudar de emprego para progredir na carreira / falta de possibilidade de avanço na carreira. O grupo percebe e verbaliza que as mobilidades horizontal e vertical não ocorrem com a intensidade e a freqüência com que eles desejam, o que é natural num grupo jovem como esse; 3. nível do salário direto. Na visão do grupo, o pagamento que recebem é ainda inadequado pelo valor que agregam aos resultados da corporação.

Quando se analisam e comparam os resultados dos dois grupos funcionais pesquisados, percebe-se uma convergência, no que diz respeito aos fatores mais impactantes. Tal fato talvez possa ser explicado como um reflexo de um dos valores mais cultuados pela organização que é a busca incessante por resultados e pela forte cultura de resultados estabelecida na organização e pela prática contínua de mudanças estruturais e organizacionais objetivando sempre fazer mais por menos, por meio de ações de *downsizing*, reestruturações, otimizações de processos, terceirizações de atividades etc.

Constataram-se, como principais, os seguintes fatores de pressão comuns aos dois grupos: a busca obsessiva por resultados, a excessiva carga de trabalho e não conseguir se desligar do trabalho mesmo estando em casa. Esses três fatores podem ser considerados de uma mesma natureza e indicar uma fonte de pressão constante da corporação nos indivíduos na busca de resultado. A amplitude pode ser evidenciada pelo fato de as pessoas não conseguirem se desligar do trabalho mesmo estando em suas casas longe do ambiente profissional.

Ainda, no tocante à análise dos resultados específicos de cada grupo funcional, constatam-se também fatores de pressão impactantes e inerentes a cada grupo em que se destacam: 1. ações da concorrência no mercado. Este fator é uma preocupação maior e mais impactante para os profissionais da área de VSC, pois os segmentos de mercado em que atuam é o mais concorrido e o de menor volume físico de clientes de toda a indústria; 2. metas e objetivos agressivamente crescentes. Este fator é muito mais freqüente e significativo em termos de amplitude para os profissionais da área de VSP do que nos outros segmentos, pois é a vaca leiteira (segmento de mercado ou de negócio de maior resultado e que sustenta novos e outros segmentos que ainda não são rentáveis) da corporação e é focalizado por todos os gestores de uma forma muito intensa.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo está desenvolvido com vistas a destacar os principais achados e conclusões decorrentes do conjunto de dados obtidos junto aos dois grupos funcionais pesquisados nas etapas de construção do trabalho.

6.1 Principais conclusões e achados

Quanto aos resultados da pesquisa, constatou-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos profissionais investigados, tendo os profissionais da área de comercialização de serviços padronizados, apresentado um índice superior de QVT, do que os profissionais da área de comercialização de serviços customizados.

Embora ambos se posicionem na região intermediária entre a satisfação e a insatisfação, o índice QVT dos VSP é melhor do que os dos VSC, isto em função de esse último grupo acusar, de uma forma mais intensa do que o outro, os fatores apontados como negativos nos resultados de pesquisa referentes às variáveis que formam a dimensão satisfação com fatores de contexto, que neutralizaram os outros aspectos positivos relacionados aos fatores e aos aspectos sociais (inter-relacionamento e o ambiente social), que formam as dimensões básicas da tarefa (dimensão dos fatores de conteúdo do trabalho).

Quando se focalizam nos dois grupos somente os fatores relacionados com o trabalho em si, os resultados são significativos, principalmente junto aos profissionais da área de comercialização de serviços customizados. Ambos os grupos têm consciência da importância

das multi-habilidades necessárias para executar as tarefas que desempenham (orgulham-se disso), da importância contextual de desenvolvê-lo, da importância em termos de valor agregado para a corporação, bem como para o desenvolvimento do indivíduo quanto ao aspecto profissional, principalmente nos quesitos de relacionamento, de socialização e de construção de uma rede de contatos (*network*).

Mas a qualidade de vida não se compõe apenas dos aspectos do trabalho em si, nem só do relacionamento, nem só dos aspectos sociais em que ele está inserido. Entretanto, antes de tudo, o trabalho é um todo, determinado, principalmente como neste estudo está demonstrando, pelo ambiente em que o indivíduo está inserido, ambiente que numa corporação é determinado pelos valores/princípios cultuados e praticados, pelos posicionamentos mentais e pelos comportamentos das pessoas em todos os níveis da organização, principalmente as do topo.

