

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**QUALIDADE DE VIDA E FONTES DE PRESSÃO NO
TRABALHO:
estudo de uma empresa mineira de tecnologia da informação**

CLÁUDIA MÁRCIA GOMES DE OLIVEIRA

Belo Horizonte
2008

Cláudia Márcia Gomes de Oliveira

**QUALIDADE DE VIDA E FONTES DE PRESSÃO NO
TRABALHO:**

estudo de uma empresa mineira de tecnologia da informação

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de Pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Área de Concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2008

Oliveira, Cláudia Márcia Gomes de.
O482q Qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho: o caso de uma empresa mineira de tecnologia da informação /Cláudia Márcia Gomes de Oliveira. – Belo Horizonte: 2008.
133 f.

Orientadora: Profº Luiz Carlos Honório
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Trabalho – Qualidade de vida. 2. Trabalho – Stresse. 3. Trabalho – Satisfação. 4. Trabalho – insatisfação. I. Luiz Carlos Honório. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.314

À Aninha, Celina e Zé, meus irmãos, pelo amor e pelo apoio incondicional
em todos os momentos da minha vida;

À minha querida mãe, Algemira, que, mesmo do céu, continua sendo
minha estrela guia;

Às minhas sobrinhas, que são a alegria da minha vida;

À Maria Luiza, por aquecer meu coração com sua pureza e travessuras;

Às minhas amigas, pela força e palavras de estímulo em todos os
momentos, principalmente naqueles de angústia e dúvida.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Luiz Carlos Honório, orientador deste trabalho, pela competência no desenvolvimento desta pesquisa e na disponibilização de referências bibliográficas que contribuíram para realização deste estudo;

Aos professores do mestrado da Faculdade Novos Horizontes;

À diretoria da empresa pesquisada, Luiz Carlos Nacif, William Tadeu e Otávio do Ó, pela abertura e pela disponibilidade em fornecer informações que muito enriqueceram este trabalho;

À gerente de recursos da empresa pesquisada, Polianna Lopes, que não mediu esforços para a realização da pesquisa;

A todos os empregados da empresa pesquisada que participaram, direta ou indiretamente, deste estudo.

RESUMO

O incremento da competitividade tem obrigado as empresas a submeter-se a um processo de transformação e profissionalização que demanda novas práticas de gestão, tanto de processos quanto de pessoas. Nesse cenário, o tema “Qualidade de vida no trabalho” tem atraído a atenção de estudiosos e empresários. A maioria desses estudos busca apresentar uma proposta de intervenção que tem por objetivo humanizar as relações de trabalho a partir de modificações no ambiente que proporcionem maior satisfação aos empregados e aumentem a produtividade da empresa. Esta pesquisa tem por objetivo aprofundar o conhecimento a respeito da qualidade de vida e das fontes de pressão no trabalho. Utilizou-se, para isso, o modelo de avaliação da qualidade de vida no trabalho (QVT) de Hackman e Oldham (1975) e de avaliação das fontes de pressão no trabalho desenvolvido por Cooper, Sloan e William (1988). A pesquisa contemplou uma amostra de 67 empregados de uma empresa mineira de médio porte do setor de tecnologia da informação. Os entrevistados mostraram-se satisfeitos em relação à maioria das variáveis do modelo de Hackman e Oldham (1975) que medem a qualidade de vida no trabalho. Essa satisfação pode ser consequência das políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, que privilegia o inter-relacionamento. Quanto às fontes de pressão no trabalho, observou-se que os entrevistados enfrentam adequadamente as pressões decorrentes dos processos a que são submetidos na organização, na medida em que nenhum fator foi apontado como indicativo de pressão. Duas categorias, porém, foram indicadas como causadores de uma leve pressão: *fatores intrínsecos ao trabalho*, que incluem aspectos com baixas condições de trabalho, sobrecarga de informação, pressão de prazos e mudanças tecnológicas; e *carreira e realização profissional*, que inclui sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização de desempenho, perspectivas de promoção e segurança no emprego.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Satisfação. Insatisfação. Fontes de pressão no trabalho.

ABSTRACT

The increase of competitiveness has forced companies to submit to a process of transformation and professionalism that demand new management practices, as both processes of people. In this scenario, the theme "Quality of life at work" has attracted the attention of scholars and entrepreneurs. Most of these studies present a proposal seeking the intervention that aims to humanize the relationship of work from changes in the environment that would give more satisfaction to employees and increase the productivity of the company. This research aims to deepen knowledge about the quality of life and sources of pressure at work. It was used for this, the model for assessing the quality of working life (QWL), Hackman and Oldham (1975) and evaluation of the sources of pressure in the work of Cooper, and William Sloan (1988). The research included a population of 67 employees of a medium-sized mining company in the industry of information technology. The interviewees expressed their satisfaction on most of the variables of the model Hackman and Oldham (1975) that measure the quality of life at work. That satisfaction may be a consequence of the policies of management of people taken by the company, which focuses on inter-relationship. As for the sources of pressure at work, it was observed that the respondents properly face the pressures arising from the processes that are submitted in the organization, in that no factor was named as indicative of pressure. Two categories, however, were identified as causing a slight pressure: factors intrinsic to the work, including issues with low working conditions, information overload, pressure of deadlines and technological changes, and career and professional achievement, which includes compensation system, Opportunities for training and development, enhancement of performance, prospects of promotion and secure employment.

KEY WORDS: Quality of life. Satisfaction. Dissatisfaction. Sources of pressure at work.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo das dimensões básicas da tarefa	31
FIGURA 2 – O processo de estresse	37
FIGURA 3 – Modelo teórico hipotético para a pesquisa	45

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado	59
GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra, segundo gênero	59
GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária.....	60
GRÁFICO 4 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil.....	60
GRÁFICO 5 – Distribuição da amostra, segundo o número de filhos	60
GRÁFICO 6 – Distribuição da amostra, segundo a idade dos filhos menores e maiores de 18 anos	61
GRÁFICO 7 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade	61
GRÁFICO 8 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa.....	62
GRÁFICO 9 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho no atual cargo	62
GRÁFICO 10 – Distribuição da amostra, segundo a existência de outro emprego ou atividade	62
GRÁFICO 11 – Distribuição da amostra, segundo a existência de outro emprego ou atividade em relação ao seu grau de importância	63
GRÁFICO 12 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo da tarefa	70
GRÁFICO 13 – Comparação entre os cargos em relação ao contexto do trabalho	75
GRÁFICO 14 – Comparação entre os cargos em relação às variáveis de conteúdo e contexto do trabalho.....	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Concepções evolutivas da qualidade de vida no trabalho	21
QUADRO 2 – Fatores de pressão no trabalho e fontes correspondentes.....	39
QUADRO 3 – Definição operacional das variáveis de pesquisa	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Caracterização da amostra, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)	65
TABELA 2 – Caracterização dos diretores/gerentes, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)	66
TABELA 3 – Caracterização dos supervisores/coordenadores, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa).....	67
TABELA 4 – Caracterização dos técnicos, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)	67
TABELA 5 – Caracterização dos administrativos, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)	68
TABELA 6 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo da tarefa..	69
TABELA 7 – Caracterização da amostra, segundo o contexto do trabalho	71
TABELA 8 – Caracterização dos diretores/gerentes segundo o contexto do trabalho	72
TABELA 9 – Caracterização dos supervisores/coordenadores, segundo o contexto do trabalho	72
TABELA 10 – Caracterização dos técnicos, segundo o contexto do trabalho ..	73
TABELA 11 – Caracterização dos administrativos, segundo o contexto do trabalho	73
TABELA 12 – Comparação entre os cargos em relação ao contexto do trabalho	74
TABELA 13 – Caracterização da amostra, segundo as variáveis de conteúdo e contexto do trabalho	76
TABELA 14 – Caracterização das categorias ocupacionais, segundo as variáveis de conteúdo e contexto do trabalho	77
TABELA 15 – Comparação entre os cargos segundo as variáveis de conteúdo e contexto do trabalho	77

TABELA 16 – Caracterização da amostra, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho	79
TABELA 17 – Caracterização dos diretores/gerentes, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho	80
TABELA 18 – Caracterização dos supervisores/coordenadores, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho.....	81
TABELA 19 – Caracterização dos técnicos, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho	82
TABELA 20 – Caracterização dos administrativos, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho	82
TABELA 21 – Caracterização da amostra, segundo os fatores de pressão no trabalho	85
TABELA 22 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho dos diretores/gerentes.....	86
TABELA 23 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho dos supervisores/coordenadores.....	86
TABELA 24 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho dos técnicos	87
TABELA 25 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho dos administrativos	87
TABELA 26 – Caracterização da amostra segundo as principais fontes de pressão no trabalho	89
TABELA 27 – Caracterização dos diretores/gerentes, segundo as principais fontes de pressão no trabalho	89
TABELA 28 – Caracterização dos supervisores/coordenadores, segundo as principais fontes de pressão no trabalho	90
TABELA 29 – Caracterização dos técnicos, segundo as principais fontes de pressão no trabalho	90
TABELA 30 – Caracterização dos administrativos, segundo as principais fontes de pressão no trabalho	91

LISTA DE SIGLAS

ABR	Absenteísmo e Rotatividade Baixos
AU	Autonomia
CRT	Conhecimento dos Resultados do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
FE	<i>Feedback</i> Extrínseco
FI	<i>Feedback</i> Intrínseco
IR	Inter-relacionamento
IT	Identidade de Tarefa
JDS	Job Diagnostic Survey
MIT	Motivação Interna para o Trabalho
NIC	Necessidade Individual de Crescimento
OSI	<i>Occupational Stress Indicator</i>
PMT	Potencial Motivador da Tarefa
PTQ	Produção de Trabalho de Alta Qualidade
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RP	Responsabilidade Percebida
SAS	Ambiente Social
SC	Compensação
SG	Satisfação Geral com o Trabalho
SP	Significação Percebida
SPC	Possibilidade de Crescimento
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SS	Segurança no Trabalho
SSU	Supervisão
ST	Significação da Tarefa
VH	Variedade de Habilidades

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL	19
2.1 Qualidade de vida no trabalho	19
2.1.1 Origem e histórico da qualidade de vida no trabalho	19
2.1.2 Conceitos de qualidade de vida no trabalho	21
2.1.3 O indivíduo e a qualidade de vida no trabalho	25
2.1.4 Abordagem de Hackman e Oldham e o modelo desenvolvido para o diagnóstico da qualidade de vida no trabalho.....	27
2.2 Estresse e fontes de pressão no trabalho	31
2.2.1 Conceitos gerais de estresse.....	32
2.2.2 Estresse ocupacional.....	35
2.2.3 Instrumento de Cooper, Sloan e Williams para o diagnóstico de estresse ocupacional	37
3 A EMPRESA EME E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	40
3.1 Histórico.....	49
3.2 Estrutura organizacional	50
3.3 Estilo gerencial.....	51
3.4 Ambiente mercadológico e tecnologia.....	52
3.5 Políticas de administração e desenvolvimento de pessoas.....	53
3.5.1 Recrutamento e seleção	54
3.5.2 Remuneração.....	55
3.5.3 Benefícios e políticas sociais.....	56
3.5.4 Capacitação profissional	58
4 METODOLOGIA.....	Erro! Indicador não definido.
4.1 O tipo e o método de pesquisa	40
4.2 População, amostra e categorias ocupacionais pesquisadas	41

4.3 Definição das variáveis do estudo, modelo teórico hipotético e perguntas da pesquisa.....	43
4.4 Instrumentos de coleta de dados	45
4.5 Tratamento e análise estatística dos dados	47
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	59
5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais	59
5.2 A qualidade de vida no trabalho – conteúdo e contexto do trabalho	63
5.2.1 Conteúdo do trabalho	65
5.2.2 Contexto do trabalho	71
5.2.3 Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho	76
5.3 Principais fontes de satisfação e insatisfação no trabalho	79
5.4 Pressão no trabalho – fatores e fontes	84
5.4.1 Fatores de pressão no trabalho	85
5.4.2 Fontes de pressão no trabalho	88
6 CONCLUSÃO	92
REFERÊNCIAS	97
ANEXOS	102
ANEXO 1 – Organograma da empresa EME.....	103
ANEXO 2 – Tabelas.....	104
ANEXO 3 – Instrumento de coleta de dados.....	120
ANEXO 4 – Identificação das variáveis no questionário	133

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual está repleto de transformações e inovações que ocorrem num ritmo cada vez mais frenético.

São mudanças na economia mundial, nas relações internacionais, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na educação e na cultura do país, gerando impactos sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade (FRANÇA, 2004, p. 9).

Esse cenário de transformações tem gerado no âmbito empresarial o incremento da competitividade, com a entrada de novos concorrentes, com consumidores mais exigentes, com produtos com ciclo de vida cada vez mais curto e, como conseqüência, com o surgimento de novas práticas de gestão, tanto de processos quanto de pessoas, que tentam fazer frente aos novos desafios surgidos nesse contexto.

Segundo Wood Júnior (2000), nas décadas passadas, quando era mais lento o ritmo das mudanças, os gestores trabalhavam com uma visão de futuro muito parecida com a do passado e os objetivos e metas eram definidos com base nas experiências e nos resultados alcançados.

Ao contrário dessa época, atualmente as mudanças são mais imprevisíveis, mais incertas e mais descontínuas. No que diz respeito às relações de trabalho, constatou-se que

no final da década de 80 e início da década de 90, uma grande reestruturação do trabalho, como não era vista desde a Revolução Industrial, estava começando a acontecer. [...] As empresas em todo mundo ocidental fizeram enxugamento, racionalização de seus níveis hierárquicos e redimensionamento organizacional. [...] a dura realidade vivenciada por muitos foi de redundância ano após ano, de reestruturação constante e mudança organizacional substancial. (ROSSI *et al.*, 2005, p. 4).

Toma corpo cada vez mais o tema “Qualidade de vida no trabalho” (QVT). Apesar de os estudos sobre este tema não serem tão recentes, já que se iniciaram na década

de 1950, com os trabalhos de Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute*, em Londres (DOURADO; CARVALHO, 2006), a gestão da QVT “vem ganhando grande expressão e forma em âmbito mundial e, também no ambiente organizacional brasileiro” (FRANÇA, 2004, p. 42).

Um modelo, ainda que não recente, mas importante para a análise atual é o modelo proposto por Hackman; Oldham (1975). Os autores correlacionam os atributos da tarefa, a influência dos fatores subculturais, a motivação e as diferenças individuais com a satisfação do empregado. Tão importante quanto abordar a satisfação no trabalho é considerar os aspectos associados à saúde mental do indivíduo ao realizar suas funções. Para isso, Cooper; Sloan; Williams (1988) propõem um modelo para investigar os agentes potenciais de pressão. Segundo esses autores, os tipos de agentes e a potência de sua manifestação variam conforme as especificidades do contexto organizacional e da personalidade de cada pessoa.

Apesar de não existir consenso na literatura sobre a abrangência das abordagens da QVT e do estresse ocupacional, estas representam uma possibilidade de retomar a discussão sobre o sentido do trabalho humano e o reconhecimento do saber e da saúde do trabalhador, indo além da preocupação com o aumento da produtividade e competitividade das empresas (HONÓRIO, 1998).

Defrontamos mais uma vez com o desafio de aprofundar a compreensão sobre a busca do melhor equilíbrio entre condições de vida e hábitos saudáveis, resultado sempre esperado quando se trata de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. (FRANÇA, 2004, p.11).

Dentre os diversos segmentos econômicos existentes, o setor de tecnologia de informação tem se mostrado especialmente estratégico para a produtividade e a competitividade das empresas. Este setor configura-se como um suporte para o desenvolvimento e o crescimento das empresas. É por ele que passa e passarão as grandes transformações da economia moderna, podendo gerar grandes benefícios para toda a sociedade.

Acredita-se que os trabalhadores pertencentes ao setor de tecnologia de informação se desdobram em seus postos de trabalho para conseguir atender a essas

demandas. Uma das demandas advém das empresas onde atuam, visando garantir-lhes a competitividade e produtividade; outra é de cunho pessoal, para garantir a própria empregabilidade.

Com apoio nas considerações traçadas até aqui, este trabalho busca identificar a qualidade de vida no trabalho e as fontes potenciais de pressão sobre empregados de uma empresa mineira de médio porte, uma das principais de *outsourcing* de infraestrutura de tecnologia de informação do Brasil. Atua no segmento de terceirização de *Lan*¹ e *desktops*, com uma base própria instalada de mais de 70 mil equipamentos. Para fins de análise desta pesquisa, os trabalhadores foram divididos em quatro categorias ocupacionais: diretores/ gerentes, supervisores/ coordenadores, técnicos e administrativos.

Sediada em Minas Gerais, a empresa participante da pesquisa tem franquias exclusivas em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Porto Alegre, além de canais comerciais em outros locais do País, com atendimento comercial e técnico. A sua missão registrada e divulgada é “Criar soluções inteligentes de negócios em tecnologia da informação que gerem benefícios tangíveis para os clientes”. Para a empresa, cada cliente é único, e esse é o valor que norteia todos os seus negócios. É reconhecida como uma das mais importantes do segmento.

A visão da empresa é composta por três Rs: ser Reconhecida nacionalmente, Respeita nacionalmente e Referência nacional. Para isso, participa de vários programas que têm por objetivo medir e comparar as empresas do mercado, apresentando uma classificação. Nos três últimos anos, ficou entre as 100 melhores empresas para trabalhar e entre as 30 melhores empresas para trabalhar em TI e Telecom.

Pautada por cinco princípios norteadores, a cultura da empresa é assim descrita: ser uma empresa diferente e única; ser uma empresa veloz, ágil, flexível e competitiva; ser uma empresa fácil de fazer negócios; respeitar clientes, fornecedores e

¹ Lan – (Ing. Sigla para Local Area Network) (Rede Local). Rede restrita a um espaço físico, normalmente escritório ou empresa, que interliga computadores e seus periféricos. Discweb – Dicionário de Informática.

empregados; e manter sempre a ética nas relações. O mercado competitivo e em constante modernização tecnológica obriga a empresa a oferecer uma linha de produtos e serviços customizados para cada cliente. Este cenário exige que a empresa e seus empregados desempenhem um novo papel no contexto empresarial, assegurando que os objetivos empresariais sejam alcançados com a prestação de serviços de qualidade. Diante dessas considerações a respeito da empresa participante da pesquisa, coloca-se a seguinte questão: Quais são as fontes de satisfação, insatisfação e de pressão que estão presentes no ambiente de trabalho de diretores, gerentes, supervisores, coordenadores, técnicos e administrativos de uma empresa mineira de tecnologia de informação?

O objetivo geral desta pesquisa constitui em: aprofundar o conhecimento a respeito da qualidade de vida no trabalho de empregados que atuam em uma empresa mineira de tecnologia de informação, a partir do levantamento de fontes de satisfação e insatisfação no trabalho, bem como das fontes de pressão presentes no ambiente de trabalho da empresa.

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa procurou:

- a) Descrever a empresa pesquisada, posicionando-a quanto a aspectos relacionados a sua origem, estrutura organizacional, estilo gerencial, ambiente mercadológico, tecnologia e políticas de recursos humanos;
- b) Identificar as fontes de satisfação e insatisfação no trabalho das categorias ocupacionais participantes da amostra da empresa pesquisada, segundo o modelo proposto por Hackman; Oldham (1975);
- c) Identificar as fontes de pressão no trabalho das categorias ocupacionais pesquisadas, conforme o modelo proposto por Cooper; Sloan; Williams (1988); e
- d) Comparar as fontes de satisfação, insatisfação e pressão levantadas entre os diretores, gerentes, supervisores, coordenadores, técnicos administrativos, tendo em vista os modelos adotados na pesquisa.

O presente estudo revela-se significativo na medida em que, em um contexto de intensas transformações por que passam a empresas brasileiras e principalmente,

aquelas do setor de tecnologia da informação, é possível compreender um pouco mais sobre os fatores de satisfação, insatisfação e fontes de pressão no trabalho. Ao mesmo tempo, permitirá avaliar se a modernidade organizacional adotada é compatível com as práticas organizacionais efetivas, num momento em que se enaltecem a produtividade e a competitividade das empresas. E, por outro lado, os empregados estão sendo submetidos a exigências cada vez rígidas e mais sofisticadas, o que tende a refletir negativamente na satisfação no e com o trabalho.

Do ponto de vista acadêmico-científico, o presente estudo é relevante no sentido de colaborar para o desenvolvimento científico na construção e no aprimoramento de novos conhecimentos que venham a ser realizados na academia acerca da qualidade de vida no trabalho. Além disso, também considera outras categorias ocupacionais que não a gerencial, privilegiada na maioria dos estudos já realizados sobre o tema.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução e definição da problemática do estudo, os objetivos geral e específicos e a justificativa sobre a importância do estudo. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura sobre a QVT, em uma perspectiva histórica, suas origens, conceitos e o modelo teórico que orientou a pesquisa. Aborda também o estresse ocupacional, conceitos, as fontes e os agentes causadores de pressão no trabalho e o modelo teórico adotado na pesquisa. O terceiro capítulo descreve algumas características básicas da empresa pesquisada, com o objetivo de contextualizar o ambiente empresarial em que estão inseridos os diretores, gerentes, supervisores, coordenadores, técnicos e administrativos. No quarto capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados por esta pesquisa. No quinto capítulo, procedeu-se à descrição e à análise descritiva dos resultados obtidos. O sexto capítulo apresenta as conclusões, as sugestões para a empresa melhorar a qualidade de vida no trabalho e minimizar as fontes de pressão, as limitações e as recomendações para futuras pesquisas que envolverem o tema em questão.

2 REFERENCIAL

2.1 Qualidade de vida no trabalho

A preocupação com a qualidade de vida tem acompanhado o ser humano desde os primórdios de sua existência, buscando sempre facilitar ou trazer satisfação e bem-estar, e minimizar o mal-estar e o esforço físico do trabalhador na execução de suas tarefas.

O ano de 1950 foi considerado o marco dos estudos sobre a satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho, tendo em vista principalmente a adaptação de suas necessidades e capacidades ao novo sistema técnico do trabalho e a preocupação com sua satisfação e bem-estar ao executar suas atividades.

Para melhor compreensão do tema, este capítulo está estruturado da seguinte forma: a) QVT e suas partes constituintes; e b) fontes de pressão no trabalho e suas partes constituintes.

2.1.1 Origem e histórico da qualidade de vida no trabalho

O indivíduo tem-se preocupado com a qualidade de vida no trabalho desde os primórdios de sua existência mesmo usando outros títulos, em diferentes contextos, o que se busca afinal é proporcionar satisfação ou bem-estar, e minimizar o mal-estar ou esforço físico do trabalhador na execução de suas tarefas.