Tendo em vista a crescente necessidade de as organizações se diferenciarem da concorrência, as mesmas têm enfatizado objetivos como a obtenção de maiores participações de mercado (*market share*) e participações crescentes na realização da receita potencial da indústria na qual está inserida e, conseqüentemente, a busca contínua de redução de custos com vistas à maior produtividade na operação de seus negócios.

Esse conjunto de ações busca, como efeito final, a ininterrupta elevação do valor de mercado da organização, o qual se configura como o grande objetivo e expectativa máxima dos acionistas, resultados que devem ser alavancados, principalmente, por lucros crescentes e pela satisfação das expectativas futuras de manutenção dos resultados em níveis desejados.

Nesse contexto, cresce o caráter estratégico das áreas comerciais para as organizações contemporâneas, pois, além de ser a *interface* natural com o mercado e com grande parte do ambiente de negócios em que as corporações estão inseridas, tem também, como ponto forte, a sua natureza essencial de trabalho, que é o de relacionamento entre pessoas, em que, de um

lado, têm-se pessoas físicas ou jurídicas com necessidades explícitas ou potenciais e, do outro, pessoas físicas ou jurídicas com soluções adequadas para satisfazer essas necessidades, seja via pronta entrega ou do desenvolvimento sob medida. Daí a importância do ser humano nesse processo, na medida em que, em uma abordagem muito próxima, ele pode ser o diferencial determinante para o sucesso, seja nas vendas de produtos padronizados como nas de produtos customizados. Nesta última, em princípio, o fator humano deve ser ainda mais crítico, em função das necessidades de um conhecimento mais amplo dos clientes e de um relacionamento muito estreito de parceria e pressupondo uma abordagem muito próxima à da consultiva.

Complementando o item anterior, o conceito vigente nas indústrias em que a concorrência está estabelecida é o de fazer sempre mais por menos, seja em nível de custos de características funcionais ou de pós-vendas. O foco é principalmente agregar continuamente mais valor para os clientes e para os acionistas. Tal posicionamento estratégico tem como efeito a necessidade de adaptações (mudanças) sucessivas entre os resultados desejados pela organização e a conjuntura na qual ela está inserida, implicando mudanças contínuas, sejam elas conceituais, estruturais e/ou organizacionais. Tal posicionamento, além de abranger seus diferentes níveis hierárquicos, é permeado de forma contundente nas cadeias de suprimentos, a jusante e a montante, com vistas a obter menores custos e maior produtividade no fornecimento, na produção, na distribuição e na pós-vendas.

Segundo relatos obtidos junto a entrevistas realizadas com os profissionais-alvos deste estudo, tal contexto tem implicações significativas sobre a gestão dos elementos humanos na medida em que resultam em:

- otimizações constantes nos processos de trabalho;
- redução da força própria de trabalho em função de fatores físicos de produtividade;
- aumento da força de trabalho terceirizada;

- redução da força de trabalho em função de fatores financeiros;
- aumento do volume de trabalho *per capita* segundo padrões internacionais;
- índices de automações continuamente crescentes em todos os setores;
- modelos de gestão e de negócios que garantam, de forma muito confiável, eficiente e eficaz, implementar os negócios e gerir em todos os níveis os seus resultados.

Os respondentes indicaram também como outros fatores que os impactam de forma significativa:

- objetivos e metas corporativas e individuais agressivamente crescentes;
- excessiva carga de trabalho;
- não conseguir se desligar do trabalho mesmo estando em casa;
- insegurança de permanência futura no emprego;
- insegurança de permanência presente no emprego.

Muito embora não se possam constatar diferenças estatisticamente significativas entre os grupos pesquisados, evidencia-se via entrevistas de apoio, que os profissionais da área de comercialização de serviços customizados apontam, como fatores de qualidade de vida no trabalho mais desejados, itens ligados à segurança e à recompensa. Já os profissionais das áreas de comercialização de serviços padronizados apresentam como variáveis mais significativas a busca do crescimento, das vivências e das experiências profissionais.