Historicamente, atribui-se a Eric Trist e a seus colaboradores de estudo no Tavistock Institute, em 1950, a origem da denominação “Qualidade de vida no trabalho” (QVT). Este termo foi utilizado para designar experiências alicerçadas na relação indivíduo –

trabalho – organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (RODRIGUES, 1994; FERNANDES, 1996). Outras pesquisas, como a de Louis Davis e colaboradores, surgiram com o intuito de modificar as “linhas de montagens” para tornar a vida dos operários no trabalho mais agradável e satisfatória.

Um grande incremento às preocupações com a qualidade de vida no trabalho ocorreu na década de 1960, nos Estados Unidos, impulsionado pela criação da *National Commission on Productivity*, que analisava as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, e criação do *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, pelo Congresso, com a função de realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador. Segundo Rodrigues(1994), apesar deste incremento no início dos anos de 1970, em particular nos Estados Unidos, ocorreu uma desaceleração e mudança nos rumos da QVT em consequência da crise energética e da alta inflação, que atingiram as grandes potências do ocidente.

Com o surgimento de forte competição nos mercados internacionais, considerando a participação especial do Japão e a divulgação de modelos e técnicas japonesas de administração nas organizações do Ocidente, novamente se renovou o interesse pela qualidade de vida no trabalho nos anos de 1980, pois os americanos começaram a questionar-se quanto ao seu modelo de gestão empresarial.

Segundo Fernandes (1996), a introdução dos Programas de Qualidade Total nas empresas brasileiras despertou o interesse por QVT, em função da globalização do mercado e da maior abertura para a importação de produtos. O QUADRO 1 descreve a qualidade de vida no trabalho ao longo do tempo em suas diferentes concepções (FERNANDES, 1996):

Concepções Evolutivas do QVT	Características ou Visão
1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida do indivíduo no trabalho.
2 – QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 – QVT como método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 – QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 – QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem, no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Quadro 1 – Concepções evolutivas da qualidade de vida no trabalho
 Fonte: FERNANDES, 1996, p. 42.

Desde o advento da administração científica, a preocupação constante das empresas é com a organização do trabalho. Somente recentemente as empresas vêm-se preocupando com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas como requisito para atingir altos índices de produtividade.

Segundo Fernandes (1996), não há um consenso quanto à expressão “qualidade de vida no trabalho”. O conceito engloba, além de leis que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e aspirações humanas, alicerçado na idéia de humanização do trabalho, na responsabilidade social da empresa e no desenvolvimento sustentável.

2.1.2 Conceitos de qualidade de vida no trabalho

Podem-se observar diferenças na conceituação de QVT, de acordo com a abordagem dos diversos autores sobre o tema. Para Walton (1975), a expressão *qualidade de vida* descreve certos valores ambientais e humanos, negligenciados

pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Westley (1979) analisa quatro dimensões relacionadas ao trabalho e suas manifestações em nível tanto individual como social: econômica, política, psicológica e sociológica.

Na dimensão *econômica*, o autor considerou a equidade, – ou seja, se o salário que o empregado recebe é justo quando comparado com os demais empregados da empresa e de outras empresas do mesmo ramo, remuneração adequada, carga horária semanal, infra-estrutura e condições físicas do ambiente de trabalho.

A dimensão *política* analisa o grau de importância e interesse que a administração da empresa atribui ao empregado, e isso inclui acompanhamento e resolução de problemas, segurança no emprego, atuação sindical, feedback, ou seja, informação sobre o seu desempenho que gere orientação e motivação para seu desenvolvimento, liberdade para expressar suas idéias, opiniões e pontos de vista, valorização do cargo, analisando se está de acordo com as habilidades do empregado e se é reconhecido como significativo na empresa em que trabalha, relacionamento com os superiores diretos e indiretos, e as comunicações internas, avaliando a qualidade do relacionamento entre chefia e empregados.

A dimensão *psicológica* analisa e avalia: habilidade e preparo da equipe, o relacionamento intergrupar, a realização pessoal, o nível de dificuldade do seu cargo, desenvolvimento profissional e pessoal, criatividade e demanda de trabalho.

Na dimensão *sociológica* procura-se analisar a participação, sendo verificada se é permitido ao empregados da organização participar com críticas e sugestões; como é a tomada de decisão, avaliando se as opiniões dos profissionais são ouvidas e consideradas no processo; a responsabilidade, analisando se os profissionais são pessoalmente responsáveis pela execução das tarefas; a ética profissional, a integração organizacional e social, que corresponde ao estímulo às atividades sociais e esportivas; e a imagem da organização, ou seja, a satisfação e o orgulho que tem o empregado em trabalhar nela.

Segundo Nadler; Lawler (1983), a QVT está relacionada com a produtividade, considerando aspectos como motivação e satisfação dos empregados. Para os autores, a QVT aponta fatores positivos que contribuem para o aumento quantitativo e qualitativo do desempenho da organização. Eles identificaram seis fatores que contribuem para o sucesso de intervenções nesta área: percepção de necessidades de mudança; foco do problema destacado na organização; estrutura para identificação e solução do problema; compensações projetadas para os processos e para os resultados; sistemas múltiplos afetados; e envolvimento amplo da organização.

Conforme Davis e Werther (1983), muitos fatores afetam a QVT, entre os quais se destacam o projeto do cargo, a remuneração, os benefícios e a supervisão. O foco nesta abordagem é o cargo, pois ele representa o elo entre o indivíduo e a empresa. No projeto do cargo, a empresa deve considerar a autonomia e a habilidade de seu ocupante, promovendo a sua identificação com a tarefa e o *feedback* do trabalho. Para que isso resulte em cargos produtivos e satisfatórios para o trabalhador, devem ser combinados fatores organizacionais, ambientais e comportamentais.

Para Huse; Cummings (1985), a definição de QVT precisa considerar dois aspectos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a promoção da participação dos trabalhadores nos problemas e decisões de trabalho. Eles apontaram alguns elementos presentes nos esforços para a QVT: processos participativos de solução de problemas; reestruturação do trabalho; inovações no sistema de recompensas; e melhoria no ambiente de trabalho.

Fernandes (1996) complementa conceituando QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. É considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas passam por processos de mudança constante e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida.

Fernandes (1996) afirma resolver pouco apenas atentar-se para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho. Mas não se podem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional, com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Para Fernandes (1996), Rodrigues (1994) e Walton (1975), QVT, de forma geral, é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. A literatura aponta dois focos importantes no que se pode chamar de “uma definição operacional concreta de QVT”: uma preocupação com o impacto do trabalho nas pessoas, assim como na eficiência das organizações; e a idéia de participar na resolução de problemas e decisões organizacionais. Os autores citados também identificaram tipos de atividades como representativos dos esforços de QVT, tais como: resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovação do sistema de recompensas e melhoria do ambiente de trabalho.

Embora os autores apresentem conceitos diferenciados para a expressão *qualidade de vida no trabalho*, o que existe em comum é a sua orientação na conciliação dos interesses dos indivíduos mediante a participação nas decisões, bem como no sentido de melhorar ou humanizar as situações de trabalho que possibilitam a reformulação do desenho dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os trabalhadores.

De acordo com Fernandes (1996), os elementos-chave de QVT apóiam-se especialmente em quatro pontos básicos:

- a) resolução de problemas, envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações);
- b) reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções e grupos autônomos ou semi-autônomo);
- c) inovações no sistema de recompensas (remunerações financeiras e não-financeiras);

- d) melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, ambiente físico, aspectos ergonômicos e assistenciais).

São vários os fatores que podem interferir nos níveis de qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. A importância atribuída a cada um difere de uma para outra pessoa ou grupo. É necessário, antes da decisão pela implantação de um plano objetivando a maximização da QVT, realizar um levantamento visando avaliar quais são os níveis atuais de satisfação do grupo em relação aos fatores que, potencialmente, possam intervir em sua QVT, identificando todos os pontos críticos.

2.1.3 O indivíduo e a qualidade de vida no trabalho

A promoção da qualidade de vida no trabalho envolve a integração de uma grande rede de atores sociais, com demandas múltiplas, que são muito difíceis de ser equacionadas. Essa responsabilidade, em parte, é decidida por meio de políticas públicas que buscam assegurar, por meio de leis que regulamentam o trabalho, as condições mínimas de vida do trabalhador, tais como segurança, educação, saúde e habitação. Cabe às empresas definir políticas e medidas, em caráter permanente, que surtam efeito interna ou externamente.

Além da responsabilidade de todos, a qualidade de vida é uma conquista pessoal e busca despertar no próprio indivíduo a consciência da sua responsabilidade individual, do valor que cada um atribui à vida, da auto-estima e auto-imagem e do engajamento profissional, político e social. Para Bom Sucesso (1998), viver com qualidade é ter consciência do próprio comportamento e autocrítica que permita avaliar as conseqüências do seu estilo de vida na relação consigo e com o outro.

A questão da diversidade das preferências humanas é reforçada por Walton (1975) quanto ao assunto do funcionamento da qualidade de vida – diversidade de cultura, classe social, criação familiar, educação e personalidade, – vinculado a uma heterogeneidade crescente no estilo de vida das pessoas. O autor cita como

exemplo dois empregados igualmente qualificados executando elementos básicos do trabalho: um pode preferir autonomia e o outro, instrução detalhada.

A vida no trabalho reproduz a forma como cada indivíduo lida com a realidade, em uma diversidade de cenários, atitudes, emoções e sentimentos. O tratamento entre os indivíduos e os grupos e a prática de gestão dos líderes para com seus subordinados configuram, em cada organização, uma atmosfera característica. Bom Sucesso (1998) destaca as dificuldades individuais mais observadas:

- a) falta de objetivos pessoais: – o indivíduo sente-se vítima dos acontecimentos espera que os fatos aconteçam por si, apresentando dificuldade em estabelecer objetivos e empenhar-se em concretizá-los. Em processos de mudança, deixa-se guiar pelos outros, não tomando consciência dos fatos ao seu redor, sem tomar atitude de redirecionar o rumo e habilitar-se a novos contextos e situações;
- b) dificuldade de priorizar: – o indivíduo tem dificuldade para definir prioridades, em sua vida tanto pessoal quanto profissional, gerando dispersão de esforços e comprometimento dos resultados. Envolve-se com atividades secundárias e adia outras altamente importantes;
- c) Dificuldade em ouvir: – conflitos e tensões surgem a partir da dificuldade do indivíduo em não somente ouvir o outro como também em buscar a compreensão de seu ponto de vista, evitando a avaliação e o julgamento antecipado.

Será possível acomodar todas essas diversidades em uma única unidade de trabalho? Walton (1975) afirma que em uma organização a diversidade pode ser atingida se organizar o trabalho de maneira diferente de uma equipe para outra, permitindo aos trabalhadores selecionar o padrão de vida de trabalho que eles preferem. Para que isso aconteça, é preciso considerar que os indivíduos constroem sua história por meio de experiências vividas desde a sua relação com a família até as relações profissionais. São essas experiências, segundo Bom Sucesso (1998), que determinam o comportamento do indivíduo diante de situações que se apresentam no dia-a-dia, por exemplo, a iniciativa e propensão ao risco. O modo como a pessoa lida com emoções que permeiam as relações interpessoais e afetam

a qualidade de vida. O autoconhecimento e o conhecimento sobre o outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações interpessoais.

Relacionar com outros indivíduos é algo inerente ao ser humano. Pode-se verificar em todos os grupos sociais, sendo que a qualidade dessas relações é que define se o indivíduo continuará a fazer parte e contribuirá para seu desenvolvimento ou não.

Conforme Bom Sucesso (1998), um fator primordial à ocorrência de um clima favorável na organização é que os indivíduos que a integram sejam capazes de perceber e aceitar as diferenças individuais, as características da personalidade de cada um, vendo essas não como fontes de conflito, mas como uma complementaridade das capacidades e habilidades.

A postura em reconhecer as diferenças individuais possibilita experimentar uma convivência pautada na identificação dos aspectos facilitadores e dificultadores na relação com o outro, abrindo caminho para uma nova forma de convivência, alicerçada no entendimento do que torna único cada ser humano e compreendendo que as aptidões e os talentos variados podem atuar de forma complementar, uma vez que é justamente a diferença que dá charme e viabiliza a vida (BOM SUCESSO, 1998).

2.1.4 Abordagem de Hackman e Oldham e o modelo desenvolvido para o diagnóstico da qualidade de vida no trabalho

O modelo de Hackmann e Oldham para mensuração do comportamento humano nas organizações fundamenta-se nos fatores que correlacionam os atributos da tarefa, a influência dos fatores culturais, a motivação e as diferenças individuais com a satisfação do trabalhador. Este modelo, desenvolvido há mais de 30 anos, mostrou-se adequado para este estudo, pois o nível de abrangência para questões internas, mesmo com o aumento da complexidade das empresas, avalia o conteúdo e o contexto da tarefa. Os autores desenvolveram este modelo para ser aplicado em

empresas que estão passando por momento de mudança, uma situação real para a empresa pesquisada.

Os autores Hackman; Oldham (1975) concluíram em suas pesquisa que trabalhadores motivados e satisfeitos desempenharão suas tarefas com qualidade e produtividade e serão assíduos no trabalho quando três estados psicológicos estiverem presentes nos indivíduos, caracterizados pelos autores da seguinte maneira:

- a) Significação percebida (SP): – grau em que o indivíduo percebe o trabalho de maneira importante, valiosa e significativa;
- b) Responsabilidade percebida (RP): – grau de responsabilidade que o indivíduo experimenta em relação aos resultados de seu trabalho;
- c) Conhecimento dos resultados do trabalho (CRT): – grau de entendimento do indivíduo quanto à efetividade de seu trabalho.

Ainda conforme os autores, estes estados psicológicos são criados por sete dimensões básicas, oriundas das tarefas que um indivíduo executa. São elas:

- a) Variedade de habilidades (VH): – grau em que a tarefa requer para a sua execução o envolvimento e o uso de várias habilidades e talentos de um mesmo indivíduo;
- b) Identidade da tarefa (IT): – grau em que uma tarefa é realizada de maneira completa (do início ao fim) e é identificável com resultados visíveis;
- c) Significação da tarefa (ST): – grau em que o trabalho de um indivíduo impacta outras pessoas, tanto na organização quanto no ambiente externo;
- d) Autonomia (AU): – grau de liberdade e independência que um indivíduo possui para estabelecer os procedimentos de seu trabalho;
- e) *Feedback* extrínseco (FE): – grau em que o desempenho de um indivíduo é avaliado por meio de informações que ele recebe de superiores, colegas ou clientes;

- f) *Feedback* intrínseco (FI): – grau em que a própria execução da tarefa de um indivíduo lhe fornece informações sobre o seu desempenho;
- g) Inter-relacionamento (IR): – grau em que a tarefa requer que o indivíduo lide diretamente com outras pessoas ou clientes.

Com a identificação dessas dimensões básicas, Hackman; Oldham (1975) afirmam que é possível produzir um escore que estabeleça o potencial motivacional de um indivíduo ao realizar sua tarefa. Este escore, adaptado por Moraes; Kilimnik (1994), respeita a seguinte equação:

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

O modelo desenvolvido por Hackman; Oldham (1975) completa-se com dois grupos de variáveis: *resultados pessoais e de trabalho e satisfações contextuais*.

As variáveis do primeiro grupo têm por objetivo gerar resultados satisfatórios (alto desempenho e absenteísmo/rotatividade baixos), mediante a identificação das reações afetivas ou sentimentos que um indivíduo expressa ao realizar o seu trabalho. São as seguintes:

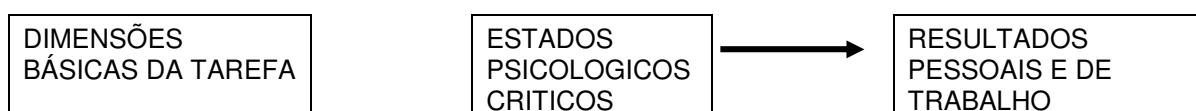
- a) *satisfação geral com o trabalho* (SG): – medida geral do nível em que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho;
- b) *motivação interna para o trabalho* (MIT): – grau de automotivação que o indivíduo sente ao realizar o seu trabalho;
- c) *produção de trabalho de alta qualidade* (PTQ): – grau em que o trabalho produzido por um indivíduo é considerado de qualidade superior;
- d) *absenteísmo e rotatividade baixos* (ABR): – nível de ausência e rotatividade de pessoal.

As variáveis do segundo grupo têm por objetivo investigar o grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação com a possibilidade de crescimento (*crescimento*

profissional) (SPC), à segurança no trabalho (*estabilidade profissional)* (SS), à compensação (*remuneração)* (SC), ao ambiente social (*relações interpessoais, grupais e intersetoriais)* (SAS) e à supervisão (*respeito, tratamento justo, apoio recebido dos superiores, competência e qualidade da supervisão* (SSU).

Por meio deste modelo, será possível também estabelecer uma relação entre as respostas individuais e as características da tarefa. Essa relação poderá ser analisada pela variável *necessidade individual de crescimento* (NIC), que, quando alta, geralmente exige que para a realização da tarefa se produzam estados psicológicos mais elevados e mais intensos (*significação, responsabilidade, conhecimento dos resultados do trabalho*). Assim sendo, a expectativa é que os indivíduos com NIC alta tenham reação mais positivas a tarefas de alto PMT (*potencial motivador da tarefa*).

Para operacionalizar o modelo, criou-se um instrumento, “Job Diagnostic Survey” (JDS), o qual permite realizar um diagnóstico da tarefa e verificar a necessidade de se fazer uma reestruturação no trabalho de um indivíduo que possibilite melhorar a sua produtividade e motivação, bem como avaliar os efeitos que uma mudança de trabalho porventura possam lhe causar (HACKMAN; OLDHAM, 1975). A FIG. 1 apresenta o modelo das dimensões básicas da tarefa adaptado por Moraes; Kilimnik (1994) de Hackman; Oldham (1975).



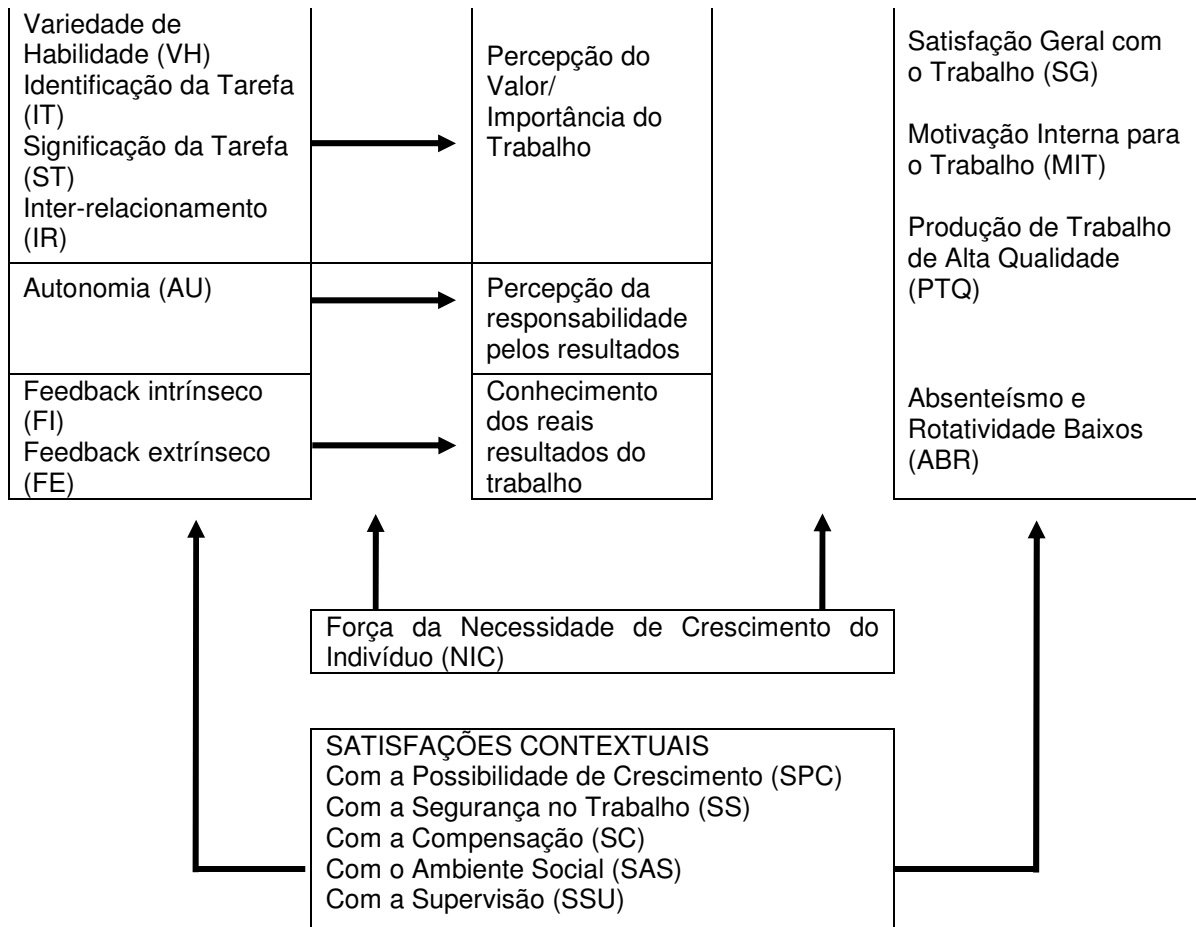


Figura 1 – Modelo das dimensões básicas da tarefa
 Fonte: Moraes e Kilimnik (1994)

Moraes; Kilimnik (1994:54), considerando todas as variáveis presentes neste modelo, definiram a QVT como:

[...] uma resultante da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos críticos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis e em diferentes tipos de atitudes e condutas.

Pelos motivos de operacionalização apontados e pelo fato de o modelo e o instrumento equivalente terem sido adaptados, testados e validados por uma série de trabalhos acadêmicos², justificou-se a sua utilização nesta pesquisa.

2.2 Estresse e fontes de pressão no trabalho

² Ver pesquisas realizadas por Rodrigues (1994), Fernandes (1996), Honório (1998), Paiva (1999), Moraes; Kilimnik (2000), Marques; Moraes (2004), Sant'Anna; Moraes; Kilimnik (2005), França; Kanikadan (2006), Carvalho (2007), Morin; Tonelli; Pliopas (2007), Sant'Anna (2008).

Atualmente, a palavra *estresse* tem sido muito utilizada, estando sempre associada a sensações de desconforto, sendo visualizada como algo negativo, que causa prejuízo no desempenho do indivíduo. É cada vez maior o número de pessoas que se consideram estressadas ou que definem outras pessoas das suas relações na mesma situação.

O objetivo deste item é descrever o que a literatura tem apresentado sobre as principais fontes de estresse, suas conseqüências para o trabalhador e como elas são gerenciadas por ele e pelas organizações.

Empregados estressados tendem a uma diminuição no desempenho e na qualidade do seu trabalho e a gerar um aumento dos custos das organizações com problemas de saúde e com o aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho. Se as organizações não se preocuparem em criar um ambiente de trabalho propício para o bem-estar e para a produtividade, as doenças ocupacionais, mentais e físicas refletem o custo oculto do estresse no trabalho, em termos monetários (FIGUEROA *et al.*, 2001).

2.2.1 Conceitos gerais de estresse

O estresse é uma resposta inespecífica e não predeterminada a qualquer demanda feita ao corpo humano (SELYE, 1974, citado por PAIVA, 1999). Para Selye, o estresse é uma reação natural do organismo humano, necessário a sua sobrevivência, podendo estimular a sua criatividade e a sua capacidade de adaptação ao ambiente em que está inserido.

Segundo Albrecht (1988), o estresse é um conjunto de condições bioquímicas do corpo humano, resultado de um esforço para se adequar ao meio. Não é uma doença, mas sim um descontrole de uma função normal do organismo humano. Para o autor, deve-se procurar um equilíbrio nos níveis de estresse, para que ele contribua para o desempenho do indivíduo sem ameaçar-lhe o bem estar. Nessa

perspectiva, o autor argumenta que o ser humano tem alterado seu modo natural de viver, fruto das várias mudanças pelas quais vem passando.

Alguns dos exemplos citados pelo autor são: a mudança da vida rural para a vida urbana, a mudança de estacionário para o móvel, da auto-suficiência para o consumo, do isolamento para a interligação e da atividade física para a vida sedentária. A diminuição dos níveis de bem-estar físico e mental dá-se em função do ritmo acelerado que essas mudanças acontecem, afetando, direta e indiretamente, o indivíduo.

Santos (1988) define o estresse como um estágio, um estado intermediário entre a saúde e a doença, quando o corpo humano luta contra os elementos causadores de doença. Portanto, o estresse não é uma doença em si, mas pode chegar a uma doença caso a reação do corpo humano não se complete. Diferente de outros autores, Santos (1988) afirma que o estresse é sempre ruim, não contribuindo para uma melhor produtividade, embora acredite certa dose de pressão no trabalho pode resultar em desafio e motivação.

Para Moraes e Kilimnik (1994), o estresse é um processo químico natural do corpo humano, resultado dos agentes estressores presentes em todos os ambientes. É relevante o papel que o ambiente de trabalho tem nesse processo, levando em consideração o tempo de permanência, a natureza e a intensidade de relações que o ser humano nele desenvolve. Porém, na sociedade atual está presente um grande número de agentes estressores o que exige uma adaptação constante do indivíduo ao seu meio ambiente, causando permanente tensão e levando-o a auto-agredir-se.

Não se podem, portanto, confundir os conceitos de estresse e pressão. A pressão refere-se a determinadas características das situações vivenciadas pelo indivíduo que são percebidas como problemáticas e exigem um esforço de adaptação por parte dele (SELYE, 1959; ALBRECHT, 1988).

Diante de situações de pressão similares vividas pelos indivíduos, as formas de reação serão particulares, porque o estresse se dá no nível individual, influenciado

pelo seu nível geral de ajustamento, de sua maturidade e da sua capacidade de solucionar problemas (COUTO; MORAES, 1991).

Nessa perspectiva, são descritos por Selye (1959) os três estágios percorridos pelos indivíduos em situações estressantes.

- a) Reação de alarme – neste estágio, tem início o processo de queda de resistência, acompanhada por uma reação, em que os mecanismos de defesa individuais tornam-se ativos;
- b) Resistência – este é o estágio caracterizado pela adaptação e retorno satisfatório ao equilíbrio. Porém, a permanência do agente estressor ou o não funcionamento no mecanismo de defesa levará o indivíduo para o terceiro estágio;
- c) Exaustão – neste estágio os mecanismos de adaptação sofrem um colapso, desfalecendo e não conseguindo atingir o objetivo de manter o equilíbrio.

Para alguns dos críticos do trabalho de Selye (1959), ele ignorou o impacto psicológico que o estresse tem no indivíduo, bem como sua capacidade de reconhecer o estresse e atuar de maneiras variadas para mudar a sua situação (COOPER, 1988).

Cummings; Cooper (1979) explicaram o processo de estresse da seguinte forma:

- a) Em grande parte do tempo, os indivíduos tentam manter estáveis e equilibrados os seus pensamentos, emoções e relacionamentos que mantêm com o mundo;
- b) Para cada fator do estado psicológico ou físico, o indivíduo tem um limite de estabilidade, em que ele fica confortável. Assim, no momento que uma força rompe o limite de algum destes fatores, ele tem alguma ação para restaurar sua sensação de conforto;
- c) Um comportamento individual que busca a manutenção do equilíbrio prepara o indivíduo para um processo de ajustamento ou para buscar estratégias de resistência ou defesa.

Para estes autores, o estresse é uma força que coloca um fator físico ou psicológico para além de seu campo de estabilidade. Uma situação que seja de ameaça para o indivíduo produzirá uma tensão interna, devido à forma como ele a perceberá e compreenderá seu significado. Dessa forma, o estresse faz parte da condição humana, presente nas situações do dia-a-dia.

2.2.2 Estresse ocupacional

As inovações tecnológicas, aliadas à velocidade das mudanças no ambiente organizacional, pressionam a pessoa a adquirir novas competências e habilidades para se adaptarem às novas exigências impostas pelo mercado de trabalho. Dessa forma, terão maior desgaste e sofrimento com esse tipo de mudança as pessoas que apresentam um quadro de insegurança, de ansiedade, que estão passando por instabilidade afetiva ou que não conseguem se adaptar rapidamente a novas tecnologias.

Historicamente, o setor industrial apresentava alto índice de estresse, levando ao adoecimento do trabalhador. Pesquisas recentes na área mostram que os maiores índices de estresse ocupacional são encontrados nos profissionais das áreas de educação e de saúde, executivos e profissionais liberais com características associadas ao aspecto organizacional do trabalho e com elevada capacidade de autogerenciamento de suas carreiras (BERNICK, 1997).

O estresse é a alteração global que ocorre no organismo da pessoa para adaptá-la a uma situação nova ou às mudanças de uma maneira geral (DEITOS, 1997). Pode-se considerar o estresse como um mecanismo normal e necessário ao organismo, fazendo com que o indivíduo fique mais ativo e sensível diante de situações do dia-a-dia que necessitam de respostas e adaptações, frente ao perigo ou dificuldades. Mesmo situações consideradas como benéficas ou positivas como promoções, aumento de salário e mudança de emprego, podem gerar estresse significativo.

Assim, o estresse não é bom ou ruim em si (GOLEMAN, 1996; DEITOS; GASPARY, 1997).

O estresse ocupacional é concebido por Jamal (1990) como sendo uma reação do trabalhador aos diversos aspectos do ambiente de trabalho que são percebidos como ameaçadores. Esses agentes de estresse provocam alterações na produtividade, destacando o grande número de mudanças direcionadas ao indivíduo e/ou a sua incapacidade de atender a alguma situação específica.

A incapacidade e o despreparo das organizações para lidar com as emoções e os sentimentos aumentam os fatores de tensão no trabalho e vice-versa, segundo Goleman (1996). Sentimentos como raiva, medo, frustração e inveja, que são normalmente incentivados nas organizações nas últimas décadas, provocam doenças nos indivíduos e, mais, a redução de sua criatividade e produtividade, além do prazer em trabalhar.

A partir de diferentes perspectivas de pesquisa, o conceito de estresse foi-se desenvolvendo. A proposta de uma síntese do conceito de estresse ocupacional elaborada por Cooper; Sloan; Williams (1988) afirma que os pesquisadores desta área focalizaram um dos três aspectos citados a seguir:

- a) estresse como variável dependente – uma resposta a um estímulo perturbador;
- b) estresse como variável independente – um estímulo externo;
- c) estresse como variável interveniente – uma abordagem interacionista, que enfoca a maneira como o indivíduo percebe e reage às situações.

Conforme o ângulo evidenciado, a questão terá uma maneira de ser estudada e tratada. A abordagem de Cooper; Sloan; Williams (1988) mostrou ser mais abrangente, como se pode observar na FIG. 2.

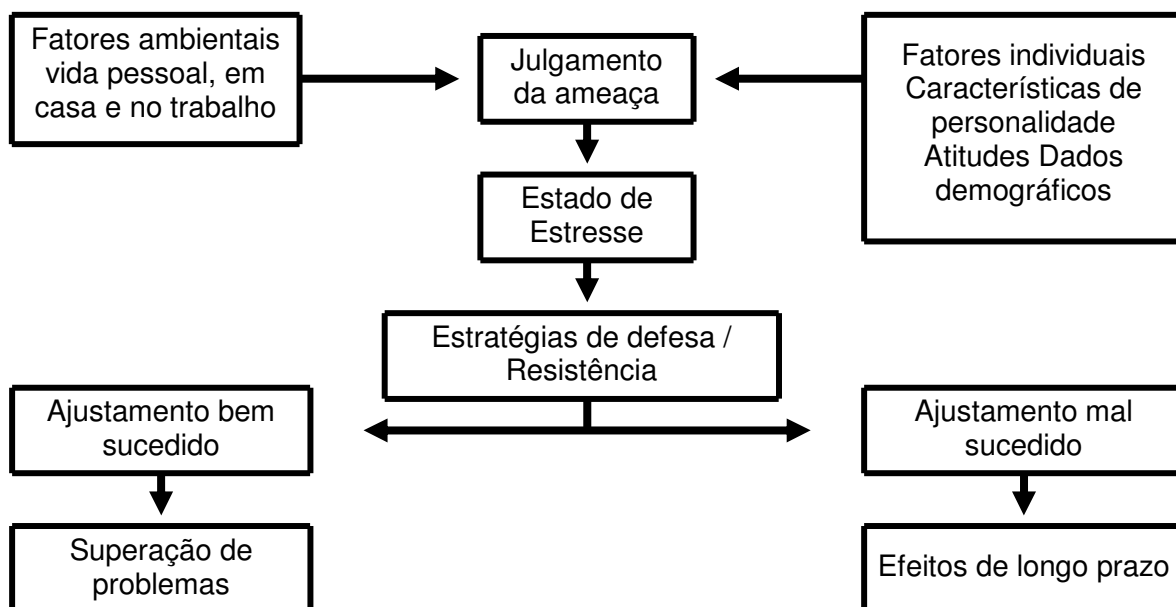


Figura 2 – O processo de estresse
Adaptado de PAIVA (1999).

A abordagem de Cooper; Sloan; Williams (1988), que define o estresse como uma variável interveniente, considerando a maneira como o indivíduo percebe e reage às situações e acontecimentos no seu entorno, foi escolhida para fins deste estudo.

2.2.3 Instrumento de Cooper, Sloan e Williams para o diagnóstico de estresse ocupacional

O modelo teórico desenvolvido por Cooper; Sloan; Williams (1988) demonstra a dinâmica do estresse ocupacional, revelando as fontes de pressão no trabalho – agentes estressores e as conseqüências individuais e organizacionais destas fontes para a pessoa. A partir deste modelo os autores criaram um instrumento OSI (*Occupational Stress Indicator*), que permite diagnosticar estas variáveis e outras que dizem respeito ao estresse ocupacional.

De acordo com Cooper; Sloan; Williams (1988), os agentes estressores estão presentes em todo trabalho ou ocupação. Porém, os tipos de agentes e a potencia de sua manifestação variam conforme as especificidades do contexto organizacional

e a personalidade de cada pessoa. Ou seja, as pessoas não são atingidas de forma homogênea pelos agentes estressores de uma situação de trabalho.

Cooper; Sloan; Williams (1988) estabeleceram seis categorias para determinar os agentes potencialmente estressores sobre uma pessoa na sua situação de trabalho:

- a) Fatores intrínsecos ao trabalho, – incluem aspectos com baixas condições de trabalho, sobrecarga de informação, pressão de prazos, mudanças tecnológicas. A ambiência física presente em fatores como qualidade do ar, iluminação, decoração, barulho e espaço pessoal pode influenciar o humor e o estado mental das pessoas;
- b) Papel na organização, – inclui ambigüidade e conflito de papéis. A ambigüidade de papéis ocorre quando o indivíduo não tem uma visão clara dos objetivos de seu trabalho, da expectativa que seus colegas de trabalho têm sobre ele e do escopo e responsabilidade de sua função;
- c) Relacionamentos no trabalho, – incluem o relacionamento com os colegas de trabalho e com os superiores. Lidar com os chefes, pares e subordinados pode afetar bastante a forma como o indivíduo se sente ao fim do dia;
- d) Desenvolvimento de carreira, – inclui falta de segurança no emprego, falta ou excessos de promoções e obsolescência;
- e) Estrutura e clima organizacional, – inclui baixo envolvimento na tomada de decisão e em questões políticas;
- f) Interface casa e trabalho do indivíduo, – inclui falta de tempo para o relacionamento e dedicação a família, cônjuge e filhos.

As fontes de pressão no trabalho presentes em cada um dos fatores categorizados por Cooper; Sloan; Williams (1988) estão apresentadas no QUADRO 2.

FATOR	FONTE
Intrínseco ao trabalho	Volume de trabalho, novas tecnologias, ritmo de trabalho, natureza e conteúdo da tarefa.
Papel gerencial	Nível de supervisão e controle sobre o trabalho.
Inter-relacionamento	Apoio, isolamento, disponibilidade para o outro e conflitos de personalidade.
Desenvolvimento de carreira/realização	Sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização de desempenho, perspectivas de promoção, segurança no emprego.
Clima e estrutura organizacional	Políticas e valores empresariais, nível de comunicação, recursos financeiros, clima de trabalho e características estruturais.
Interface casa/trabalho	Eventos externos ao trabalho, apoio familiar ao cargo, afastamento ou aposentadoria, instabilidade ou insegurança familiar, carreira x vida doméstica.

Quadro 2 – Fatores de pressão no trabalho e fontes correspondentes

Fonte: OSI (Occupational Stress Indicator) – Cooper; Sloan; Williams (1988)

É possível diagnosticar a partir das fontes potencialmente estressoras presentes nas categorias estabelecidas por Cooper; Sloan; Williams (1988), com um nível de abrangência bem completo, elementos importantes para a dinâmica organizacional, tais como: natureza e conteúdo da tarefa, nível de supervisão, sistema de compensação, sistema de promoção, políticas e valores empresariais e interferências do espaço extratrabalho. Segundo esses autores, as pessoas estão menos susceptíveis a fontes de pressão capazes de produzir estresse quando realizam tarefas que requerem competência, responsabilidade, interesse, comprometimento e autonomia ou quando trabalham em uma organização que oferece quantidade e condições de trabalho adequadas, ambiente interpessoal saudável, qualidade na supervisão, possibilidades de participação nas decisões, tarefas desafiantes e remuneração condizentes com o que produzem.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é descrever os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, com a finalidade de contribuir com pesquisas futuras relacionadas ou não com à disciplina em questão. Estes procedimentos referem-se a: tipo e método de pesquisa; amostra e às categorias ocupacionais pesquisadas; variáveis presentes no estudo, modelo teórico hipotético e perguntas da pesquisa; instrumentos de coleta de dados; e tratamento dos dados colhidos.

3.1 O tipo e o método de pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, descritivo, quantitativo e comparativo. Segundo Kerlinger (2006), a pesquisa aplicada é dirigida para a solução de problemas práticos de uma determinada área, com objetivo de melhorar o processo ou alcançar as metas estabelecidas. Este estudo enquadra-se neste conceito, pois foi feito a partir da análise e diagnóstico de certas características presentes no contexto de trabalho de uma empresa mineira do setor de tecnologia da informação escolhida por dois anos seguidos entre as melhores empresas brasileiras para se trabalhar.

A pesquisa descritiva, para Gil (1994), tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo as relações entre variáveis, o que se aplica a este estudo, pois pretende-se identificar as fontes de satisfação, insatisfação e de pressão no trabalho dos empregados de uma empresa de informática.

Os estudos descritivos se denominam “estudos de caso” quando se caracterizam por um estudo profundo de um e/ou de poucos objetos que permitam seu amplo e

detalhado conhecimento com o objetivo de descrever uma determinada realidade (GIL, 1994; YIN, 2005; TRIVINOS, 1997).

O objeto de análise deste estudo de caso trata-se de uma única unidade, isto é uma empresa privada do setor de serviços de tecnologia de informação. De acordo, com Gil (1994), a característica de um estudo de caso é a reunião de um grande e detalhado número de informações que possibilitam ao observador a apreensão de determinada situação, recorrendo a um variado leque de opções de técnicas a para coleta de dados, como observações, entrevistas e análise de documentos.

A pesquisa é interpretativa porque procura identificar e compreender as fontes de satisfação, insatisfação e de pressão presentes no ambiente de trabalho de uma empresa eleita entre as melhores empresas brasileiras para se trabalhar e que está passando por mudanças profundas.

O caráter é qualitativo porque, segundo Kerlinger (2006), este estudo buscou apreender uma situação *in loco*, em que se procurou obter dados descritivos da empresa pesquisada a partir do contato direto do pesquisador com a situação estudada e de sua intenção de compreender os fenômenos a ela relacionados. Na pesquisa qualitativa, para Roesch (1999), o entrevistador pode adotar uma postura que consiga capturar a perspectiva dos entrevistados. O caráter é quantitativo porque o pesquisador preocupou-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados obtidos. E, finalmente, o caráter é comparativo porque procurou-se estabelecer as diferenças que as quatro categorias ocupacionais amostradas guardavam entre si no que se refere às variáveis de QVT e as fontes de pressão no trabalho.

3.2 População, amostra e categorias ocupacionais pesquisadas

Participou desta pesquisa uma população de empregados efetivos, que ocupam cargos de diretores, gerentes, supervisores, coordenadores, técnicos e administrativo admitidos até junho de 2007, em uma empresa privada do setor de Tecnologia de Informação.

A escolha da empresa pesquisada deu-se por dois motivos. Primeiro, por tratar-se de uma empresa do setor de tecnologia de informação, um setor caracteristicamente citado pelos pesquisadores como gerador de grande pressão para os trabalhadores pela rapidez que a tecnologia evolui. Segundo, por tratar-se de um setor que sofre um processo acelerado de entrada da concorrência internacional, provocando mudanças na estrutura organizacional e gerando um alto índice de competição interna e externa.

Empregados com menos de seis meses de contratação na empresa não fizeram parte da população, visto que a falta de informações poderia mascarar os resultados da pesquisa. Tendo como referência este critério, do total da força de trabalho da empresa, que na época da aplicação da pesquisa perfazia cerca de 200 empregados, foram selecionados 135, para os quais foram encaminhados questionários. Desses, obteve-se uma amostra de 67 respondentes, sendo 6 pertencentes à categoria diretoria/gerentes, 14 à categoria supervisão/coordenação, 23 à categoria de técnicos e 24 à categoria administrativos. Participaram de um processo de entrevistas quatro executivos, visando descrevê-la em uma perspectiva estrutural, gerencial e de gestão de recursos humanos.

As categorias ocupacionais que participaram do levantamento quantitativo atuam nas diversas áreas da empresa. As atividades previstas para os diretores/gerentes exigem que eles tenham capacidade de análise, interpretação e atuação que os permita: a) definir os objetivos alinhados as estratégias empresariais; b) analisar os ambientes externo e interno para gerar informações necessárias ao negócio; c) avaliar riscos e oportunidades do negócio, para direcionar os rumos da empresa; d) a partir dos resultados organizacionais, reformular atividades/funções; e e) participar de processos de tomada de decisão que tenham impacto no trabalho de outras áreas da empresa. Dessa maneira, os diretores/gerentes realizam atividades de maior complexidade, responsabilidade sobre até três níveis gerenciais e que impactam e influenciam os resultados que abrangem toda empresa/negócio. O nível de decisão e atuação é estratégico sobre os recursos financeiros, técnicos e tecnológicos.

A categoria dos supervisores/coordenadores desenvolve atividades em que é exigido que eles sejam capazes de: a) coordenar as tarefas, orientar e transmitir as informações necessárias à sua execução; b) participar na formulação e/ou realização de estudos referentes à busca de novos métodos de solução de problemas de sua área de trabalho; c) interpretar informações que possam auxiliar a empresa na antecipação de ameaças e oportunidades de negócio para a empresa; d) participar no direcionamento de ações para colocar em prática os objetivos estratégicos da empresa. Ou seja, as atividades desempenhadas por esta categoria são de amplitude mediana, envolvendo nível de decisão e atuação tático, responsabilidade delegada sobre os recursos financeiros, técnicos e tecnológicos, e por gestão dos recursos humanos, impacto e influência sobre os resultados do setor.

Para a categoria ocupacional dos técnicos, é exigido que eles: a) ter capacidade técnica para executar as atividades, orientar e transmitir os conhecimentos necessários à sua execução, tendo como referência seus conhecimentos e experiência adquiridos; b) participar na busca de novos métodos para a solução de problemas; c) interpretar informações que auxiliem a empresa na antecipação de oportunidades e ameaças ao negócio; e d) participar na definição e implementação de ações para cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. Assim, é exigido desta categoria maior grau de especialização, sendo o nível de decisão e atuação técnico/operacional cuja amplitude do trabalho produza resultados para o crescimento da empresa.

Os administrativos realizam atividades de suporte/apoio, sendo necessário que recebam o repasse de instruções para a sua realização. As atividades que executam são padronizadas e rotineiras, em que os problemas são solucionados por meio de precedentes. Além disso, participam das definições do que deve ser feito, dentre tantas outras exigências de natureza operacional.

3.3 Definição das variáveis do estudo, modelo teórico hipotético e perguntas da pesquisa

Nesta pesquisa, foram investigadas cinco variáveis, sendo que a maioria delas foi extraída dos modelos propostos por Hackman; Oldham (1975) e Cooper; Sloan; Williams (1988). O QUADRO 3 apresenta a definição operacional de cada uma destas variáveis.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
1. Demográficos e ocupacionais	<ul style="list-style-type: none"> • obtenção de dados pessoais e ocupacionais dos participantes da pesquisa.
2. Conteúdo do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • diagnóstico das dimensões básicas oriundas das tarefas que um indivíduo executa.
3. Contexto do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • diagnóstico do grau de bem-estar do indivíduo em relação a: possibilidade de crescimento, segurança no trabalho, compensação, ambiente social e supervisão.
4. Conteúdo e contexto do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • mensuração resultante da combinação de variáveis relacionadas às dimensões básicas da tarefa e ao bem-estar do indivíduo com o seu contexto de trabalho.
5. Fontes de pressão no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • diagnóstico dos agentes potencialmente estressores sobre uma pessoa na sua situação de trabalho.