Tais resultados apresentam-se aderentes aos perfis dos grupos, em que os VSC dispõem de uma curva de experiência (etária e profissional) e de responsabilidades pessoais (família, pensões etc.) mais acentuadas do que a do outro grupo. Já as prioridades explicitadas pelos VSP são normalmente identificados como de grupo predominantemente jovem. Com relação aos aspectos que apresentaram maiores impactos em relação à qualidade de vida no

trabalho, destacam-se: 1. segurança presente de permanência no trabalho – Níveis de impacto maior no VSC (índice dois); 2. segurança com relação ao futuro do indivíduo na corporação - Os dois grupos têm como certeza que é questão de tempo a sua saída da organização e os índices dos dois grupos foram idênticos (índice dois); 3. a busca obsessiva e a forma de cobrança dos resultados – Fator mais sentido e mais impactante nos VSC, mas também visto em um nível menor nos VSP; 4. frequência de pensar em sair da corporação – É mais freqüente nos VSP que apresentam valores de trabalho mais pragmáticos cujo raciocínio de ordem é: se não der eu saio (relato de profissionais da área), gerando posições mentais mais positivas e menos fragilizadoras (angustiantes) do que os VSC, que têm valores mais tradicionais em relação ao trabalho e uma visão mais corporativa da situação, gerando níveis maiores de angústia. Também os VSP têm como projeto de vida não ficar muito tempo na organização diferentemente dos VSC, que desejam se aposentar na empresa.

A partir da análise dos dados demográficos, pôde-se constatar que, quanto aos perfis dos respondentes, existem diferenças entre os grupos pesquisados, mas um aspecto interessante e coerente constatado via resultados de pesquisa é que existem fortes convergências nas respostas dos dois grupos, sobre os fatores ligados às dimensões da satisfação e no tocante a fatores de pressão no trabalho, em que, apesar de os valores dos níveis desses fatores não serem iguais, apresentam um posicionamento entre si, com raras exceções, nas mesmas regiões de resultados possíveis (satisfação, neutralidade e insatisfação), quer sob o aspecto dos fatores de satisfação, insatisfação ou dos fatores de pressão. Essa convergência pode vir a ser explicada pela amplitude (intensa) da influência e predominância do macro ambiente corporativo, determinado pelos valores/princípios e práticas/comportamentos vigentes, em relação às particularidades dos diversos microambientes da corporação, permeando por toda a instituição o padrão e tornando monolíticas as posições mentais, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, bem como

permeando também as felicidades, os temores e as inseguranças.

Quando se analisam os resultados da pesquisa na ótica da ferramenta hierarquia das necessidades de Maslow, depara-se com o que se pode chamar de o paradoxo da base, isto é:

1. os grupos têm uma visão muito clara da importância do trabalho que fazem no contexto da corporação e que são necessárias multi habilidades para desenvolvê-lo, bem como do desafio estimulante que ele representa para os indivíduos;
2. os grupos posicionaram também como ponto forte (níveis de satisfação entre seis e sete) as dimensões de ambiência social tanto externa como interna (oportunidade de conhecer outras pessoas, a oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto se está trabalhando, as pessoas com quem se relaciona e convive no trabalho etc.) e de inter-relacionamento (interação com outras pessoas, trabalho exige cooperação com outras pessoas etc.);
3. os grupos têm a certeza de que a empresa é um ambiente inseguro quanto à longevidade da permanência dos indivíduos no emprego. Todos sabem que é uma questão de tempo a saída;
4. fatores da dimensão recompensa (salários, pagamento total pelo que contribuem para a organização etc.) se posicionaram num nível inadequado (níveis de satisfação entre dois e três);
5. os grupos indicaram como fatores de pressão mais impactantes: o excesso de carga do trabalho, a forma de cobrança dos resultados e a dificuldade de não conseguirem desligar-se do trabalho mesmo estando em casa.

Os dados sugerem que os indivíduos evidenciam que têm suas necessidades de *status* e auto-estima relativamente satisfeitas, mas com carência nas suas necessidades básicas notadamente no item segurança. Fazendo uma analogia, o modelo parece assentar a construção de uma casa a partir do telhado.