Quadro 3 – Definição operacional das variáveis de pesquisa

Fonte: Adaptado de Honório (1998)

Todas as variáveis pertencem aos modelos de Hackman; Oldham (1975) e Cooper; Sloan; Williams (1988), porém as variáveis de pressão no trabalho do grupo 5 foram adaptadas de Zille (2005). As variáveis definidas no QUADRO 3 estão contempladas no modelo teórico hipotético formulado para esta pesquisa, conforme mostra a FIG. 4. A identificação das variáveis citadas acima, no instrumento utilizado nesta pesquisa, estão no ANEXO 4.

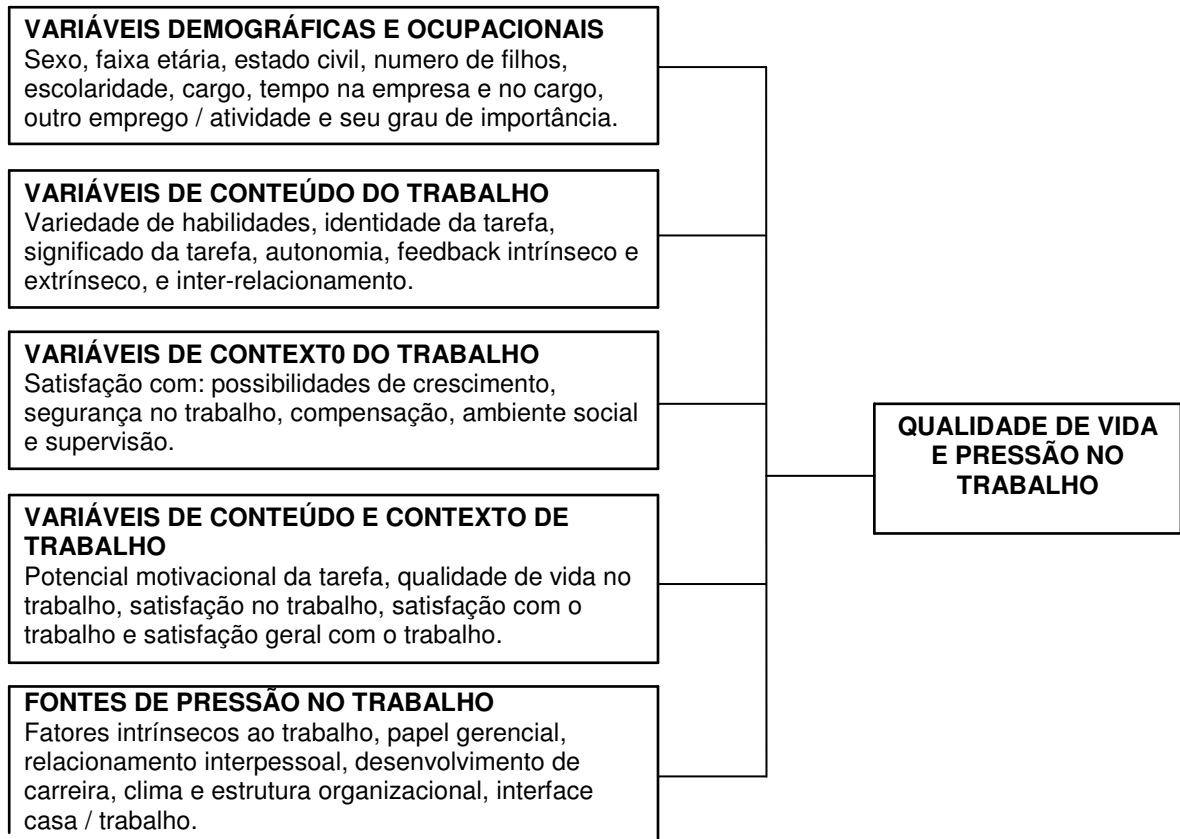


Figura 3 – Modelo teórico hipotético para a pesquisa
Fonte: Adaptado de Honório (1998)

A partir deste modelo, Honório (1998) argumenta que existe uma interação entre as suas variáveis, mas o impacto que elas provocariam na qualidade de vida no trabalho dependeria das características pessoais de cada um, do tipo de tarefa que executam, do contexto de trabalho no qual estão inseridos e da susceptibilidade de cada um ao reagir aos agentes que provavelmente causariam pressão no trabalho.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi dividida em três etapas: entrevistas semi-estruturadas, questionário e análise dos documentos da empresa.

Na primeira etapa, utilizou-se o instrumento de entrevista semi-estruturada com os diretores (presidente, comercial e de tecnologia) e com o gerente de recursos

humanos da empresa pesquisada, com objetivo de descrever a instituição de acordo com os seguintes aspectos, adaptado de Honório (1998):

- a) origem e atualidade;
- b) estrutura organizacional;
- c) estilo gerencial;
- d) ambiente mercadológico e tecnologia;
- e) políticas de administração e desenvolvimento de pessoal.

As entrevistas foram gravadas, após consulta e consentimento dos entrevistados, e transcritas para análise do seu conteúdo.

Na segunda etapa, utilizou-se um questionário composto, basicamente, de escalas de respostas do tipo Likert de seis pontos e aplicado nas categorias ocupacionais de diretores/gerentes, supervisores/coordenadores, técnicos e administrativos. Compõem este instrumento quatro seções:

- a) **Seção 1** – constituída de questões que investigam dados demográficos, ocupacionais e pessoais dos participantes;
- b) **Seção 2** – constituída de uma versão reduzida do instrumento elaborado por Hackman; Oldham (1975) – JDS (*Job Diagnostic Survey*) –, adaptada, testada e validada por Moraes; Kiliminik (1994), cujas questões têm por propósito verificar o sentimento do trabalhador em relação à atividade que ele exerce na empresa, o conteúdo e a natureza de sua tarefa e como ele percebe o trabalho que realiza;
- c) **Seção 3** – construída por uma parte do instrumento elaborado por Cooper; Sloan; Williams (1988) – OSI (*Ocupacional Stress Indicator*) –, adaptada de Zille (2005), cujas questões têm por objetivo levantar as fontes potenciais de pressão no trabalho.

Com objetivo de validar, em termos de forma e conteúdo, o instrumento de coleta de dados, realizou-se um pré-teste com oito empregados representantes de todas as categorias envolvidas nesta pesquisa.

Simultaneamente às demais etapas de coleta de dados, o pesquisador analisou os documentos da empresa, com objetivo de complementar as informações colhidas pelo questionário e pelas entrevistas semi-estruturadas. Foi considerado todo tipo de documento disponível, incluindo site, jornais, revistas, relatórios, estatutos e manuais de procedimentos.

A versão completa do questionário utilizado neste estudo e o roteiro de entrevistas semi-estruturadas realizadas com a alta gerência e com o percentual da amostra total encontram-se no ANEXO 3.

3.5 Tratamento e análise estatística dos dados

Para o tratamento dos dados quantitativos, adotaram-se técnicas estatísticas univariada e bivariada. Os dados qualitativos foram tratados mediante a análise do conteúdo das entrevistas.

Em termos de estatística univariada, realizou-se a distribuição de freqüência de todos os itens do questionário, apurada de acordo com as partes constituintes do instrumento de coleta de dados.

Para resumir algumas informações coletadas das distribuições de freqüência, adotaram-se como medidas descritivas os valores mínimos e máximos a serem observados e os percentis P25, P75 e P50 (mediana), uma vez que estas medidas representam melhor o posicionamento da unidade amostral, e, no caso específico da mediana, a melhor medida quando testes não-paramétricos são utilizados.

Para analisar as diferenças entre as categorias ocupacionais pesquisadas no que se refere aos escores relativos às variáveis definidas para este estudo, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, o qual se apresenta similar ao de análise de variância. Este teste tem por objetivo comparar as médias obtidas pelas categorias ocupacionais, com o intuito de verificar a existência de diferenças significativas entre elas. A análise de variância não pôde ser realizada, porque os

pressupostos de normalidade de resíduos e/ou igualdade das variâncias necessários ao procedimento não foram atendidos.

Com relação à análise de diferenças entre os escores referentes às fontes de pressão no trabalho, utilizou-se o teste não paramétrico de Friedman, indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas, com o objetivo de verificar se algum dos escores medidos causa maior impacto nos participantes da pesquisa.

Neste estudo, os resultados que apresentaram nível de significância (valor de p) menor que 0,10, 0,05 e 0,01 foram considerados significativos em uma margem de confiança de 90%, 95% e 99%, respectivamente.

4 A EMPRESA EME E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Neste capítulo, pretende-se alcançar dois objetivos. Primeiro, descrever algumas características básicas da empresa pesquisada que propiciem um melhor entendimento quanto ao contexto de trabalho no qual os empregados (diretor/gerentes, supervisor/coordenador, técnicos e administrativos) estão inseridos. Estas características referem-se a estrutura organizacional, estilo gerencial, ambiente mercadológico, tecnologia e políticas de recursos humanos. Segundo, utilizar as informações colhidas da alta administração para, posteriormente, compará-las com os resultados obtidos na pesquisa, buscando verificar o grau de coerência existente entre o discurso e a prática corrente na empresa.

4.1 Histórico

No ano de 1984, a empresa EME nasceu como uma extensão comercial da P Eletrônica. Em 1985, iniciou sua atuação independente, numa loja de rua. Logo em seguida, teve sua sede estabelecida na casa da mãe dos dois sócios fundadores.

Em 1988, acreditando que a tendência de mercado conduziria as empresas a concentrarem seus investimentos na sua atividade fim, terceirizando a sua atividade meio, os sócios ingressaram a EME no setor de locação de equipamentos de informática. Assim, começa o desenvolvimento de um inovador modelo de negócio que contempla o fornecimento de toda a solução de infra-estrutura de TI, agregada a serviços de atendimento, suporte à gerência de equipamentos e usuários. Trata-se de um modelo ousado, uma idéia muito à frente daquela época, em que a cultura organizacional vigente pregava exatamente o contrário. Enfim, a proposta da EME era uma solução de vanguarda, que hoje se tornou uma realidade do mercado.

De 2003 a 2005, a EME lançou no mercado os seguintes produtos: Macro iTI – soluções em infra-estrutura de TI; *Macro Point* – soluções de negócios em *desktops*; *Macro Print* – soluções de negócios em impressão; *Macro Server* – soluções de negócios em servidores; *Macro Security* – soluções de negócios em segurança (de rede); e *Macro IP Communication* – soluções de negócios em comunicações IP.

“Hoje, com mais de 20 anos atuando no mercado, a empresa EME orgulha-se de ser um empresa que construímos juntos: a maior empresa de *Outsourcing* de *lan* e *desktops* do País”, segundo comenta o diretor-presidente para a publicação “Série Estudos *Outsourcing*, 2006”. A EME ficou entre as 30 melhores empresas para se trabalhar no segmento de TI e Telecom do Brasil, segundo o Instituto *Great Place to Work*, 2007.

Para o diretor-presidente, essa vitória deve ser atribuída ao sucesso e aos benefícios do modelo de negócio, que vem gerando produtividade com tranquilidade para os clientes em todo o Brasil, e ao modelo de gestão de pessoas, que se alinha aos melhores modelos de gestão de empresas no Brasil, classificadas na pesquisa “Melhores Empresas para se trabalhar”.

4.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da EME está composta por quatro níveis hierárquicos: Diretoria, Gerência, Supervisão e Coordenação. A Diretoria divide-se em cinco áreas: Diretoria Geral, Diretoria Administrativa/Financeira, Diretoria Tecnologia e Serviços, Diretoria Comercial–Vendas Diretas e Diretoria Comercial–Vendas Canais. A estas áreas estão ligadas divisões que, por sua vez, possuem uma série de seções, que representam o último nível gerencial da empresa. O anexo 1 mostra como estão distribuídas hierarquicamente as áreas acima mencionadas.

Uma estrutura organizacional construída em quatro níveis hierárquicos, explica o diretor-presidente, permite fluidez ao processo de tomada de decisão. Normalmente, as decisões são centralizadas na diretoria e nas gerências de áreas (segundo nível

hierárquico), mas ele ressalta que existe uma abertura para a participação de todos os empregados no processo.

A empresa coloca á disposição dos empregados uma estrutura de comunicação composta por: correio eletrônico (disponível a todos os empregados que possuem computador como ferramenta de trabalho), intranet, telefones fixos em todas as mesas e telefone celular corporativo, com custo zero para ligação entre os empregados. Anualmente, são realizados dois eventos informativos para todos os empregados: Convenção, no primeiro semestre; e “Dia da Transparência”, no segundo semestre, que tem como objetivo apresentar as diretrizes da empresa, suas ações, avaliação do cenário atual, resultados e objetivos. Periodicamente, são realizadas reuniões com o nível gerencial, para comunicar as ações mais relevantes que estejam sendo implantadas na empresa, acompanhamento de metas e resultados, para possibilitar que as pessoas participem informalmente a respeito de assuntos internos e externos.

O processo de gestão participativo e a abertura possibilitada pela disponibilização de diversos instrumentos de comunicação entre os empregados caracterizam o estilo gerencial adotado pela empresa.

4.3 Estilo gerencial

Na EME o estilo gerencial predominante é considerado democrático e participativo. O diretor-presidente afirma que o leiaute – vãos livres, sem salas fechadas – e o tamanho da empresa permitem que os empregados estabeleçam uma relação bastante aberta, informal e próxima de seus líderes. Todos os empregados têm liberdade para procurar qualquer membro da diretoria e expor suas idéias ou problemas.

O fato de a empresa posicionar-se de forma democrática em termos de gerenciamento permite aos empregados maior autonomia na execução de suas tarefas. Porém, o grau de autonomia depende da importância que cada papel ou

função representa para os objetivos estratégicos definidos pela empresa. Um exemplo desta afirmação são os empregados que trabalham na área comercial, em que as atividades exigem maior autonomia para conduzir as negociações com os clientes e para participar de decisões perante a cúpula da empresa.

4.4 Ambiente mercadológico e tecnologia

A missão da EME é criar soluções inteligentes de negócios em TI que gerem benefícios tangíveis para o cliente. Por isso, em seu processo de venda busca oferecer produtos e serviços adequados ao perfil de necessidades de cada cliente. Para a empresa, uma ação efetiva de negócios tem que ser direcionada à disponibilização de produtos e serviços compatíveis com a estrutura de negócio do cliente.

A Diretoria Comercial – Vendas Diretas e Vendas Canais – planeja e implementa estratégias de negócios capazes de atender às necessidades dos clientes e potencializar o resultado econômico-financeiro da organização. A Diretoria de Vendas Canais está estruturada em três áreas: Projetos, Compras e Desenvolvimento de canais e Relacionamento com canais. A Diretoria de Vendas Diretas está estruturada em quatro áreas: Vendas Belo Horizonte, Vendas São Paulo Projetos e Controles.

A EME tem clientes em todos os setores da economia, nacionais e multinacionais, de diversos portes. Está estruturada conforme padrões internacionais para oferecer e disponibilizar soluções em *outsourcing* de infra-estrutura de tecnologia de informação, como terceirização de redes e estações de trabalho.

Desde a sua criação, a EME tem um crescimento ascendente no faturamento e na quantidade de equipamentos próprios instalados, que hoje são mais de 70 mil. São mais de 1000 clientes em todo Brasil, destacando-se a TAM Linhas Aéreas, Laboratórios Hermes Pardini e *Valourec Mannesmann*.

A estratégia da EME consiste em atuar com vendas diretas em Belo Horizonte e São Paulo e, por meio de franquias, nos demais estados brasileiros. Para capacitar as franquias, a empresa desenvolve encontros, reuniões e treinamentos, por intermédio da sua Escola de Negócios, os quais podem ser presenciais e a distância.

O crescimento do setor é significativo, com a entrada de grandes empresas multinacionais na concorrência direta ou com serviços substitutos. Este crescimento vem causando impactos na mão-de-obra da empresa, exigindo uma maior capacitação e especialização. Atendendo a esta demanda, a empresa passou a estimular uma maior capacitação da sua força de trabalho, por meio de incentivos, conforme pode ser verificado no item **3.6.3**, que trata de benefícios e políticas sociais. Passou-se também a exigir no processo de contratação um nível de escolaridade técnico ou superior para a maioria dos cargos e funções.

A EME investe em profissionais mais jovens e com formação técnica, buscando capacitá-los de acordo com a cultura empreendedora e competitiva que o mercado está exigindo, aliando formação e a agressividade dos recém-chegados, de tal forma que a empresa responda prontamente ao crescimento acelerado do setor de *outsourcing* de infra-estrutura de tecnologia de informação.

Para acompanhar o desenvolvimento do setor de *outsourcing* de infra-estrutura de tecnologia de informação e atender seus clientes com qualidade, a EME utiliza os equipamentos mais modernos oferecidos por fornecedores mundialmente reconhecidos, tais como Hp, *Epson* e *Lenox*.

4.5 Políticas de administração e desenvolvimento de pessoas

A área de Gestão de Pessoas é estruturada como *staff* da Presidência, por atuar de forma estratégica no desenvolvimento interno de pessoas. A área é responsável por planejar e definir modelos e/ou ferramentas de gestão de pessoas; definir, coordenar e executar critérios e procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento; atender e orientar os empregados; acompanhar e avaliar a política de cargos e

salários; e prestar consultoria, assessoramento e suporte ao corpo gerencial em questões relativas à gestão de pessoas.

Subordinadas à Diretoria Administrativa Financeira ficam as áreas de Departamento Pessoal (contratações, gestão de benefícios e administração do plano de cargos e salários) e a área de Medicina e Segurança no Trabalho.

A EME desenvolve uma filosofia de administração e de desenvolvimento que alinha todas as ações para a gestão de pessoas com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. A empresa acredita que, para que sejam efetivas, estas ações devem ser estruturadas de forma flexível para permitir adequações e mudanças decorrentes das prioridades estratégicas para oferecer aos empregados um clima de oportunidades e reconhecimento pelos resultados, bem como um ambiente propício à aprendizagem e inovação no trabalho.

4.5.1 Recrutamento e seleção

A política de recrutamento e seleção da empresa é aplicável a todos os cargos, sem distinção. A EME não trabalha com dimensionamento anual das necessidades de contratação. No desenvolvimento das atividades, o gerente identifica a necessidade de contratação, preenche a solicitação justificando a sua solicitação, e encaminha para ao diretor-presidente, que dará a palavra final.

A força de trabalho da EME totaliza 209 empregados, sendo que 13 são contratados como pessoa jurídica, com vínculo exclusivo e situados em áreas estratégicas. O quadro de empregados cresceu 40% nos últimos dois anos.

A EME privilegia o recrutamento interno, com o objetivo de oferecer aos empregados a oportunidade de reposicionarem-se em áreas e funções de seus interesses. Após a aprovação da vaga é feita uma divulgação interna pela área de Recrutamento e Seleção, via e-mail, encaminhado a todos os empregados, para que eles concorram ou indiquem profissionais para participarem do processo.

O processo de seleção é composto de: análise de currículo, aplicação de testes psicotécnicos, entrevistas comportamentais e técnicas, dinâmicas de grupo e avaliação médica, sempre de acordo com o perfil traçado para a função desejada. Para alguns processos e/ou cargos estratégicos, a empresa utiliza terceiros na prestação deste tipo de serviço.

Para o recrutamento externo, a empresa utiliza empresas especializadas para o encaminhamento de currículos.

3.5.2 Remuneração

A política salarial da EME está agrupada em uma escala salarial definida em função da estrutura da empresa, sendo dividida em onze graus: a) serventes e vigias; b) recepção, serviços gerais e contínuo; c) técnico júnior; d) auxiliar administrativo, compras, contábil e pessoal; e) assistente e secretária; f) assistente pleno e gerentes de relacionamento júnior; g) técnico pleno; h) analista, comprador e técnico sêniores; i) encarregado e coordenador; j) supervisor, contador e analista sênior; e k) gerente e supervisor sênior. Cada classe possui sete níveis/faixas salariais, que variam de 7% a 12%, totalizando 62 cargos.

Os diretores são divididos em dois grupos: sócios; e profissionais contratados. A remuneração deste grupo é definida por meio de contrato pessoa jurídica.

Para a gerente de gestão de pessoas, após análise do perfil, da experiência e da escolaridade dos novos empregados, eles são posicionados no sistema de remuneração. As promoções ou mudanças de faixas são feitas pelo gerente por meio de formulário próprio, com a justificativa da solicitação ao Recursos Humanos, que fará a aprovação com o diretor-presidente. É feito um plano de metas trimestral, e os empregados podem receber até 50% do salário, dependendo do percentual que atingirem do contrato de resultados (100% do cumprimento da meta – 50% do salário).

4.5.3 Benefícios e políticas sociais

A EME adota uma política de benefícios global, sendo alguns diferenciados em função do nível salarial dos empregados. Os benefícios oferecidos são: plano de saúde de forma integral para quem recebe até R\$ 600,00 e 50% para quem recebe acima deste valor; consultório odontológico *in company*, com desconto de 40% da tabela do CRO para os colaboradores e dependentes; *Educacity*, projeto de incentivo educacional que reembolsa percentuais dos valores da mensalidade, conforme faixas salariais (50%, salário até R\$ 774,00; 35%, de R\$ 775,00 a R\$ 1.640,00; 20%, acima de R\$ 1.641,00); vale-refeição; telefonia celular corporativa para todos os empregados após o vencimento do período de experiência; auxílio-funeral para funcionário e parente de primeiro grau; recolocação profissional para empregado com mais de 10 anos de empresa; seguro de vida; kit de material escolar para filhos dos empregados até 18 anos, no início do ano letivo; kit bebê; kit casamento; fim de semana em hotel fazenda para todo empregado que completa 5, 10 e 15 anos de empresa; festa de aniversariantes do semestre e presentes; e convênios e parcerias com consultórios de psicologia, faculdades, TV a cabo e internet.

Segundo a gerente de gestão de pessoas, a EME desenvolve algumas políticas sociais que abrangem todos os empregados:

- a) Procriar – tem por objetivo estimular os colaboradores a propor soluções inovadoras e criativas que gerem benefícios econômicos para a empresa, podendo as sugestões ser na sua própria área de trabalho ou nos demais setores. Cada sugestão será analisada e julgada por um comitê, podendo receber 10 *citycashes* (moeda corrente da empresa, que pode ser trocada no final de cada ano) se a proposta for aprovada e implementada;
- b) Superação – programa de desenvolvimento individual baseado na avaliação trimestral 360º e feedback dos contratos de resultados e das competências profissionais e comportamentais. O empregado poderá ser premiado por desempenho em até 50% do salário em cada trimestre;

- c) *Upgrade* – programa de interação em que os empregados podem proferir palestras, workshops, mesas redondas ou, mesmo, um bate-papo sobre qualquer assunto que contribua para o crescimento pessoal e profissional de todos. O objetivo é multiplicar o conhecimento que o empregado sabe e domina;
- d) Café da manhã com a Diretoria – promove o contato do empregado direto com a Diretoria da empresa, permitindo-lhe esclarecer dúvidas, fazer consultas, contribuir com opiniões e comentários que possam influenciar diretamente nos rumos da empresa;
- e) *Reciclacity* – processo que converte o lixo descartado (matéria-prima secundária) em produto semelhante ao inicial ou outro. O empregado deve empenhar-se ao máximo para atingir os 3Rs – Reduzir, Reutilizar, Reciclar – e ter aprovação individual trimestral em mais de 50% das auditorias;
- f) Cartão elogio – tem por objetivo manifestar agradecimento, elogio e parabenizar um trabalho bem feito ou uma boa atitude profissional;
- g) *Happy hour* com o presidente – é um evento realizado fora da empresa, que busca proporcionar aos empregados um momento de conversar diretamente com o diretor-presidente, esclarecer dúvidas, dar opiniões e sugestões. O diretor-presidente ouve as manifestações, esclarece questionamentos, intermedia conflitos e estimula a busca de soluções pelos próprios participantes;
- h) Projeto Sou do Bem – a empresa disponibiliza quatro horas semanais dos seus empregados para dedicação a trabalho voluntário de assistência social em uma das instituições cadastradas na empresa;
- i) Projeto Sou do Bem Empreendedor – a empresa fez uma parceria com a ONG Junior *Achievement*, pelo qual os empregados são voluntários para contribuir para a formação empreendedora de alunos do ensino fundamental de escolas públicas com programas de educação teóricos e práticos que estimulam o desenvolvimento pessoal e o acesso ao mercado de trabalho.

4.5.4 Capacitação profissional

A EME parte do pressuposto de que a concentração de esforços na capacitação de seus empregados é fundamental para garantir a posição que ocupa como uma das melhores do setor no País. Nesse sentido, a maioria das ações é orientada para as certificações profissionais exigidas pelo mercado de atuação da empresa.

O processo de capacitação técnica inicia-se com a identificação das necessidades pelo gerente de cada área, que faz a solicitação para a área de Gestão de Pessoas. É de responsabilidade do gerente fazer o controle da verba anual disponibilizada para a sua gerência. A área de Gestão de Pessoas é responsável pelo acompanhamento da capacitação técnica individual do empregado na empresa, registrando no currículo profissional de cada um os cursos realizados e o valor anual investido.

A empresa desenvolve desde maio/06 um programa de desenvolvimento de lideranças – LIDERE – que envolve diretores, gerentes, supervisores e coordenadores. No início deste processo, foram definidas as competências da liderança: adaptação e flexibilidade, comunicação, trabalho sob pressão, trabalho em equipe, orientação para resultados, visão sistêmica, capacidade empreendedora, negociação e tomada de decisão. O processo foi dividido em várias etapas. Primeiro, fez-se um diagnóstico com todos os líderes para avaliar como cada um estava em relação às competências. Em seguida foi feita uma entrevista individual para se apresentar o diagnóstico. O diagnóstico orientou a definição da ordem dos seminários que tratariam cada uma das competências. O processo de desenvolvimento consiste de um seminário e um atendimento individual para a elaboração e acompanhamento do plano de desenvolvimento na competência.

Conforme relato dos diretores, gerentes, supervisores e coordenadores participantes, este programa de capacitação de lideranças é um marco na capacitação de pessoas EME.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais

Participaram desta pesquisa 67 empregados de uma empresa privada do setor de tecnologia de informação, composta funcionalmente por 6 diretores/gerentes (9,0%), 14 supervisores/coordenadores (20,9%), 23 técnicos (34,3%) e 24 administrativos (35,8%) (GRÁF. 1).

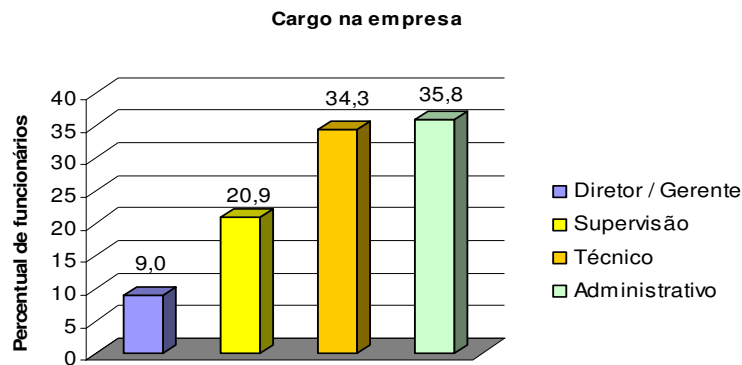


Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao sexo, 55,2% dos empregados pesquisados pertencem ao sexo feminino; e 44,8% ao sexo masculino (GRÁF. 2).

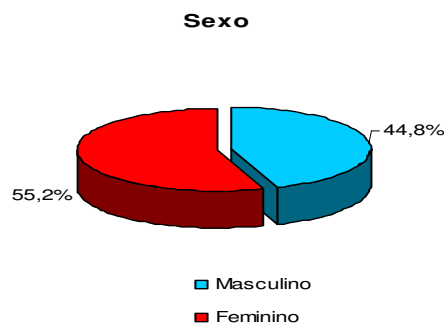


Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo gênero
Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de faixa etária, a maioria dos empregados pesquisados tem menos de 25 anos de idade (34,3%). Compõem o restante do percentual, 14,9% de empregados

com idade de 26 a 30 anos; 22,4% em uma faixa de idade 31 a 35 anos; e 28,4% em uma faixa de idade de 36 anos acima (GRÁF. 3).

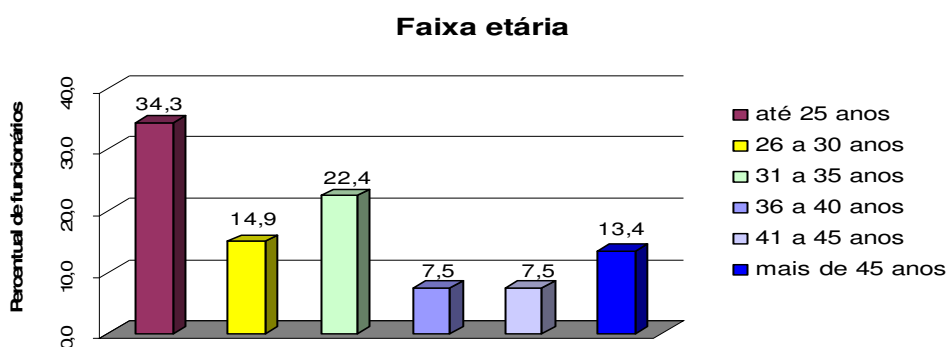


Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil dos respondentes, conforme se observa no GRÁF. 4, 59,7% dos empregados são solteiros; 35,8% são casados, 1,5% desquitado/divorciado e 3,0% outros.

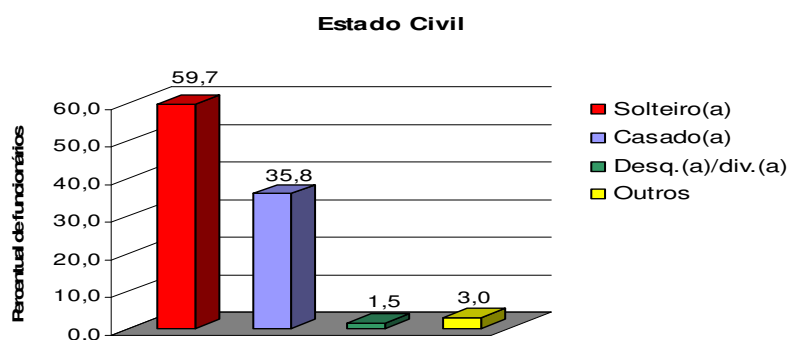


Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil
Fonte: Dados da pesquisa

Dos empregados pesquisados, 34,3% possuem filhos; e 65,7% não possuem (GRÁF. 5).

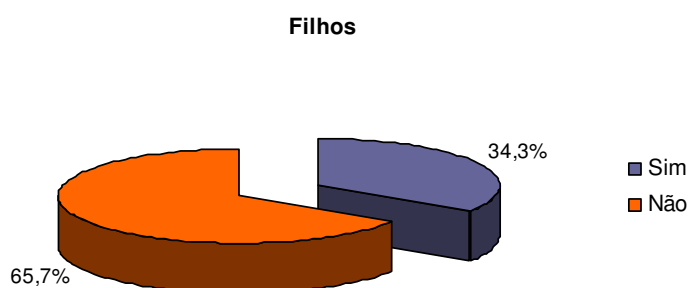


Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o número de filhos
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à idade dos filhos, a maior concentração encontra-se na faixa de menores de 18 anos, totalizando 79,3%; e 20,7% maiores de 18 anos (GRÁF. 6).

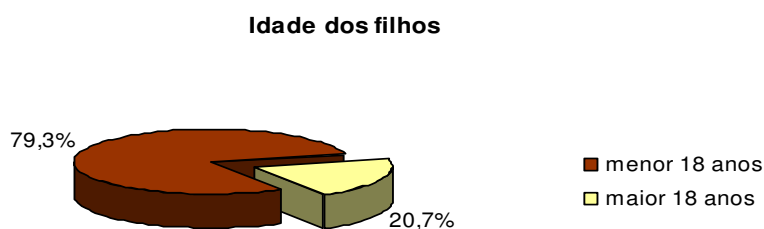


Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo a idade dos filhos menores e maiores de 18 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Em referência ao grau de escolaridade dos respondentes, 46,3% possuem grau superior incompleto; 16,4% grau superior completo; 9,0%, pós-graduação incompleto; e 20,9%, pós-graduação completo. Supõe-se que a concentração da escolaridade no grau superior incompleto constatado na empresa se dê em função de a maioria dos respondentes (49,2%) ter menos de 30 anos (GRÁF. 7).

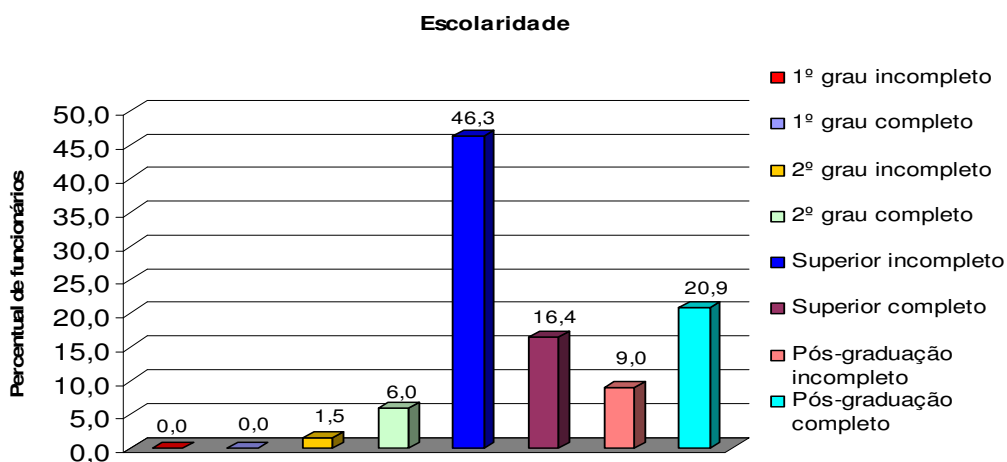


Gráfico 7 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o GRÁF. 8, 73,1% dos empregados pesquisados estão trabalhando na empresa há menos de 5 anos; 13,4%, há 6 anos ou mais; e 13,5%, há mais de 11 anos.

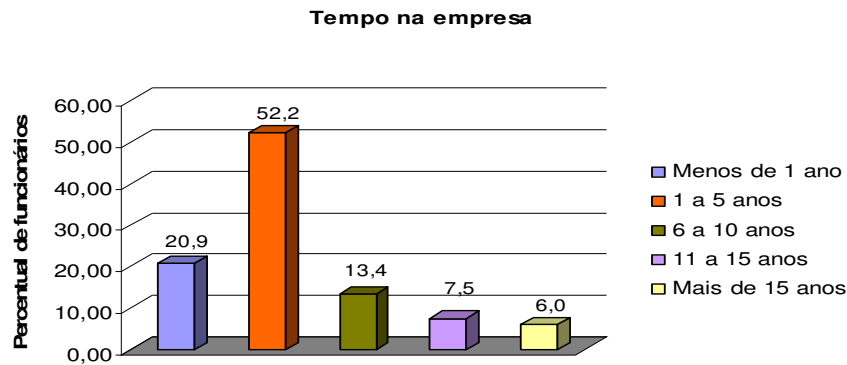


Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Os empregados pesquisados, 88,0% estão trabalhando no atual cargo há 5 anos ou menos, dos quais 32,8% estão ocupando o atual cargo há menos de 1 ano e 55,2% entre 1 a 5 anos. 10,4%, de 11 a 15 anos; e apenas 1,5%, de 16 a 20 anos (GRÁF. 9).

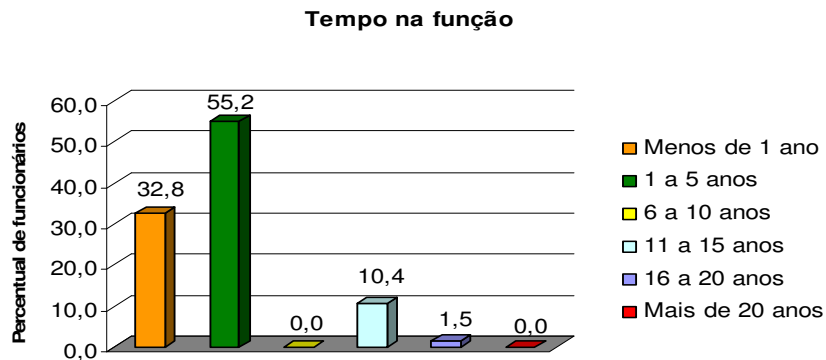


Gráfico 9 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho no atual cargo
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apontaram que 79,1% dos empregados amostrados trabalham apenas para a organização pesquisada; e 20,9% relataram possuir outro emprego ou atividade (GRÁF. 10).

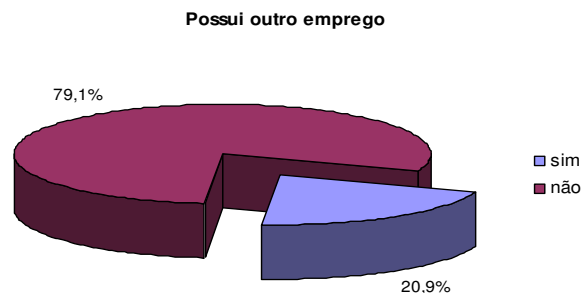


Gráfico 10 – Distribuição da amostra, segundo a existência de outro emprego ou atividade
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao grupo de respondentes que disseram possuir outro emprego ou atividade, para 64,3% ter outro emprego ou atividade é importante ou muito importante; e para 35,7% é pouco ou não é importante (GRÁF. 11).

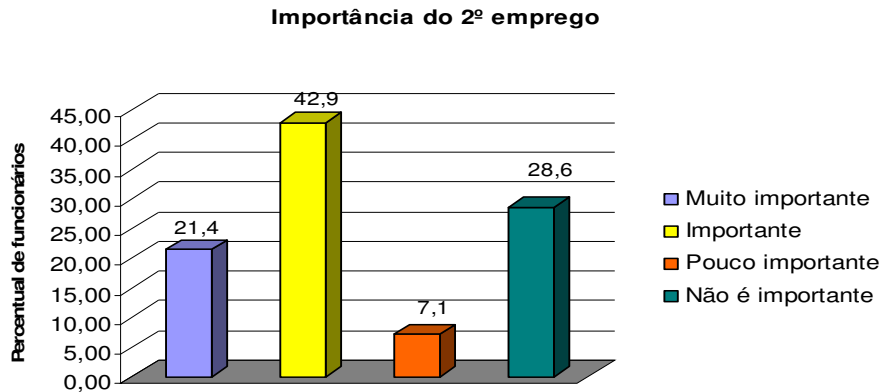


Gráfico 11 – Distribuição da amostra, segundo a existência de outro emprego ou atividade em relação ao seu grau de importância

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, pode-se afirmar que a EME é composta em sua maioria por pessoas jovens, solteiras, com curso superior completo ou em andamento e que estão trabalhando na empresa ou ocupando os cargos atuais há 5 anos ou menos.

Nas próximas seções, são apresentados os resultados que caracterizam o trabalho dos empregados da EME em termos do seu conteúdo e contexto, e dos fatores de pressão a que estão sujeitos.

5.2 A qualidade de vida no trabalho – conteúdo e contexto do trabalho

Nesta seção, são analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo proposto por Hackman; Oldham (1975), correspondentes à seção 2 do questionário utilizado para a coleta dos dados indicadores de qualidade de vida no trabalho para a amostra total e para as categorias ocupacionais definidas para este estudo. Para efeito de apresentação, estas variáveis foram agrupadas em três categorias: a) conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa); b) contexto do trabalho; e c) variáveis de conteúdo e contexto do trabalho.

O primeiro grupo de variáveis é composto por: *variedade de habilidades* (VH), *identidade da tarefa* (IT), *significado da tarefa* (ST), *autonomia* (AU), *feedback intrínseco* (FI), *feedback extrínseco* (FE) e *inter-relacionamento* (IR). As variáveis que compõem o segundo grupo são: *satisfação com as possibilidades de crescimento* (SPC), *satisfação com a segurança* (SS), *satisfação com a compensação* (SC), *satisfação com o ambiente social* (SAS) e *satisfação com a supervisão* (SSU).

As variáveis pertencentes ao terceiro grupo e seus respectivos significados são:

- a) *Potencial motivacional da tarefa* (PMT) – resultante da combinação das variáveis relacionadas ao conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa);
- b) *Qualidade de vida no trabalho* (QVT) – resultante da combinação das variáveis de conteúdo do trabalho juntamente com as de contexto do trabalho;
- c) *Satisfação geral com o trabalho* (SGT) – resultante que indica quão satisfeito um indivíduo está com o seu trabalho, como um todo, de modo que não pensa em abandoná-lo.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de resposta do tipo Likert de 6 pontos, considerou-se como escore médio ou mediana o valor de 3,5. Assim, uma vez que o grau de satisfação nesta escala gradua-se de “Muito insatisfeito” para “Muito satisfeito”, significa dizer que as variáveis que apresentaram escores acima de 3,5 indicam uma situação de satisfação; abaixo de 3,5 uma situação de insatisfação; e igual a este valor, uma situação intermediária entre a satisfação e a insatisfação.

Com o objetivo de comparar as variáveis de conteúdo e contexto entre as categorias ocupacionais pesquisadas, foram consideradas significativas as diferenças que apresentaram valores de $p > .10$. Assim, os números comparados que se enquadravam nesta condição foram considerados significativos entre si.

5.2.1 Conteúdo do trabalho

Com relação às dimensões das tarefas propostas por Oldham e Hakcman, consideradas nesta pesquisa, no que se refere às variáveis de conteúdo do trabalho da amostra nenhuma situação de insatisfação foi constatada, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana igual ou superior a 4,0. As variáveis de *significância da tarefa e inter-relacionamento* foram as mais expressivas, apresentando escores de 5,3 (TAB. 1). Segundo pesquisa de Hakcman e Oldham (1975), quando os trabalhadores percebem o trabalho de maneira importante, valiosa e significativa, eles trabalham motivados e satisfeitos, desempenham suas tarefas com qualidade e produtividade. O modelo das quatro dimensões proposto por Westley (1979) complementa enfatizando a importância do relacionamento intergrupual como um dos fatores importantes para qualidade de vida no trabalho.

Tabela 1 – Caracterização da amostra, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Conteúdo do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Variedade de habilidades (VH)	4,7	1,0	6,0	4,0	5,3
Identidade da tarefa (IT)	4,0	2,7	6,0	3,3	4,3
Significância da tarefa (ST)	5,3	3,0	6,0	4,7	5,7
Autonomia (AU)	4,7	1,7	6,0	3,7	5,0
Feedback do próprio trabalho (FI)	4,7	2,7	6,0	4,0	5,3
Feedback extrínseco (FE)	4,3	1,0	6,0	3,3	5,0
Inter-relacionamento	5,3	3,7	6,0	5,0	5,7

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma avaliação por categoria ocupacional, observou-se que os diretores/gerentes mostraram-se satisfeitos quanto às dimensões básicas da tarefa, apresentando os escores mais significativos nas variáveis *significância da tarefa* (6,0) e *inter-relacionamento* (5,3). Entretanto, questões relacionadas a *identidade da tarefa* (3,8) e *feedback extrínseco* (4,3) apresentaram-se como de menor significação, porém em um nível acima do mínimo esperado, de 3,5. Estes resultados podem ser verificados na TAB. 2. A satisfação com o grau de significação da tarefa, ou seja, o quanto o

seu trabalho impacta outras pessoas, tanto na organização quanto no ambiente externo (HAKCMAN; OLDHAM, 1975), para esta categoria ocupacional é muito importante, pois eles são responsáveis por determinar o “destino” da empresa. Quanto mais identificado com este papel, melhor para o seu desempenho.

Tabela 2 – Caracterização dos diretores/gerentes, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Conteúdo do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Variedade de habilidades (VH)	4,8	4,0	6,0	4,0	5,8
Identidade da tarefa (IT)	3,8	2,7	6,0	3,2	5,5
Significância da tarefa (ST)	6,0	5,0	6,0	5,5	6,0
Autonomia (AU)	5,0	3,7	6,0	3,9	6,0
Feedback do próprio trabalho (FI)	5,2	4,0	6,0	4,0	5,8
Feedback extrínseco (FE)	4,3	1,0	5,0	2,8	5,0
Inter-relacionamento	6,0	4,0	6,0	5,3	6,0

Fonte: Dados da pesquisa

Para os supervisores/coordenadores, os escores mais significativos estiveram relacionados a *variedade de habilidades* (5,3) e *inter-relacionamento* (5,3). Para esta categoria, conforme pode se observar na TAB. 3, as variáveis *identidade da tarefa* (4,0) e *feedback extrínseco* (4,0) revelaram-se pouco satisfatória. Embora a pesquisa indique que a variável *inter-relacionamento* seja elevada, é possível que seus superiores (diretores/gerentes) não lhes informem a sua percepção sobre o seu desempenho. Segundo Hakcman; Oldham (1975), o grau em que a tarefa requer para a sua execução o envolvimento e o uso de várias habilidades e talentos de um mesmo indivíduo é um fator de satisfação no trabalho. A dimensão psicológica proposta por Westley (1979) também contempla a importância deste fator para a qualidade de vida do trabalhador, enfatizando o nível de dificuldade do cargo e a criatividade demandada.