Uma outra forma de olhar e interpretar os resultados da pesquisa é segmentando os principais fatores impactantes nos resultados na ótica dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg (1968) e classificando-os conforme os índices verificados na pesquisa:

1. fatores motivadores ou de satisfação posicionados nas regiões de insatisfação:
 - a) reconhecimento dos resultados;
 - b) progresso na carreira;
2. fatores motivadores ou de satisfação posicionados nas regiões de satisfação:
 - a) desenvolvimento pessoal;
 - b) responsabilidade do trabalho;
 - c) *status* reconhecido do trabalho;
 - d) habilidades necessárias para desenvolver o trabalho;
 - e) desafios do trabalho;
3. fatores higiênicos ou de insatisfação posicionados nas regiões de insatisfação:
 - a) impactos do trabalho na vida pessoal;
 - b) segurança presente de continuar no trabalho;
 - c) segurança futura de manter o trabalho;
 - d) objetivos e metas agressivos e crescentes;
 - e) salários e recompensas abaixo da contribuição individual para a empresa;
4. fatores higiênicos ou de insatisfação posicionados nas regiões de satisfação:
 - a) relacionamento interno;
 - b) relacionamento externo;
 - c) ambiente social;

5. fatores higiênicos ou de insatisfação posicionados na região neutra:

a) supervisão.

Os resultados acima levam a acreditar que a maior parte dos fatores higiênicos ou de insatisfação apresentaram menores escores, influenciando significativamente os resultados da QVT dos dois grupos funcionais estudados.

Em suma, retomando a questão central deste estudo, os dados revelam que, diferentemente do que originalmente se pensava a tendência de expansão da área de serviços customizados não se vê acompanhada por uma diferenciação em termos de QVT, notadamente nos aspectos ligados aos fatores de contexto do trabalho.

6.2 Recomendações

Visando dar continuidade e aprofundar as conclusões estabelecidas neste estudo, a seguir, estão apresentadas algumas recomendações.

Sugerir à empresa, como resultado das conclusões e com vistas a controlar os fatores que atuam negativamente sobre a qualidade de vida e estresse dos grupos funcionais pesquisados, o desenvolvimento de ações como a revisão da atual política de remuneração dos empregados das áreas de comercialização de produtos customizados e de padronizados, com a reavaliação dos sistemas de incentivo, de premiações (monetárias e simbólicas) e do sistema de remuneração variável. Os indivíduos devem ser recompensadas com base tanto no volume de vendas como no nível de fidelização alcançados.

Os resultados obtidos pelo estudo indicam a necessidade do desenvolvimento, por parte da área de RH, de programas que visem a conscientização, por parte do corpo gerencial

e diretivo da empresa, da importância de envolver os empregados nas discussões e decisões operacionais sobre as suas áreas de trabalho.

Também é muito importante que a empresa estude um caminho no sentido de aumentar no corpo de empregados, o nível de segurança, por meio da redução da sensação de que todos serão demitidos brevemente, é só uma questão de tempo. Sugere-se que um dos pontos a serem modificados seja na forma de programar as mudanças organizacionais. É fundamental dar a elas maior transparência, participação e menor frequência de ocorrência.

Quanto ao volume de trabalho *per capita* é tido como excessivo pelos profissionais dos dois grupos. A empresa deve proceder a um redimensionamento da sua força de trabalho própria e terceirizada no sentido de adequá-la a sua real dimensão física e qualitativa.

É muito importante uma reavaliação/redefinição dos valores básicos e dos comportamentos que devem permear a busca dos resultados. A empresa deverá buscar novos caminhos no sentido de obter resultados sem o nível de pressão atual e reavaliar o crescimento agressivo das metas.

Sugere-se, também, o desenvolvimento, por parte da área de relações no trabalho, de programas que estimulem a prática de exercícios físicos diários, com o objetivo de relaxar e reduzir os efeitos do estresse.

Desenvolver programas que objetivem proporcionar maior integração dos trabalhadores em atividades fora do ambiente de trabalho, no sentido de buscar maior integração e relaxamento e investindo no ambiente social.

Além disso, sugere-se que o processo de avaliação de desempenho seja procedido em termos de equipe, com o propósito efetivo de buscar o crescimento profissional/pessoal e não apenas se constituir num instrumento de posicionamento relativo de ganhos em nível de escala funcional, ou seja, a avaliação deveria focar-se mais no trabalho em si e no crescimento do empregado. Abaixo, em nível de sugestões, encontram-se descritas algumas pesquisas e

estudos que a organização deveria inserir no seu ferramental de recursos humanos existentes.

- A continuidade da aplicação das Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT's –, principalmente junto a áreas tidas como estratégicas ou que manifestam constantes problemas em nível de recursos humanos. Há que se ressaltar, no entanto, que a mera distribuição de questionários não é, por si só, sinônima de melhorias na qualidade de vida no trabalho. Ao contrário, a mais importante faceta das pesquisas (e dos programas) de QVT consiste nos canais de diálogo que a mesma é capaz de propiciar.
- A realização sistemática de novos estudos que venham a examinar a relação entre as variáveis qualidade de vida no trabalho e nível de pressão, a fim de permitir a identificação da direção da relação existente entre ambas. Ou seja, a realização de pesquisas que permitam investigar qual dessas variáveis é causa e qual é efeito, ou se, realmente, ambas podem atuar das duas formas em diferentes situações, confirmando o caráter de circularidade entre essas variáveis, o que foi um pressuposto desta pesquisa.
- A realização de estudos complementares, junto aos grupos funcionais pesquisados, adotando-se outras abordagens teóricas, as quais venham a permitir maior ampliação do foco de análise. Acredita-se que somente uma articulação de diferentes procedimentos de coleta de dados e enfoques metodológicos permitirá uma compreensão mais sistêmica da multiplicidade de dimensões presentes em situações complexas de trabalho.

Com relação ao desenvolvimento de estudos futuros, têm-se algumas recomendações a fazer.

- A realização de novos estudos com o objetivo de aprofundar a identificação de relações entre as variáveis qualidade de vida no trabalho e saúde mental; bem como de estudos que visem correlacionar variáveis como conteúdo da tarefa, fatores de contexto e propensão

individual ao estresse e doenças mentais.

- Pesquisas complementares, principalmente a nível qualitativo, com o objetivo de desenvolver, de ajudar a aprofundar as análises, tornando mais confiáveis e completos os estudos de QVT, que, por causa de sua natureza eminentemente quantitativa, não possibilitam um aprofundamento da compreensão específica dos estudos.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você.** Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

BABA, V. V.; JAMAL, M. Routinization of job context and job content as related to employee' s quality of working life: a study of canadian nurses **Journal of Organizational Behavior**, n. 12, p. 379-86, 1991.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRITO, Valéria G. P. **Comprometimento e stress no trabalho: um estudo do vínculo professor- universidade.** 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, J. **Occupational stress indicator management guide.** Windsor: NFER- Nelson, 1988.

COUTO, H. A. **Qualidade e excelência no gerenciamento dos serviços de higiene, segurança e medicina do trabalho.** Belo Horizonte: Ergo, 1994.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos.** Rio de Janeiro: COP, 1987.

DAVIS, L. et al. Job design and productivity: a new approach. **Personnel**, n. 33, p. 418- 30, mar. 1957.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1992.

DENIS, R. **La qualité de vie au travail et l'environnement physique.** In: BOISVERT, M. **La qualité de la vie au travail.** Ottawa: Agence d' Arc, 1980, p. 6-83.

FRASER, T. M. Human stress, work and job satisfaction. **Occupational Safety and Healthy Series**, 1983.

GHERMAN, E. M. **Stress and the botton line**. New York: Amacon, 1981.

GOLDBERG, P. **A saúde dos executivos**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1978.

GREENNOOD, E. **Metodología de la investigación**. Buenos Aires: Paidos, 1973.

GUIMARÃES, Valeska N. **Novas tecnologias de produção de base micro eletrônica e democracia industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, 1995.

HACKAMAN, J.R.; LAWLER, E.E. Employer reactions to job caractetirstics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, cidade, v. 55, n. 3, p. 259-86, June., 1971.

HACKMAN, J. R. Work design. In: STEERS, R.; PORTER, L. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1983.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, Jan. / Feb. 1968.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.

JAMAL, M. Relationship of job stress and type A-behavior to employee' s job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems and turnover motivation. **Human Relations**, v. 43, n. 18, p. 727-38, 1990.

KERLINGER, Z. M. **Metodología de pesquisa em ciencias sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KILIMNIK, Zélia M. et al. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. ENAMPAD. 1994, Florianópolis: **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1994, p. 305-325.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de marketing**: São Paulo: Atlas, 1985.

LIPIT, G. L. Quality of Work life organization in action. **Training and Development Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-10, July 1978.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, D. **Qualidade de vida no trabalho**: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A. 1990. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 1990.

MACEDO, D. Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do modelo das características. In: ASLACH, C.; JACKSON, S. E. (Orgs.). **Maslach burnout inventory manual**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1986.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F., CORDEIRO, L. L.(Orgs.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MORAES, L. F. R, et al. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. ENAMPAD. 1990, Belo Horizonte: **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1990, p. 343-66.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. **A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado**. Belo Horizonte: UFMG, 1989. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress**: uma análise em profissões de impacto na sociedade. Belo Horizonte: UFMG, 1992. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: UFMG, 1994. (Relatório de Pesquisa).