Tabela 3 – Caracterização dos supervisores/coordenadores, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Conteúdo do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Variedade de habilidades (VH)	5,3	3,7	6,0	5,0	5,4
Identidade da tarefa (IT)	4,0	2,7	5,7	3,7	4,4
Significância da tarefa (ST)	5,7	3,3	6,0	4,6	6,0
Autonomia (AU)	4,7	4,0	6,0	4,6	5,1
Feedback do próprio trabalho (FI)	4,5	3,3	6,0	4,3	5,1
Feedback extrínseco (FE)	4,0	3,0	5,7	3,0	4,7
Inter-relacionamento	5,3	4,3	6,0	4,9	5,8

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria ocupacional dos técnicos mostrou-se satisfeita com todas as variáveis que caracterizam as dimensões básicas da tarefa. Os escores mais significativos relacionaram-se às variáveis *significância da tarefa* (5,3) e *inter-relacionamento* (5,3) e a menos significativa foi a variável *identidade da tarefa* (3,7) (TAB. 4). Considerando que esta categoria ocupacional concentra-se nas áreas de ponta da empresa e que as tarefas correspondentes a estes postos de trabalho exigem conhecimento especializado e apresentam grande volume de tarefas, pode-se supor que os seus ocupantes têm mais dificuldade de perceber a realização de suas tarefas de maneira mais completa e com resultados visíveis.

Tabela 4 – Caracterização dos técnicos, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Conteúdo do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Variedade de habilidades (VH)	5,0	1,7	6,0	4,3	5,0
Identidade da tarefa (IT)	3,7	2,7	6,0	3,0	4,3
Significância da tarefa (ST)	5,3	3,3	6,0	4,7	5,7
Autonomia (AU)	4,7	3,3	6,0	4,0	5,0
Feedback do próprio trabalho (FI)	5,0	2,7	6,0	3,7	5,3
Feedback extrínseco (FE)	4,7	1,3	6,0	3,7	5,0
Inter-relacionamento	5,3	4,0	6,0	5,3	5,7

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria ocupacional administrativos, da mesma forma que as demais categorias ocupacionais, mostrou-se satisfeita com todas as variáveis que caracterizam as dimensões básicas da tarefa. Porém, o escore mais significativo relacionou-se à

variável *inter-relacionamento* (5,3) e os menos significativos foram: *variedade de habilidades*, *identidade da tarefa*, *autonomia* e *feedback do próprio trabalho*, com todas as quatro apresentando o mesmo grau de importância (4,0) (TAB. 5). Considerando que esta categoria ocupacional concentra-se nas áreas de apoio/suporte e que as tarefas correspondentes a estes postos de trabalho normalmente são mais rotineiras e repetitivas, estes resultados pouco significativos parecem se mostrar convergentes a esta situação.

Tabela 5 – Caracterização dos administrativos, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Conteúdo do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Variedade de habilidades (VH)	4,0	1,0	5,7	2,0	4,9
Identidade da tarefa (IT)	4,0	3,0	5,7	4,0	4,3
Significância da tarefa (ST)	5,0	3,0	6,0	4,8	5,6
Autonomia (AU)	4,0	1,7	6,0	3,0	5,0
Feedback do próprio trabalho (FI)	4,0	3,0	6,0	3,7	5,3
Feedback extrínseco (FE)	4,3	3,0	6,0	3,4	5,0
Inter-relacionamento	5,3	3,7	6,0	4,7	5,7

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando-se os grupos ocupacionais quanto ao conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa) foram verificadas diferenças significativas em relação a *variedade de habilidades*, *significância da tarefa* e *autonomia*. Em todas estas, a categoria de administrativos apresentou resultados inferiores às outras categorias. Em relação a *identidade da tarefa*, *feedback do próprio trabalho*, *feedback extrínseco* e *inter-relacionamento*, não foram constatadas diferenças significativas entre as categorias ocupacionais. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 6 e no GRÁF. 12.

Tabela 6 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo da tarefa

Dimensões básicas da tarefa	Cargo	Resultados		
		Score	p	Conclusão
Variedade de Habilidades (VH)	1	4,9	0,006***	C4 < C3 < C1 < C2
	2	5,1		
	3	4,6		
	4	3,6		
Identidade da Tarefa (IT)	1	4,2	0,484	C3 < C2 < C4 < C1
	2	4,1		
	3	4,0		
	4	4,2		
Significância da Tarefa (ST)	1	5,8	0,046**	C4 < C3 < C2 < C1
	2	5,3		
	3	5,1		
	4	5,0		
Autonomia (AU)	1	5,0	0,079*	C4 < C3 < C2 < C1
	2	4,9		
	3	4,6		
	4	4,0		
Feedback do Próprio Trabalho (FI)	1	5,0	0,507	C4 < C3 < C2 < C1
	2	4,6		
	3	4,5		
	4	4,4		
Feedback Extrínseco (FE)	1	3,8	0,581	C1 < C2 < C3 < C4
	2	4,0		
	3	4,3		
	4	4,3		
Inter-relacionamento (IR)	1	5,6	0,170	C4 < C2 < C3 < C1
	2	5,3		
	3	5,5		
	4	5,1		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Codificações: Cargo 1 → diretor/gerente; Cargo 2 → supervisor/coordenador; Cargo 3 → técnico; Cargo 4 → administrativo

C1 – diretor/gerente; C2 – supervisor/coordenador; C3 – técnico; C4 – administrativo

As probabilidades de significância (p) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis

* valores de $p < 0.10$; ** valores de $p < 0.05$; *** valores de $p < 0.01$

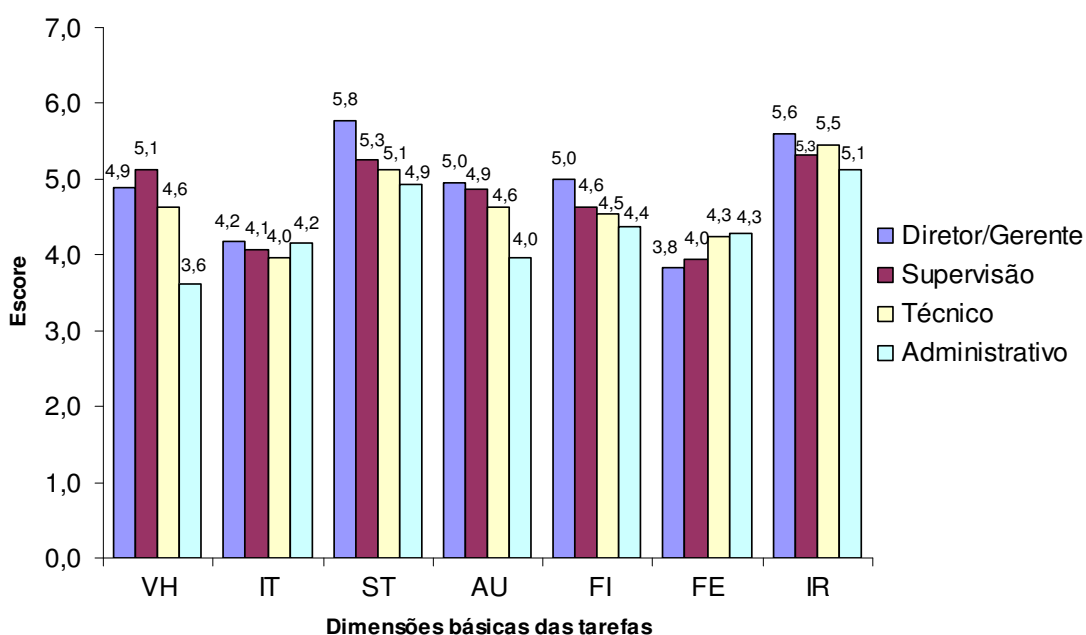


Gráfico 12 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo da tarefa
Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, percebe-se que as políticas de gestão de pessoas que a empresa pesquisada tem propiciado aos empregados de maneira integrada privilegiam a motivação e o espírito de equipe (*Upgrade*, *Café da Manhã com a Diretoria*, *Happy Hour* com o Presidente) e a cooperação (*Procriar*, *Projeto Sou do Bem* e *Sou do Bem Empreendedor*). Outro ponto mais evidenciado é o significado da tarefa, ou seja, grau em que o trabalho de uma pessoa impacta outras pessoas, tanto na organização quanto no ambiente externo. Este é fortalecido por uma prática da empresa que é o Cartão de Elogios, que tem objetivo manifestar um agradecimento ou parabenizar um trabalho bem feito, uma boa atitude profissional.

Apesar de o programa de avaliação de desempenho trimestral – *Superação* ser desenvolvido pela EME, os empregados não estão totalmente satisfeitos com as informações que recebem sobre o seu desempenho. Por isso, o item que se refere ao feedback extrínseco é o mais baixo da amostra.

5.2.2 Contexto do trabalho

Quanto as variáveis relacionadas ao contexto do trabalho, verificou-se que, em uma avaliação global, todas as variáveis se mostraram satisfatórias, sendo que as questões relacionadas às possibilidades de crescimento pessoal e profissional e ao ambiente social existente na empresa, mostraram-se mais significativas, ambas apresentando escores no valor 5,0. A menos significativa foi aquela associada à compensação (4,0) (TAB. 7). Conforme Davis e Werther (1983) muitos fatores afetam a QVT, entre os quais estão: projeto do cargo, remuneração, benefícios e supervisão. O foco nesta abordagem é o cargo, pois representa o elo entre o indivíduo e a empresa. No projeto do cargo, a empresa deve considerar a autonomia e a habilidade de seu ocupante, promovendo a sua identificação com a tarefa e o *feedback* do trabalho. Para que isso resulte em cargos produtivos e satisfatórios para o trabalhador, devem ser combinados fatores organizacionais, ambientais e comportamentais.

Tabela 7 – Caracterização da amostra, segundo o contexto do trabalho

Contexto do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	5,0	2,5	6,0	4,0	5,4
Satisfação com segurança (SS)	4,5	3,0	6,0	3,5	5,0
Satisfação com a compensação (SC)	4,0	1,3	6,0	3,3	4,7
Satisfação com o ambiente social (SAS)	5,0	3,0	6,0	4,3	5,3
Satisfação com a supervisão (SSU)	4,7	1,0	6,0	4,0	5,3

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos pela amostra dos diretores/gerentes mostram que a variável relacionada ao ambiente social (5,3) foi a mais expressiva, vindo em seguida as variáveis ligadas às possibilidades de crescimento pessoal e profissional (5,0) e à supervisão (5,0). A menos significativa refere-se à compensação (4,2%). Estes resultados podem ser observados na TAB. 8. A satisfação com o ambiente social deve-se às inúmeras ações de integração promovidas pela empresa pesquisada, por exemplo.

Tabela 8 – Caracterização dos diretores/gerentes segundo o contexto do trabalho

Contexto do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	5,0	2,5	6,0	3,3	6,0
Satisfação com segurança (SS)	4,8	3,0	6,0	3,4	5,6
Satisfação com a compensação (SC)	4,2	3,3	5,3	3,6	5,3
Satisfação com o ambiente social (SAS)	5,3	4,0	6,0	4,8	5,8
Satisfação com a supervisão (SSU)	5,0	1,0	6,0	3,3	5,8

Fonte: Dados da pesquisa

Os supervisores/coordenadores manifestaram-se satisfeitos quanto às questões relacionadas ao ambiente social (5,2) e às possibilidades de crescimento pessoal e profissional (5,0), numa posição intermediária entre satisfação e insatisfação quanto à segurança no emprego (4,5) e com a supervisão (4,7) e menos satisfeitos com a compensação (4,3) (TAB. 9). As políticas de gestão de pessoas da empresa pesquisada privilegiam o recrutamento interno para o preenchimento das vagas na empresa. Isso pode explicar o nível de satisfação com as possibilidades de crescimento na empresa.

Tabela 9 – Caracterização dos supervisores/coordenadores, segundo o contexto do trabalho

Contexto do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	5,0	4,0	5,8	4,4	5,4
Satisfação com segurança (SS)	4,5	4,0	6,0	4,4	5,0
Satisfação com a compensação (SC)	4,3	2,3	6,0	3,3	4,4
Satisfação com o ambiente social (SAS)	5,2	4,0	6,0	4,7	5,3
Satisfação com a supervisão (SSU)	4,7	3,0	5,3	4,0	5,1

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma, os técnicos mostraram-se satisfeitos com as possibilidades de crescimento pessoal e profissional e com o ambiente social (5,0), como as categorias ocupacionais anteriores, porém menos satisfeitos com a variável relacionada com a compensação (4,0).

Tabela 10 – Caracterização dos técnicos, segundo o contexto do trabalho

Contexto do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	5,0	3,5	6,0	4,0	5,3
Satisfação com segurança (SS)	4,5	3,0	6,0	3,0	5,0
Satisfação com a compensação (SC)	4,0	1,3	5,3	2,7	4,7
Satisfação com o ambiente social (SAS)	5,0	4,0	6,0	4,3	5,3
Satisfação com a supervisão (SSU)	4,7	1,7	6,0	3,7	5,3

Fonte: Dados da pesquisa

Diferente das categorias dos supervisores/coordenadores e técnicos, para os administrativos a variável de maior satisfação refere-se à supervisão e ao ambiente social (5,0) e estão menos satisfeitos com as possibilidades de crescimento pessoal e profissional (4,3) e com a compensação (4,0), conforme podemos observar na TAB. 11.

A partir das entrevistas com os diretores e a gerente de gestão de pessoas e da observação na empresa, pode-se compreender que o nível alto de satisfação com a supervisão para este grupo ocupacional deve-se ao relacionamento estreito entre os dois, em função de a característica da atividade deste grupo ser mais operacional/execução, em que se exige orientação e acompanhamento direto das tarefas e resultados.

Tabela 11 – Caracterização dos administrativos, segundo o contexto do trabalho

Contexto do trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	4,3	2,5	6,0	3,5	5,2
Satisfação com segurança (SS)	4,5	3,5	6,0	3,5	5,0
Satisfação com a compensação (SC)	4,2	2,3	6,0	3,4	5,0
Satisfação com o ambiente social (SAS)	4,7	3,0	6,0	4,3	5,3
Satisfação com a supervisão (SSU)	5,0	3,0	6,0	3,7	5,3

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando as quatro categorias ocupacionais pesquisadas com relação ao contexto do trabalho, existem diferenças em relação ao escore, embora pouco

significativas em relação a qualquer das variáveis analisadas. Estes resultados podem ser observados na TAB. 12 e no GRÁF. 13.

A *satisfação com o ambiente social* foi uma das variáveis mais significativas da amostra. Segundo Fernandes (1996), resolve pouco apenas atentar-se para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho. Mas não se podem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional, com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Tabela 12 – Comparação entre os cargos em relação ao contexto do trabalho

Contexto do trabalho	Cargo	Resultados		
		Escore	p	Conclusão
Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC)	1	4,7	0,334	C4 < C1 < C3 < C2
	2	4,9		
	3	4,8		
	4	4,2		
Satisfação com Segurança (SS)	1	4,6	0,496	C3 < C4 < C1 < C2
	2	4,8		
	3	4,3		
	4	4,4		
Satisfação com a Compensação (SC)	1	4,3	0,575	C3 < C2 < C4 < C1
	2	4,1		
	3	3,8		
	4	4,2		
Satisfação com o Ambiente Social (SAS)	1	5,2	0,402	C4 < C3 < C2 < C1
	2	5,1		
	3	5,0		
	4	4,7		
Satisfação com a Supervisão (SSU)	1	4,5	0,904	C1 < C4 < C2 < C3
	2	4,6		
	3	4,6		
	4	4,5		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - Codificações: Cargo 1 → diretor/gerente; Cargo 2 → supervisor/coordenador; Cargo 3 → técnico; Cargo 4 → administrativo

C1 – diretor/gerente; C2 – supervisor/coordenador; C3 – técnico; C4 – administrativo

As probabilidades de significância (p) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis

* valores de $p < 0.10$; ** valores de $p < 0.05$; *** valores de $p < 0.01$

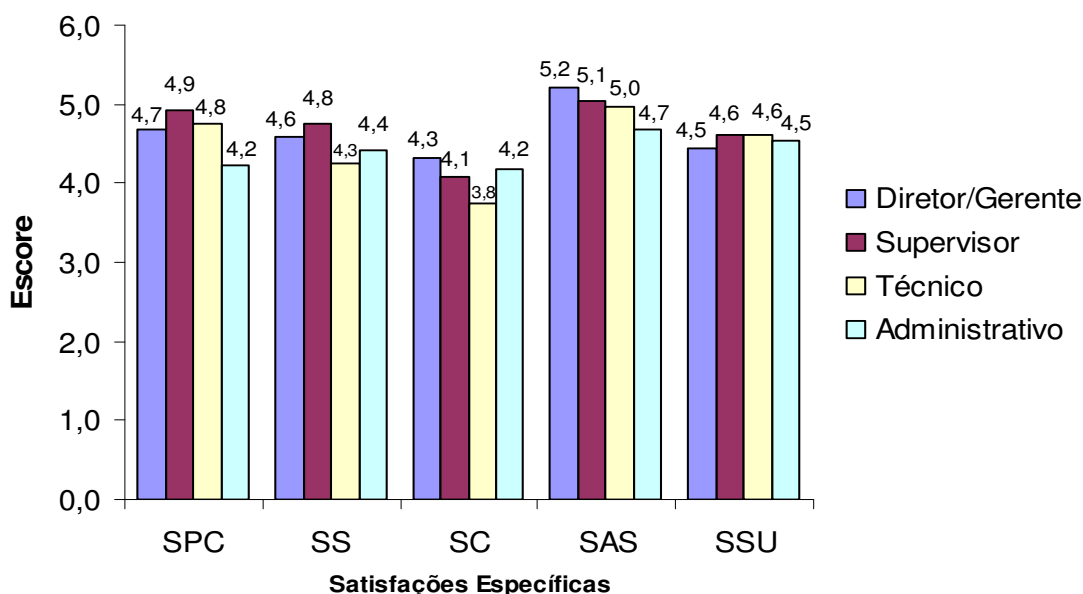


Gráfico 13 – Comparação entre os cargos em relação ao contexto do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: SPC (*satisfação com a compensação*) – SS (*satisfação com segurança*) – SC (*satisfação com a compensação*) – SAS (*satisfação com o ambiente social*) – SSU (*satisfação com a supervisão*)

Em todos os grupos ocupacionais da amostra, *satisfação com o ambiente social* foi o fator de contexto de trabalho mais significativo apontado pelos pesquisados. As entrevistas com a alta administração e com a gerente de gestão de pessoas permitiu diagnosticar que as relações entre os empregados são pautadas pelo clima de cooperação, respeito, abertura e harmonia. A empresa tem a iniciativa de promover eventos para fortalecer a integração entre as pessoas: Convenção, Dia da Transparência e Festas Comemorativas. Os entrevistados também relataram a importância da postura democrática do diretor-presidente da empresa de oferecer oportunidade para que todos participem da vida da empresa com idéias e sugestões, inclusive premiando as que são implementadas. Esta abertura, segundo Huse; Cummings (1985), é importante para a QVT, pois considera dois aspectos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a promoção da participação dos trabalhadores nos problemas e decisões de trabalho.

O fator de contexto do trabalho mais significativo do ponto de vista da insatisfação para todos os grupos ocupacionais esteve relacionado ao sistema de compensação praticado na empresa. Segundo Wetley (1979), é um item que afeta a dimensão econômica proposta pelo autor quando se considera a equidade, – ou seja, se o

salário que o empregado recebe é justo se comparado com os demais empregados da empresa e de outras empresas do mesmo ramo (remuneração adequada). Conforme relato da gerente de gestão de pessoas, a empresa fará uma pesquisa salarial para tentar minimizar este problema.

5.2.3 Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho

Conforme mostra a TAB. 13, todas as variáveis de conteúdo e contexto apresentaram-se satisfatórias, com maior destaque para a variável *satisfação geral com o trabalho* (5,0), que mede o nível em que o indivíduo está satisfeito com o que faz (HACKMAN; OLDHAM, 1975), enquanto *qualidade de vida no trabalho* teve o menor escore de satisfação (4,5).

Tabela 13 – Caracterização da amostra, segundo as variáveis de conteúdo e contexto do trabalho

Variáveis	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	4,6	3,2	5,5	4,1	5,0
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	4,5	2,8	5,7	4,0	5,1
Satisfação geral com o trabalho (SGT)	5,0	2,0	6,0	3,5	5,5

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma como verificado na amostra global, constatou-se que as variáveis de conteúdo e contexto revelaram-se satisfatórias para as quatro categorias ocupacionais pesquisadas. Para os quatro grupos, a variável *satisfação geral com o trabalho* foi a mais significativa, apresentando um escore médio de 5,1 (TAB. 14). Pode-se concluir que as políticas de gestão de pessoas – possibilidade de crescimento com o recrutamento interno, eventos sociais de integração, abertura da diretoria para idéias e sugestões, etc. – praticadas pela empresa pesquisada contribuem para esta satisfação apresentada por todos os grupos.

Tabela 14 – Caracterização das categorias ocupacionais, segundo as variáveis de conteúdo e contexto do trabalho

Variáveis	Cargo	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
					25	75
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	1	4,8	4,3	5,3	4,5	5,3
	2	4,8	3,9	5,3	4,4	5,0
	3	4,6	3,8	5,3	4,1	5,1
	4	4,4	3,2	5,5	3,7	4,9
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	1	5,0	2,8	5,4	4,0	5,4
	2	4,7	3,9	5,4	4,2	5,0
	3	4,7	2,8	5,4	4,0	5,0
	4	4,2	3,3	5,7	3,8	5,2
Satisfação geral com o trabalho (SGT)	1	5,8	2,5	6,0	4,4	6,0
	2	5,0	3,5	6,0	3,5	5,5
	3	5,0	3,0	6,0	3,5	5,5
	4	4,5	2,0	6,0	3,5	5,5

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Codificação: Cargo 1 – diretor/gerente / Cargo 2 – supervisor/coordenador / Cargo 3 – técnicos / Cargo 4 – administrativos

Comparando-se as quatro categorias ocupacionais pesquisadas quanto às variáveis de conteúdo e contexto do trabalho, constatou-se diferença significativa em relação a *potencial motivacional da tarefa*. Os diretores/gerentes apresentaram escores superiores aos dos supervisores/coordenadores, técnicos e administrativos. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 15 e no GRÁF. 14.