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

NADLER, D.; LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization dynamics**, v. 1, n. 11, p. 20-30, Winter 1983.

PAIVA, Kely C. M. **Qualidade de vida no trabalho e estresse de profissionais docentes**: uma comparação entre o público e o privado. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/UFMG. Belo Horizonte, 1999.

PARKER, D. F.; DeCOTIIS, T. A. Organizational determinants of job stress. **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 32, p. 160-77, 1983.
Porter, Michael. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RIO, R. P. **O fascínio do stress**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

ROESCH, Sílvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. Qualidade de Vida no Trabalho: O estado da arte das pesquisas no Brasil. **Gestare – Revista da Faculdade de Ciências Gerenciais**, v. 1, n. 1, Fundação Educacional Monsenhor Messias, Sete Lagoas, 2003.

SANT' ANNA, Anderson de Souza, **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG. Belo Horizonte.

SANT' ANNA, Anderson de Souza. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público**: um estudo em empresa mineira do setor de serviços. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/UFMG. Belo Horizonte.

SANTOS, D. A. **Ninguém morre de trabalhar: o mito do stress**. São Paulo: IBCB, 1988.

SAYLES, L.T.; STRAUSS, G. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

SCHNEIDER, M. **Neurose e classes sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril, 1983. v. 1.

STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1983.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la rémunération. In: BOISVERT, M. **La qualité de la vie au travail**. Ottawa: Agence d' Arc, 1980, p. 6-83.

TOFLER, A. **Future shock**. New York: Pandon House, 1970.

TRIST, E.; BAMFORT, K. Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. **Human Relations**, v. 4, p. 3-38, 1951.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, A. N.; LAWRENCE, P. R. **Industrial jobs an the worker**. Boston: Havard University Graduate School of Bussines Administration, 1965.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo e caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis: 1995.

VRENDENBURGH, D.; SHERIDAN, J. Individual and ocupacional determinants of life satisfaction an alienation. **Human Relations**, v. 32, n. 12, Dec. 1979, p. 1.023-38.

WALTON, R. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, Dec. 1973.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 111-123, Feb. 1979.

XIE, Jia L.; JOHNS, G. Job scope and stress: can job scope be too right? **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1.288-309, 1995.

APÊNDICES E ANEXO

**APÊNDICE B – FORMULÁRIO JDS - FATORES DE
SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO**

SEÇÃO I. COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO

Os itens abaixo discriminam sentimentos resultantes do seu trabalho. Solicitamos escrever o número que seja mais apropriado com o fator contido em cada item, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Muito indiferente	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

- 1.1 ___ A segurança no emprego que eu tenho.
- 1.2 ___ O salário que eu recebo.
- 1.3 ___ Os benefícios que eu recebo.
- 1.4 ___ A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar o meu trabalho.
- 1.5 ___ As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.
- 1.6 ___ O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores (chefes).
- 1.7 ___ A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- 1.8 ___ A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.
- 1.9 ___ O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefes).
- 1.10 ___ O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização.
- 1.11 ___ A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- 1.12 ___ A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.
- 1.13 ___ A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- 1.14 ___ O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.
- 1.15 ___ A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.
- 1.16 ___ As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização.
- 1.17 ___ A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.
- 1.18 ___ A maneira como os conflitos são resolvidos na organização.
- 1.19 ___ A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa
- 1.20 ___ O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo
- 1.21 ___ O grau de participação que me é permitido nas decisões importantes em relação ao meu trabalho
- 1.22 ___ O volume de trabalho que eu tenho que realizar.

SEÇÃO II. CONTEÚDO E NATUREZA DA TAREFA

Em uma escala de 1 a 7, escolha (**circule**) apenas a alternativa (**número**) que represente a descrição mais precisa do seu trabalho.

2.1. Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Muito pouco. Lidar com outras pessoas não é necessário no meu trabalho. Totalmente. Lidar com outras pessoas é uma parte essencial do meu trabalho.

2.2. Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Muito pouco. O trabalho não me dá oportunidade de fazer meu trabalho deve ser feito. Totalmente. Posso decidir como e quando fazer o meu trabalho deve ser feito.

2.3. Com que intensidade o seu trabalho é completo, tendo começo e fim, ou se trata de uma pequena parte de um todo que é terminado por outras pessoas ou máquinas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Meu trabalho é apenas uma parte de outros trabalhos. Os resultados do meu trabalho não podem ser percebidos no produto final ou serviço. Meu trabalho envolve toda a tarefa, do princípio ao fim. Os resultados do meu trabalho podem ser facilmente identificados no produto final ou no serviço.

2.4. Com que intensidade o seu trabalho exige que você faça diferentes coisas utilizando várias de suas habilidades e talentos?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Muito pouco. Meu trabalho exige que eu faça sempre as mesmas rotinas. Muito. Meu trabalho exige que eu sempre faça muitas coisas diferentes, utilizando diferentes habilidades e talentos

Em uma escala de 1 a 7, escolha (**circule**) apenas a alternativa (**número**) que represente a descrição mais precisa do seu trabalho.

2.5. Os resultados do seu trabalho podem afetar significativamente a vida ou o bem-estar de outras pessoas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Os resultados do meu trabalho não têm efeitos importantes sobre outras pessoas.

Os resultados do meu trabalho podem afetar outras pessoas de maneira muito importante.

2.6. Com que frequência supervisores ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Raramente. As pessoas quase nunca me dizem como eu vou indo no meu trabalho.

Sempre. Chefes e colegas me dizem constantemente como vou indo em meu trabalho.

2.7. O seu trabalho, por si mesmo, oferece um parâmetro ou qualquer indicação sobre como você está se saindo na sua execução?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouco.

Bastante.

SEÇÃO III. PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO

Numere as questões abaixo de acordo com a seguinte chave de respostas:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo levemente	Muito indiferente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.1 ___ Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.
- 3.2 ___ Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.
- 3.3 ___ Meu trabalho está estruturado de maneira tal que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim.
- 3.4 ___ A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades para mostrar a mim mesmo (a) se o estou realizando bem ou não.
- 3.5 ___ O meu trabalho é simples e repetitivo.
- 3.6 ___ O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.
- 3.7 ___ Os meus superiores quase nunca me fornecem *feedback* (retorno) sobre como estou me saindo na execução do meu trabalho.
- 3.8 ___ Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas.
- 3.9 ___ Meu trabalho não oferece qualquer oportunidade de utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.
- 3.10 ___ Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.
- 3.11 ___ O meu trabalho permite que eu termine completamente as atividades por mim iniciadas.
- 3.12 ___ Meu trabalho por si só fornece poucas indicações sobre se o estou desempenhado bem ou mal.
- 3.13 ___ Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
- 3.14 ___ Meu trabalho em si não tem muito significado e importância na maior parte das vezes.
- 3.15 ___ Eu freqüentemente penso em largar este emprego.
- 3.16 ___ Eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.

APÊNDICE C – FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO**FONTES DE PRESSÃO EM SEU TRABALHO**

Os itens abaixo são fontes potenciais de pressão. Favor assinalar com um x os sete fatores que você acha mais impactantes no seu dia-a-dia e que melhor caracterizam os seus sentimentos.

- 1.1 ___ Ter uma excessiva carga de trabalho / Ter que trabalhar por muitas horas seguidas.
- 1.2 ___ Busca obsessiva por resultados / Nível de controle exercido sobre os resultados.
- 1.3 ___ Objetivos e metas corporativas e individuais sempre crescentes.
- 1.4 ___ Lidar com a política da empresa.
- 1.5 ___ Conflito entre meus valores e os da empresa.
- 1.6 ___ Nível do meu salário direto.
- 1.7 ___ Nível do meu salário indireto.
- 1.8 ___ Mudanças freqüentes na organização.
- 1.9 ___ Ter uma função abaixo de minha capacidade.
- 1.10 ___ Apoio e orientação dos superiores inadequados/ Falta de comunicação.
- 1.11 ___ Oportunidades de desenvolvimento pessoal.
- 1.12 ___ Não conseguir desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.
- 1.13 ___ Lidar com novas tecnologias em meu trabalho/ Lidar com novas idéias, técnicas e inovações em meu trabalho.
- 1.14 ___ Ações da concorrência no mercado.
- 1.15 ___ Poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
- 1.16 ___ Perspectivas de promoção indefinidas.
- 1.17 ___ Falta de apoio por parte de colegas.
- 1.18 ___ Atitude (positiva ou negativa) do cônjuge (ou familiares) frente ao meu cargo e carreira
- 1.19 ___ Não ser consultado em decisões importantes.
- 1.20 ___ Tarefas e exigências contraditórias ao meu papel profissional.
- 1.21 ___ Discriminação e favoritismo encobertos.
- 1.22 ___ Existência de tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.
- 1.23 ___ Idade avançada (acima dos 40 anos).
- 1.24 ___ Tempo de casa na corporação / Na função.
- 1.25 ___ Ter que mudar de emprego para progredir na carreira / Falta de possibilidades de avanço na carreira.
- 1.26 ___ Ausência de apoio emocional fora do trabalho.
- 1.27 ___ Conflitos de personalidade com outras pessoas.
- 1.28 ___ Muito pouca ou excesso de variedade no trabalho.
- 1.29 ___ Falta de *feedback* (avaliação) sobre o meu trabalho.
- 1.30 ___ Ter o meu tempo tomado pelos outros.
- 1.31 ___ Recursos disponíveis insuficientes para trabalhar.