Tabela 15 – Comparação entre os cargos segundo as variáveis de conteúdo e contexto do trabalho

Contexto do trabalho	Cargo	Escore	Resultados	
			p	Conclusão
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	1	4,8	0 ,090*	C4 < C3 < C2 < C1
	2	4,7		
	3	4,6		
	4	4,3		
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	1	4,7	0 ,675	C4 = C3 < C2 < C1
	2	4,6		
	3	4,4		
	4	4,4		
Satisfação geral com o trabalho (SGT)	1	5,2	0 ,276	C4 < C2 < C3 < C1
	2	4,7		
	3	4,7		
	4	4,3		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Codificações: Cargo 1 → diretor/gerente; Cargo 2 → supervisor/coordenador; Cargo 3 → técnico; Cargo 4 → administrativo

C1 – diretor/gerente; C2 – supervisor/coordenador; C3 – técnico; C4 – administrativo

As probabilidades de significância (p) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis

* valores de $p < 0.10$; ** valores de $p < 0.05$; *** valores de $p < 0.01$

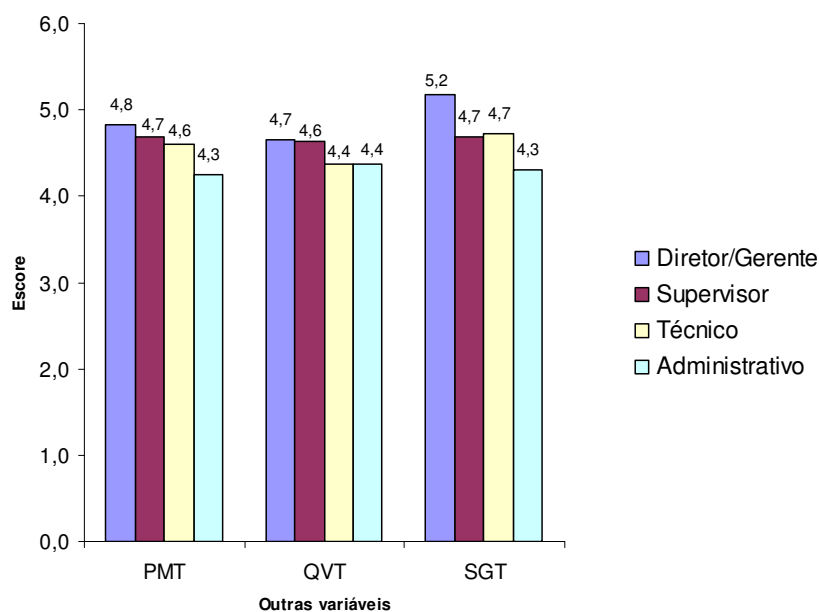


Gráfico 14 – Comparação entre os cargos em relação às variáveis de conteúdo e contexto do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: PMT (*potencial motivacional da tarefa*) – QVT (*qualidade de vida no trabalho*) – SGT (*satisfação geral com o trabalho*)

Pode-se observar que a categoria ocupacional dos diretores/gerentes obteve os índices mais elevados de satisfação em todas as variáveis analisadas. A *satisfação geral com o trabalho* (SGT) é uma resultante que indica quão satisfeito um indivíduo está com o seu trabalho, como um todo, de modo que não pensa em abandoná-lo (HACKMAN; OLDFHAM, 1975). Este resultado se justifica por serem as pessoas pertencentes a esta categoria aquelas de maior nível de capacitação e que estão à frente do negócio, determinando as regras e os caminhos a serem seguidas. Tal entusiasmo pode ser um bom indicador de clima organizacional se for capaz de contagiar da mesma forma os demais.

A categoria ocupacional dos supervisores/coordenadores e a dos técnicos apresentaram o mesmo nível de *satisfação geral com o trabalho* (SGT) e *potencial motivacional da tarefa* (PMT), que é resultante da combinação das variáveis relacionadas ao conteúdo do trabalho (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia, feedback intrínseco e feedback extrínseco).

Para a categoria dos administrativos, a variável mais significativa foi *qualidade de vida no trabalho* (QVT), que é resultante da combinação das variáveis de conteúdo do trabalho juntamente com as de contexto do trabalho. Pode-se entender que este grupo, por realizar tarefas mais operacionais/execução, tem por objetivo gerar resultados satisfatórios (alto desempenho e rotatividade baixos), por meio da identificação das reações afetivas e dos sentimentos que eles expressam ao realizar o seu trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

5.3 Principais fontes de satisfação e insatisfação no trabalho

Nesta seção, apresentam-se as principais fontes de satisfação e insatisfação resultantes do sentimento que a amostra e as categorias ocupacionais pesquisadas têm em relação ao seu trabalho.

As principais fontes de satisfação para a amostra total mostraram-se relacionadas a questões que envolvem: relacionamento interpessoal no trabalho, respeito e tratamento recebido dos superiores e o salário indireto recebido (benefícios). A TAB. 16 mostra estes resultados. Estas variáveis são contempladas por Westley (1979). Na sua proposta de análise da QVT, este autor apresenta quatro dimensões relacionadas ao trabalho e suas manifestações tanto em nível individual como social. As quatro dimensões são: econômica, política, psicológica e sociológica.

Tabela 16 – Caracterização da amostra, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho

Fontes de satisfação	Percentual
As pessoas com quem relaciono e convivo no trabalho	98,5
O respeito e o tratamento recebido dos superiores	97,1
Os benefícios recebidos	97,0
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto trabalha	95,5
A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o trabalho	92,5

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apontaram que as principais fontes de insatisfação relacionaram-se a questões referentes a: processo de comunicação (53,7%), valorização dos esforços (38,7%) e salário praticado pela empresa (37,3%). A participação nas decisões relativas ao seu trabalho (34,2%), a maneira como os conflitos são resolvidos (32,8%) e o volume de trabalho (31,3%) também se revelaram fontes moderadas de insatisfação.

As principais fontes de satisfação para a categoria ocupacional dos diretores/gerentes mostraram-se relacionadas a questões que envolvem: relacionamento interpessoal, pagamento recebido pela sua contribuição e oportunidade de ajudar outras pessoas no ambiente de trabalho. As demais questões, citadas na TAB. 17, mostraram-se igualmente satisfatórias para esta categoria ocupacional.

Tabela 17 – Caracterização dos diretores/gerentes, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho

Fontes de satisfação	Percentual
A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o trabalho	100,0
O pagamento recebido pela contribuição para a organização	100,0
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto trabalha	100,0
A segurança no emprego	83,3
O salário recebido	83,3
A possibilidade de crescimento e desenvolvimento ao realizar o trabalho	83,3
As pessoas com quem relaciono e convivo no trabalho	83,3

Fonte: Dados da pesquisa

O sentimento em relação ao volume de trabalho (33,3%) revelou-se como a principal fonte de insatisfação para os diretores/gerentes, seguida pelas variáveis que avaliam a sensação de realização ao fazer o trabalho (32,4%); o apoio e liderança por parte dos superiores (chefes) (32,4%); o desafio ao realizar o trabalho (32,4%); as comunicações e a maneira como as informações circulam (32,4%); a forma como os esforços são valorizados pela organização (32,4%); a maneira como os conflitos são resolvidos na organização (32,4%); e a maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa (32,4%).

Para os supervisores/coordenadores, segurança no emprego, benefícios recebidos, relacionamento interpessoal e respeito e tratamento recebidos, sensação de realização, tipo de tarefas, volume de trabalho e desafios gerados com o trabalho são alguns dos fatores de satisfação para esta categoria ocupacional.

Tabela 18 – Caracterização dos supervisores/coordenadores, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho

Fontes de satisfação	Percentual
A segurança no emprego	100,0
Os benefícios recebidos	100,0
As pessoas com quem relaciono e convivo no trabalho	100,0
O respeito e o tratamento recebido dos superiores	100,0
A sensação de realização ao fazer o trabalho	100,0
A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o trabalho	100,0
A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto trabalha	100,0
O desafio enfrentado para a realização do trabalho	100,0
O tipo de trabalho e as tarefas que executa	100,0
O volume de trabalho	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Para os supervisores/coordenadores, a principal fonte de insatisfação relacionou-se ao processo de comunicação da empresa (57,3%), seguido por insatisfação ligada a questões referentes a: modo como as mudanças e inovações são implementadas (35,7%); modo como os conflitos são resolvidos (28,6%); questões salariais (28,5%); e valorização dos esforços (28,5%).

As principais fontes de satisfação para os técnicos mostraram-se relacionadas a questões que envolvem: relacionamento interpessoal, liberdade de pensamento e ação, e desafios enfrentados na realização das tarefas.

Tabela 19 – Caracterização dos técnicos, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho

Fontes de satisfação	Percentual
As pessoas com quem relaciono e convivo no trabalho	100,0
A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o trabalho	100,0
A liberdade de pensamento e ação para fazer o trabalho	100,0
O desafio enfrentado para a realização do trabalho	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere às fontes de insatisfação para os técnicos, ficaram evidenciadas as variáveis que envolvem: comunicações e maneira como as informações circulam (65,2%); pagamento recebido pelo que se contribui para a organização (47,8%); forma como os esforços são valorizados pela organização (39,1%); maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa (38,5%); maneira como os conflitos são resolvidos na organização (34,7%); e grau de participação que é permitido nas decisões mais importantes em relação ao trabalho (34,7%).

Para os administrativos, as principais fontes de satisfação mostraram-se relacionadas a questões que envolvem: segurança no emprego, salário indireto recebido (benefícios), relacionamento interpessoal e respeito e tratamento recebido dos superiores.

Tabela 20 – Caracterização dos administrativos, segundo as principais fontes de satisfação no trabalho

Fontes de satisfação	Percentual
A segurança no emprego	100,0
Os benefícios recebidos	100,0
As pessoas com quem relaciono e convivo no trabalho	100,0
O respeito e o tratamento recebido dos superiores	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Para os profissionais da categoria ocupacional dos administrativos, as principais fontes de insatisfação relacionaram-se a: volume de trabalho (50,0%); processo de comunicação da empresa (45,9%); possibilidades de crescimento e desenvolvimento (45,8%); valorização dos esforços (45,8%); pagamento da contribuição (41,7%);

participação nas decisões que envolvam o trabalho (45,8%); desafio (37,5%); e tipo de trabalho que executa (37,5%).

Os resultados apresentados acima podem ser observados na íntegra nas TAB. 31, 32, 33, 34 e 35, no ANEXO 2.

De maneira geral, pode-se observar uma satisfação com relacionamento interpessoal, respeito e forma como são tratados pelos superiores e benefícios recebidos.

Relacionar-se com outros indivíduos é algo inerente ao ser humano e pode-se verificar em todos os grupos sociais, sendo que a qualidade dessas relações é que define se o indivíduo continuará a fazer parte e contribuirá para o desenvolvimento e sucesso do empreendimento ou não. Segundo Bom Sucesso (1998), situações que determinam o comportamento do indivíduo nas ações do dia-a-dia, como a maneira de lidar com as emoções que permeiam as relações interpessoais, afetam a qualidade de vida. A análise das entrevistas com a alta administração e com a gerente de gestão de pessoas, permitiu concluir que as políticas de gestão adotadas pela empresa pesquisada privilegiam ações/situações que promovem positivamente os itens acima mencionados.

Apesar da preocupação da empresa pesquisada em promover eventos para manter os empregados bem informados a respeito da vida organizacional, eles apresentaram insatisfação moderada quanto ao processo de comunicação, a maneira como as mudanças e inovações são implementadas e ao modo como os conflitos são resolvidos na empresa. Estes pontos são muito importantes para a QVT. Para Huse; Cummings (1985), dois aspectos precisam estar no foco de ações da empresa para que as comunicações fluam: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a promoção da participação dos trabalhadores nos problemas e decisões de trabalho. Por meio de ações que privilegiam os processos participativos de solução de problemas, a reestruturação do trabalho e a melhoria no ambiente de trabalho, é possível criar um clima organizacional menos tóxico e capaz de gerar satisfação e comprometimento.

5.4 Pressão no trabalho – fatores e fontes

Nesta seção, são analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo proposto por Cooper; Sloan; Williams (1988), correspondentes à seção 3 do questionário. Foram colhidos os dados indicadores de pressão no trabalho para a amostra total e para as categorias ocupacionais definidas para este estudo. Para efeito de apresentação, serão utilizadas as seis categorias de fatores que estes autores estabeleceram para determinar os agentes potencialmente estressores sobre uma pessoa na sua situação de trabalho. Elas são: a) intrínsecos ao trabalho; b) papel gerencial; c) relacionamento interpessoal; d) desenvolvimento e carreira; e) clima e estrutura organizacional; e f) interface casa / trabalho.

Para a composição da análise dos fatores de pressão, tendo em vista que esta seção do instrumento foi composta também por escalas de resposta do tipo Likert de 6 pontos, considerou-se como escore médio ou mediano o valor de 3,5. Assim, uma vez que o grau de pressão nesta escala gradua-se de “Nunca” para “Sempre”, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 3,5 indicam uma situação de pressão de fato; entre 3,5 e 3,0 (inclusivos), uma pressão leve; e abaixo de 3,0, uma tendência para a ausência de pressão.

No que diz respeito à análise das fontes correspondentes aos fatores de pressão, foram consideradas como indicativas de pressão aquelas citadas por pelo menos 50% dos respondentes como “Muito freqüente” e “Sempre”, correspondentes aos escores 5 e 6, respectivamente, da escala estabelecida para este fim.

Nesta pesquisa, para efeito de comparação dos fatores de pressão no trabalho entre as categorias ocupacionais analisadas, é importante ressaltar que foram consideradas como significativas as diferenças que apresentaram um valor de p menor ou igual a 5,0% (0,05). Dessa forma, quando comparados, os números que se enquadram nesta condição foram considerados significativos entre si.

5.4.1 Fatores de pressão no trabalho

Conforme Cooper; Sloan; Williams (1988), os agentes estressores podem ser associados a dois tipos complementares de pressão no trabalho: às fontes intrínsecas, relacionadas ao conteúdo e à natureza da tarefa e às fontes extrínsecas, relacionadas ao contexto e aos aspetos situacionais.

Como mostra a TAB. 21, nenhuma das categorias de fatores de pressão no trabalho foi apontada como indicativa de pressão para os empregados pesquisados. No entanto, os quesitos relacionados a *fatores intrínsecos do trabalho* (3,0) e *carreira e realização* (3,0) revelaram-se mais expressivos no que se refere à indicação de uma situação de pressão leve, ambas apresentando escores no valor 2,0.

Tabela 21 – Caracterização da amostra, segundo os fatores de pressão no trabalho

Fatores de tensão excessiva no trabalho	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentil	
				25	75
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	3,0	1,0	6,0	2,0	3,0
Papel gerencial (PG)	2,0	1,0	6,0	1,0	3,0
Relacionamento interpessoal (RI)	2,0	1,0	6,0	1,0	4,0
Carreira / realização (CR)	3,0	1,0	6,0	2,0	4,0
Estrutura e clima organizacional (ECO)	2,0	1,0	6,0	1,0	3,0
Interface casa / trabalho (ICT)	2,0	1,0	6,0	2,0	3,0

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se os fatores de pressão no trabalho por categoria ocupacional pesquisada, constatou-se apenas a ocorrência de pressão leve em todas as categorias de fatores que indicam pressão no trabalho. Em análise comparativa entre as categorias ocupacionais quanto aos fatores indicativos de pressão, verificou-se que não houve variações significativas nos escores encontrados.

Entre os diretores/gerentes, verificou-se a ausência de diferenças que indicam pressão no trabalho, mas revela destaque para os relacionados ao papel gerencial (3,0), que evidenciou exercer maior impacto para esta categoria ocupacional (TAB. 22).

Tabela 22 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho dos diretores/gerentes

Fatores de tensão excessiva no trabalho	Resultados		
	Escore	p	Conclusão
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	2,0		
Papel gerencial (PG)	3,0		
Relacionamento interpessoal (RI)	2,0	0,005	PG > FIT = RI = CR = ECO = ICT
Carreira / realização (CR)	2,0		
Estrutura e clima organizacional (ECO)	2,0		
Interface casa / trabalho (ICT)	2,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As probabilidades de significância (p) referem-se ao teste de Friedman
O valor de **p** em negrito indica diferença significativa.

Para os supervisores/coordenadores, os fatores que causam maior impacto no trabalho para esta categoria profissional relacionaram-se a *fatores intrínsecos ao trabalho* (3,0) e *carreira e realização* (3,0), como mostra a TAB. 23.

Tabela 23 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho dos supervisores/coordenadores

Fatores de tensão excessiva no trabalho	Resultados		
	Escore	p	Conclusão
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	3,0		
Papel gerencial (PG)	2,0		
Relacionamento interpessoal (RI)	2,0	< 0,001	FIT = CR > PG = RI = ECO = ICT
Carreira / realização (CR)	3,0		
Estrutura e clima organizacional (ECO)	2,0		
Interface casa / trabalho (ICT)	2,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As probabilidades de significância (p) referem-se ao teste de Friedman
O valor de **p** em negrito indica diferença significativa.

Na categoria ocupacional dos técnicos os fatores que causam maior impacto estão ligados a *fatores intrínsecos ao trabalho* (3,0), *relacionamento interpessoal* (3,0) e a *carreira e realização* (3,0), como mostra a TAB. 24.

Tabela 24 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho dos técnicos

Fatores de tensão excessiva no trabalho	Resultados		
	Escore	p	Conclusão
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	3,0		
Papel gerencial (PG)	2,0		
Relacionamento interpessoal (RI)	3,0	< 0,001	FIT = RI = CR > PG = ECO = ICT
Carreira / realização (CR)	3,0		
Estrutura e clima organizacional (ECO)	2,0		
Interface casa / trabalho (ICT)	2,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As probabilidades de significância (p) referem-se ao teste de Friedman
O valor de **p** em negrito indica diferença significativa.

Situação semelhante à dos técnicos ocorreu com os administrativos. Causam maior impacto nesta categoria ocupacional as variáveis relacionadas a *fatores intrínsecos ao trabalho* (3,0) e *carreira e realização* (3,0) (TAB. 25).

Tabela 25 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de pressão no trabalho dos administrativos

Fatores de tensão excessiva no trabalho	Resultados		
	Escore	p	Conclusão
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	3,0		
Papel gerencial (PG)	2,0		
Relacionamento interpessoal (RI)	2,0	< 0,001	FIT = CR > PG = RI = ECO = ICT
Carreira / realização (CR)	3,0		
Estrutura e clima organizacional (ECO)	2,0		
Interface casa / trabalho (ICT)	2,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As probabilidades de significância (p) referem-se ao teste de Friedman
O valor de **p** em negrito indica diferença significativa.

De acordo com Cooper; Sloan; Williams (1988), os agentes estressores estão presentes em todo trabalho ou ocupação. Porém, os tipos de agentes e a potência de sua manifestação variam conforme as especificidades do contexto organizacional e a personalidade de cada pessoa. Ou seja, as pessoas não são atingidas de forma homogênea pelos agentes estressores de uma situação de trabalho.

Das seis categorias proposta por Cooper; Sloan; Williams (1988) para determinar os agentes potencialmente estressores sobre uma pessoa na sua situação de trabalho, duas foram indicadas como causadoras de uma leve pressão: *fatores intrínsecos ao trabalho*, que incluem aspectos com baixas condições de trabalho, sobrecarga de informação, pressão de prazos e mudanças tecnológicas, lembrando-se que a ambiência física presente em fatores como qualidade do ar, iluminação, decoração, barulho e espaço pessoal pode influenciar o humor e estado mental das pessoas; e *carreira e realização profissional*, que inclui: sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização de desempenho, perspectivas de promoção e segurança no emprego.

As demais categorias propostas por Cooper; Sloan; Williams (1988), não foi constatado nenhum fator de pressão significativa para os empregados pesquisados no dia-a-dia de trabalho. Nas entrevistas realizadas com a alta administração, pôde-se observar que a gestão da empresa é informal, não tendo processos estruturados para a realização de todas as atividades desenvolvidas. Sendo que a característica do trabalho é complexa e em constante evolução, esta falta de processos pode funcionar como uma fonte de pressão sobre o trabalhador.

5.4.2 Fontes de pressão no trabalho

De forma geral, os empregados pesquisados apontaram seis situações como sendo de maior pressão, destacando-se como principal “ter que estar sempre disponível para atender as pessoas durante o desenvolvimento das atividades” (95,5%), seguindo-se: “feedback” (52,3%); “possibilidade de crescimento na carreira” (47,7%); “conseguir desligar-se do trabalho em casa” (35,7%) e “situações de inibição da autenticidade e coerência no exercício das atividades” (35,7%), conforme pode ser observado na TAB. 26.

Essas situações diagnosticadas na empresa pesquisada foram contempladas nas categorias estabelecidas por Cooper; Sloan; Williams (1988). Como fontes potencialmente estressoras, presentes num nível de abrangência bem completo,

certos elementos são importantes para a dinâmica organizacional, tais como: nível de supervisão, sistema de compensação, sistema de promoção, políticas e valores empresariais e interferências do espaço extratrabalho.

Tabela 26 – Caracterização da amostra segundo as principais fontes de pressão no trabalho

Fontes de pressão	Percentual
No desenvolvimento das atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas	95,5
Feedback (avaliação) sobre o trabalho feito por supervisores/colegas	52,2
Possibilidades de crescimento na carreira	47,7
Não conseguir desligar do trabalho, mesmo estando em casa	35,7
Situações de inibição da autenticidade e coerência, no exercício das atividades	34,3
Trabalho complexo e desgastante	32,8

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as quatro categorias ocupacionais pesquisadas, a maior frequência nas indicações de fontes de pressão presentes no nível de diretores/gerentes, foi “ter que estar sempre disponível para atender as pessoas” (100,0%), “possibilidades de crescimento na carreira” (66,6%), “fazer mais com menos” e “avaliação e feedback sobre o trabalho” (50,0%).

Tabela 27 – Caracterização dos diretores/gerentes, segundo as principais fontes de pressão no trabalho

Fontes de pressão	Percentual
No desenvolvimento das atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas	100,0
Possibilidade de crescimento na carreira	66,6
Fazer mais com menos	50,0
Avaliação e feedback sobre o trabalho	50,0

Fonte: Dados da pesquisa

Para os supervisores/coordenadores, as fontes de pressão mais significativas apontadas foram: “ter que estar sempre disponível para atender as pessoas” (92,9%), “avaliação e feedback sobre o trabalho” (49,9%), “desligar-se do trabalho fora dele” (35,8%), “excesso de metas” e “possibilidades de crescimento na carreira” (35,7%) (TAB. 28).