- 1.32 ___ Acúmulo de tarefas pequenas e simples.
- 1.33 ___ Repercussões que o meu trabalho tem sobre minha vida privada e social.
- 1.34 ___ Existência de fatores fora do meu controle/ Gargalos de processos.
- 1.35 ___ O *clima* de trabalho que percebo na organização.
- 1.36 ___ Mudanças na maneira de executar meu trabalho.
- 1.37 ___ Perseguir uma carreira às custas de minha vida doméstica.
- 1.38 ___ Falta de apoio prático, por parte das pessoas do meu convívio profissional, fora do trabalho.
- 1.39 ___ Cobranças e implicações sobre erros cometidos por mim.

**Antes de devolver o questionário, por favor, certifique-se de que respondeu a TODOS os itens.
Obrigado por sua colaboração.**

ANEXO A – CRIVO DO QUESTIONÁRIO

Dimensões Básicas da Tarefa

1) Variedade de Habilidades (VH)

$$VH = (II.4 + III.1 + III.5^*) : 3$$

2) Identidade da Tarefa (IT)

$$IT = (II.3 + III.3^* + III.11) : 3$$

3) Significância da Tarefa (ST)

$$ST = (II.5 + III.8 + III.14^*) : 3$$

4) Autonomia (AU)

$$AU = (II.2 + III.9^* + III.13) : 3$$

5) *Feedback* do Próprio Trabalho (FI)

$$FI = (II.7 + III.4 + III.12^*) : 3$$

6) *Feedback* Extrínseco (FE)

$$FE = (II.6 + III.7^* + III.10) : 3$$

7) Inter-relacionamento (IR)

$$IR = (II.1 + III.2 + III.6^*) : 3$$

Satisfações Específicas

8) Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)

$$SPC = (I.4 + I.7 + I.11 + I.4) : 4$$

9) Satisfação com Segurança (SS)

$$SS = (I.1 + I.12) : 2$$

10) Satisfação com a Compensação (SC)

$$SC = (I.2 + I.3 + I.10) : 3$$

11) Satisfação com o Ambiente Social (SAS)

$$SCT = (I.5 + I.8 + I.13) : 3$$

12) Satisfação com a Supervisão (SSU)

$$SSU = (I.6 + I.9 + I.15) : 3$$

Potencial Motivacional da Tarefa

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

Qualidade de Vida no Trabalho

Soma dos escores 1 a 12 dividido por 12

Satisfação no Trabalho (Escala de Hackman)

Soma dos escores 8 a 12 dividido por cinco

Satisfação com o Trabalho (Escala de Cooper)

Soma dos escores das questões I.16 a I.22 dividido por sete

Satisfação Geral com o Trabalho (SGT)

$$SGT = (III.15^* + III.16) : 2$$

FONTE: HACKMAN e OLDHAM, 1975.

FICHA CATALOGRÁFICA

F224q

Faria, Marco Antônio de Paula

Qualidade de vida e fatores de pressão em ambientes de comercialização de serviços padronizados e customizados. / Marco Antônio de Paula Faria. Belo Horizonte, 2005.

158f.

Orientadora: Anderson de Souza Sant'Anna

Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Mestrado Profissional em Administração.

Bibliografia

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Stress ocupacional. 3. Indústria de serviços – Comercialização. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração III. Título.

CDU: 658.382