Tabela 28 – Caracterização dos supervisores/coordenadores, segundo as principais fontes de pressão no trabalho

Fontes de pressão	Percentual
No desenvolvimento das atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas	92,9
Avaliação e feedback sobre o trabalho	49,9
Não conseguir desligar do trabalho, mesmo estando em casa	35,8
Metas de trabalho em excesso	35,7
Possibilidade de crescimento na carreira	35,7

Fonte: Dados da pesquisa

Para a categoria ocupacional dos técnicos, “estar sempre disponível para atender as pessoas”, foi indicada como a principal fonte de pressão no trabalho com 95,6%. A “possibilidade de crescimento na carreira” e a “avaliação/feedback sobre o trabalho”, ambas com percentual de 47,8%, foram também destacadas como fontes potenciais de pressão (TAB. 29).

Tabela 29 – Caracterização dos técnicos, segundo as principais fontes de pressão no trabalho

Fontes de pressão	Percentual
No desenvolvimento das atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas	95,6
Possibilidade de crescimento na carreira	47,8
Avaliação e feedback sobre o trabalho	47,8

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma que as outras categorias ocupacionais pesquisadas, para os administrativos a principal fonte de pressão no trabalho é “estar sempre disponível para atender às pessoas”(95,8%). As outras fontes de pressão no trabalho observadas foram “avaliação/feedback sobre o trabalho” (58,3%), “possibilidade de crescimento na carreira” (50,0%), “não conseguir se desligar do trabalho” (45,8%) e “para progredir na carreira ser necessário mudar de empresa” (41,7%), conforme pode ser verificado na TAB. 30.

Tabela 30 – Caracterização dos administrativos, segundo as principais fontes de pressão no trabalho

Fontes de pressão	Percentual
No desenvolvimento das atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas	95,8
Avaliação e feedback sobre o trabalho	58,3
Possibilidade de crescimento na carreira	50,0
Não conseguir desligar do trabalho, mesmo estando em casa	45,8
Para progredir na carreira preciso mudar de empresa	41,7

Fonte: Dados da pesquisa

Todos esses resultados, bem como os resultados relativos às fontes não causadoras de pressão no trabalho, podem ser analisados de forma completa nas TAB. 36, 37, 38, 39 e 40 no ANEXO 2.

A empresa precisa ficar atenta para que um fator causador de satisfação no trabalho, que é o inter-relacionamento, não seja gerador de pressão no trabalho. A informalidade adotada como modelo de gestão e a jovialidade dos empregados refletem-se no ambiente de trabalho, gerando relações interpessoais muito próximas.

6 CONCLUSÃO

Este estudo buscou aprofundar o conhecimento a respeito da qualidade de vida dos empregados envolvidos, a partir do levantamento das fontes de satisfação, insatisfação e pressão presentes no dia-a-dia de trabalho.

Trata-se de uma pesquisa descritiva e comparativa. Teve por objetivo geral identificar as possíveis diferenças entre as categorias ocupacionais pesquisadas, relacionadas a variáveis de QVT e fontes de pressão no trabalho em uma empresa de médio porte do setor de tecnologia de informação com sede em Minas Gerais e filiais e franquias em várias cidades brasileiras. Este estudo aconteceu em duas etapas. A primeira que teve por objetivo descrever a empresa, compreender os processos e as políticas de gestão adotados, contou com a participação de quatro pessoas: o diretor-presidente, o diretor de tecnologia, o diretor comercial e a gerente de gestão de pessoas. A segunda, que consistiu na aplicação de questionários visando identificar a percepção dos empregados sobre variáveis de qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho, contou com a participação de 67 empregados, divididos em quatro categorias ocupacionais: diretores/ gerentes, supervisores/ coordenadores, técnicos e administrativos.

Com este estudo, pôde-se verificar que o grupo estudado da empresa EME é composta, em sua maioria, por pessoas jovens, solteiras, com curso superior completo ou em andamento e que estão trabalhando na empresa ou ocupando os cargos atuais há 5 anos ou menos. Este perfil jovem, associado ao pouco tempo de trabalho na empresa, pode justificar o nível de identificação com o trabalho, a escolha por este setor de atuação e o estilo de gestão mais informal adotado pela empresa.

De acordo com o modelo das características da tarefa de Hackman; Oldham (1975), os resultados da pesquisa indicaram que a qualidade de vida no trabalho dos

empregados mostra-se satisfatória para a maioria das variáveis analisadas, segundo o grupo pesquisado

As variáveis de conteúdo do trabalho foram consideradas satisfatórias pela maioria dos respondentes do grupo pesquisado, destacando as variáveis *significância da tarefa* e *inter-relacionamento*. Os fatores relacionados a *feedback extrínseco* e *identidade com a tarefa* apresentam-se como de menor significação para todas as categorias ocupacionais do grupo pesquisado.

No conjunto de variáveis que caracterizam o contexto do trabalho, as questões relacionadas aos aspectos ligados ao ambiente social e às possibilidades de crescimento pessoal e profissional foram avaliadas satisfatoriamente pela maioria do grupo participante desta pesquisa.

Em todos os grupos ocupacionais da amostra, pôde-se observar que *satisfação com o ambiente social* foi o fator de contexto de trabalho mais significativo apontado pelos pesquisados. Observa-se, ainda, que as políticas da empresa privilegiam comportamento e atitudes pautados pelo clima de cooperação, respeito, abertura e harmonia. A empresa promove regularmente eventos para fortalecer a integração entre as pessoas: Convenção, Dia da Transparência e Festas Comemorativas. Outro ponto destacado pelos participantes é a postura democrática adotada pelo presidente da empresa, dando oportunidade para que todos participem da vida da empresa com idéias e sugestões, inclusive premiando aquelas que são implementadas. Essa abertura, segundo Huse; Cummings (1985), é importante para a QVT, pois demonstra dois aspectos: preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e promoção da participação dos trabalhadores nos problemas e decisões de trabalho. Ambos são significativos fatores de motivação no trabalho.

Ainda neste contexto, foram consideradas insatisfatórias pelo grupo participante da pesquisa as questões referentes à compensação. Segundo Westley (1979), um fator importante para a QVT é a dimensão econômica, que considera a equidade, ou seja, a remuneração adequada e justa: o salário recebido, quando comparado com os demais empregados da empresa e de outras empresas do mesmo ramo, é

equivalente. Segundo o relato da gerente de gestão de pessoas, esta é uma questão que merece atenção por parte da empresa, a qual realizará uma pesquisa salarial para tentar equacionar este problema.

Para o grupo participante, revelaram-se satisfatórias também as variáveis que associam os aspectos de conteúdo e contexto do trabalho. A pesquisa identificou como mais positiva *satisfação geral com o trabalho*, que, segundo Hackman; Oldham (1975), verifica o nível em que a pessoa está satisfeita com o que faz. Porém, fatores relacionados a processo de comunicação, salário praticado, participação nas decisões relativas ao trabalho, maneira como os conflitos são resolvidos e volume de trabalho foram apontados como de menor satisfação.

De maneira geral, pode-se observar para o grupo pesquisado uma satisfação com: relacionamento interpessoal, respeito e forma como são tratados pelos superiores e benefícios recebidos. Segundo Bom Sucesso (1998), relacionar-se com outros indivíduos é algo inerente ao ser humano e pode-se verificar em todos os grupos sociais. A qualidade dessas relações é que define se o indivíduo continuará a fazer parte e contribuirá para seu desenvolvimento ou não do grupo e do empreendimento. Para a autora, situações que determinam o comportamento do indivíduo diante das situações do dia-a-dia, por exemplo, como a pessoa lida com as emoções que permeiam as relações interpessoais, afetam a sua qualidade de vida. Observa-se que as políticas de gestão adotadas pela empresa pesquisada privilegiam ações/situações que promovem os itens acima mencionados.

Para a compreensão dos fatores de pressão no trabalho, utilizou-se o modelo proposto por Cooper; Sloan; Williams (1988), que divide em seis categorias de fatores os agentes potencialmente estressores sobre uma pessoa na sua situação de trabalho: *intrínsecos ao trabalho; papel gerencial; relacionamento interpessoal; desenvolvimento e Carreira; clima e estrutura organizacional; interface casa / trabalho*. Pode-se observar que os empregados pesquisados enfrentam adequadamente as pressões decorrentes dos processos a que são submetidos na organização, na medida em que nenhum fator foi apontado como indicativo de pressão. Porém, duas categorias foram indicadas como causadores de uma leve pressão. Primeira, *fatores intrínsecos ao trabalho*, que incluem aspectos com baixas

condições de trabalho, sobrecarga de informação, pressão de prazos e mudanças tecnológicas. A ambiência física presente em fatores como qualidade do ar, iluminação, decoração, barulho e espaço pessoal pode influenciar o humor e estado mental das pessoas. Segunda, *carreira e realização profissional*, que inclui um sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização de desempenho, perspectivas de promoção e segurança no emprego.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, sugere-se à empresa um plano de ação que contemple as seguintes ações para fortalecer os aspectos positivos levantados e minimizar aqueles considerados insatisfatórios. Eles são:

- a) Fortalecer as políticas de gestão de pessoas que privilegiam o relacionamento e a integração do empregados, com o objetivo de fortalecer a motivação, o espírito de equipe e a cooperação;
- b) Manter ações que visem ao bem-estar do trabalhador, à eficácia organizacional e à promoção da participação dos trabalhadores nos problemas e decisões de trabalho, pontos muito importantes para a QVT;
- c) Realizar reuniões com o nível gerencial para divulgar o resultado da pesquisa, com o objetivo de sensibilizá-los para a importância da disseminação dos resultados e envolvê-los na elaboração e implementação de ações para a manutenção e melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- d) Realizar e divulgar pesquisa salarial, informando e explicando critérios e políticas, visando à adequação interna alinhada com o mercado de trabalho e ao programa de reconhecimento de resultados;
- e) Melhorar o processo de comunicação, para que todos os trabalhadores fiquem informados das mudanças e inovações que estão sendo são implementadas;
- f) Desenvolver um programa de capacitação para o nível gerencial, visando a um maior conhecimento sobre o comportamento humano nas organizações, com ênfase no que se refere ao tratamento das questões que envolvam administração de conflitos;
- g) Criar processos que possam orientar a atuação dos empregados, propiciando a eles a oportunidade de concentrar no seu trabalho, já que a

maior fonte de pressão para o desenvolvimento de suas atividades é ter que estar sempre disponível para atender as pessoas.

Do ponto de vista acadêmico, os resultados encontrados nesta pesquisa permitem que sejam feitas algumas recomendações para pesquisas futuras: realizar de estudos que tratem o tema “qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho” em outras empresas do setor de tecnologia de informação e do mesmo porte, com o objetivo de estabelecer uma base de dados consistente para possíveis generalizações; considerando que todas as empresas que pertencem ao setor de tecnologia da informação passam por processos de mudanças parecidos com os da empresa pesquisada, dar continuidade aos estudos de QVT, para acompanhar os impactos destes processos; e promover um estudo comparativo que busque investigar a possibilidade de influências da cultura deste setor nas empresas.

No que se refere aos aspectos metodológicos, a principal limitação deste estudo envolveu a generalização dos resultados, estando esta relacionada à amostra pequena e os resultados serem pertinentes apenas ao grupo estudado. Pelo estudo ser constituída somente de uma empresa do setor de tecnologia da informação não podendo fazer uma comparação entre outras empresas do mesmo porte, setor, etc.

Outro aspecto limitador foi quanto à análise das informações obtidas com os questionários, que deveriam ser aprofundadas com entrevistas, para obter-se uma melhor compreensão dos fenômenos investigados. Sugere-se que os futuros estudos de caso de QVT incluam abordagens qualitativas, no sentido de descrever a unidade de análise a ser pesquisada e de validar os resultados obtidos mediante aplicação de métodos quantitativos.

REFERÊNCIAS

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

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

BALASSIANO, M.; RODRIGUES, E.T.; PIMENTA, R.C. **Estresse ocupacional na administração pública brasileira**: uma análise baseada no modelo de relações estruturais. Brasília: ANPAD, 2005. Anais.

BERNIK, V. Stress: o ponto de ruptura. **Jovens Médicos**, São Paulo, 5: 305-311, maio. 1997.

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

CARVALHO, Isabel Silva. Clima psicológico como preditor da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar. **Psicologia**, v. 21, n.1, p. 27-58, ISSN 0874-2049. 2007.

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

COUTO, Hudson A.; MORAES, Lucio Flavio R. Stress organizacional: o que os gerentes e executivos brasileiros consideram mais estressante no trabalho. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 15. 1991, **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1991.

COX, T. **Stress**. London: Macmillan, 1978.

CUMMINGS, T.; COOPER C. L. A cybernetic framework for the study of occupational stress. *In*: **Human Relations**, Londres, v. 32, p. 395-418, mai. 1979.

CURADO, I.B. *et al.* Mitos e realidades na gestão de recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-8, 1995.

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

DEITOS, F.; GASPARY, J. F. P. **Estresse, câncer e imunidade**. Santa Maria: Kaza do Zé, 1997.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DOURADO, Débora Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), v. IV, p. 462584, 2006.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho** – como medir para melhorar. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FIGUEROA *et al.* Um instrumento para avaliação de estressores psicossociais no contexto do emprego. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 14(3), p. 653-659, 2001.

FRANÇA, Ana Cristin Limongi. **Qualidade de vida no trabalho** – QVT. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BSPSO-96 e do modelo de competências do bem-estar, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. **REAd**, ed. 54, v. 12, n. 6, p. 1-23, nov./dez. 2006.

GIL, Antonio G. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional** – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

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

HONÒRIO, Luiz Carlos. **Cisão e privatização**: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular. 1998. 199f. Dissertação (Mestrado) – CEPEAD/ FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1998.

HUMPHREY, J. **Japanese methods and the changing position of direct production workers: evidence from Latin America**. Brighton: University of Sussex, 1991.

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 problems and turnover motivation. *In: Human Relations*, Londres, v. 8, p. 727-738, 1990.

JENSEN, Bill. **Empresa do futuro procuram**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 2006.

MARQUES, A. L.; MORAES, L. F. R. Um estudo sobre a percepção de eficácia de treinamento e suas relações com a qualidade de vida e estresse no trabalho. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 3, p. 147-156, jul./set. 2004.

MATOS, F. G. **Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

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)

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. **Diagnóstico de qualidade de vida e estresse no trabalho da polícia militar do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2000. (Relatório de Pesquisa).

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicol. Soc.**, v. 19, n. spe1, p. 47-56. ISSN 0102-7182, 2007.

NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antonio (Org.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT/PUC, 1999.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho** – evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Silvia 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.

ROSSI, A. M. *et al.* (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais de saúde ocupacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE electron**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./june 2005.

SANT'ANNA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE electron**. São Paulo, v. 7, n. 1, jan./june 2008.

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

SELYE, H. **Stress: a tensão da vida.** São Paulo: Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A., 1959.

TANNENBAUM, A. S. **Psicologia social das organizações do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1976.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WALTON, R. E. Quality of working life: What is this? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec. 1975.

WEISS, D. **Motivação e resultado** – como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, Londres, v. 32, n. 2, p. 113-123, feb. 1979.

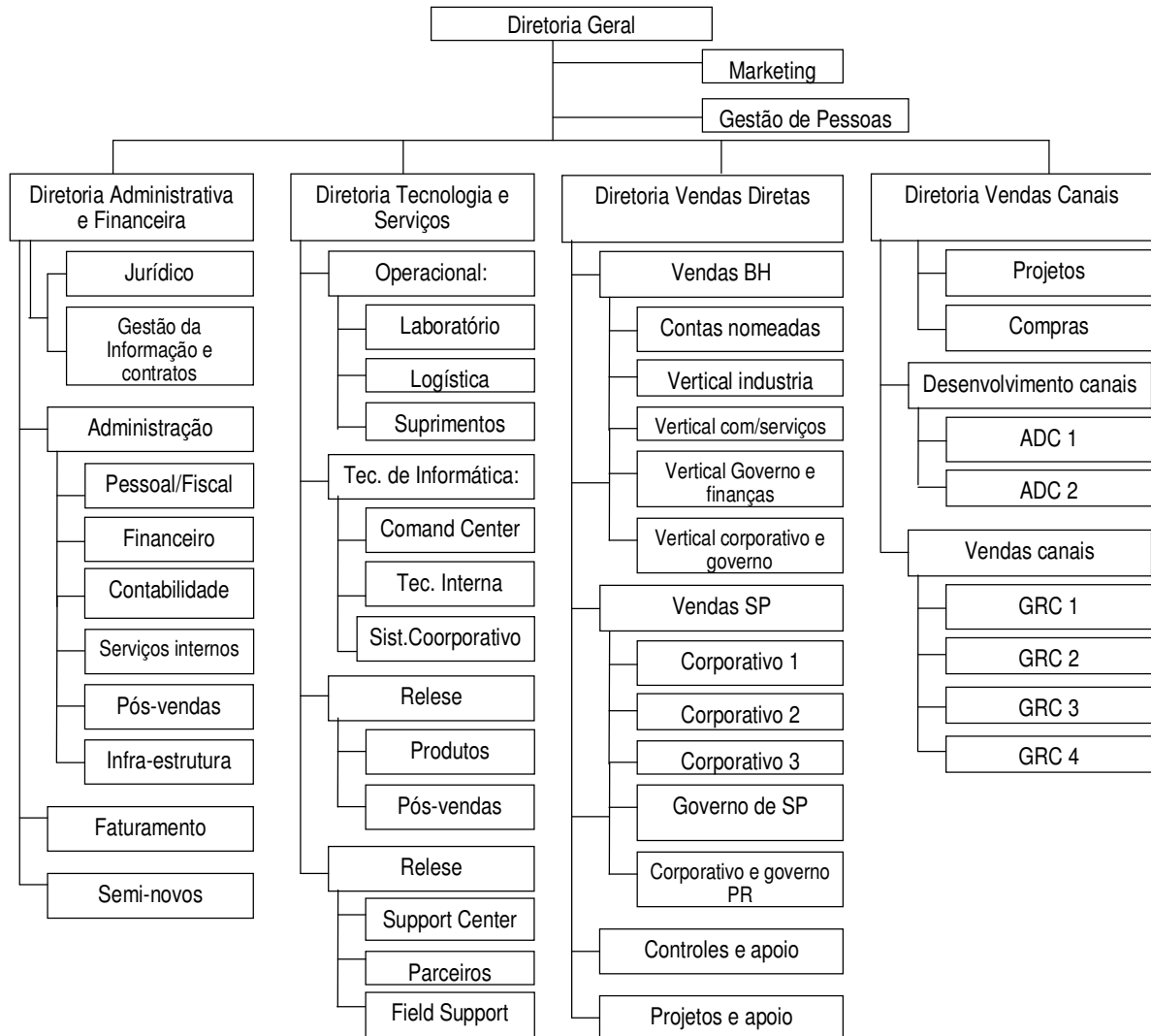
WOOD Jr., Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bokman, 2005.

ZILLE, Luciano Pereira. **Estresse ocupacional em gerentes**: estudo em organizações brasileiras. 2005. Tese (Doutorado) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1 – Organograma da empresa EME



ANEXO 2 – Tabelas

TABELA 31 – Distribuição dos trabalhadores segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

TABELA 32 – Distribuição dos diretores/gerentes segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

TABELA 33 - Distribuição dos supervisores/coordenadores segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

TABELA 34 - Distribuição dos Técnicos segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

TABELA 35 - Distribuição dos administrativos segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

TABELA 36 – Distribuição dos trabalhadores segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

TABELA 37 – Distribuição dos diretores/gerentes segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

TABELA 38 – Distribuição dos supervisores/coordenadores segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

TABELA 39 – Distribuição dos técnicos segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

TABELA 40 – Distribuição dos administrativos segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

TABELA 31 – Distribuição dos trabalhadores segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

Nº	Questões	Avaliação (%)					
		1	2	3	4	5	6
1.1	A segurança no emprego que eu tenho	3,0	0	7,5	16,4	59,7	13,4
1.2	O salário que eu recebo	6,0	20,9	4,5	43,3	20,9	4,48
1.3	Os benefícios que eu recebo	1,5	1,5	0	31,3	43,3	22,4
1.4	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	1,5	14,9	13,4	11,9	37,3	20,9
1.5	As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	0	1,5	0	23,9	50,7	23,9
1.6	O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores (chefes)	3,0	0	0	29,9	28,4	38,8
1.7	A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	1,5	6,0	13,4	22,4	41,8	14,9
1.8	A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	0	7,5	0	31,3	32,8	28,4
1.9	O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefes)	3,0	1,5	20,9	28,4	29,9	16,4
1.10	O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização	4,5	22,4	10,4	40,3	14,9	7,5
1.11	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0	0	13,4	13,4	49,3	23,9
1.12	A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização	1,5	10,4	13,4	28,4	34,3	11,9
1.13	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0	0	4,5	13,4	56,7	25,4
1.14	O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	0	9,0	7,5	9,0	41,8	32,8
1.15	A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho	3,0	3,0	7,5	28,4	50,7	7,5
1.16	As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização	6,0	16,4	31,3	25,4	16,4	4,5
1.17	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	10,4	16,4	11,9	26,9	25,4	9,0
1.18	A maneira como os conflitos são resolvidos na organização	6,0	10,4	16,4	25,4	31,3	10,4
1.19	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	1,5	6,0	22,4	37,3	25,4	7,5
1.20	O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	1,5	4,5	10,4	17,9	53,7	11,9
1.21	O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho	10,4	10,4	13,4	14,9	34,3	16,4
1.22	O volume de trabalho que eu tenho que realizar	6,0	13,4	11,9	25,4	26,9	16,4

Nota: Avaliação: 1-Muito insatisfeito 2-Insatisfeito 3-Mais ou menos insatisfeito 4-Mais ou menos satisfeito 5-Satisfeito 6-Muito satisfeito

TABELA 32 – Distribuição dos diretores/gerentes segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

Nº	Questões	Avaliação (%)					
		1	2	3	4	5	6
1.1	A segurança no emprego que eu tenho	16,7	0	0	0	33,3	50,0
1.2	O salário que eu recebo	0	16,7	0	50,0	33,3	0
1.3	Os benefícios que eu recebo	16,7	0	0	16,7	33,3	33,3
1.4	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	0	16,7	0	0	50,0	33,3
1.5	As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	0	16,7	0	0	50,0	33,3
1.6	O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores (chefes)	16,7	0	0	16,7	0	66,7
1.7	A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	16,7	0	16,7	0	16,7	50,0
1.8	A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	0	0	0	0	50,0	50,0
1.9	O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefes)	16,7	0	16,7	16,7	16,7	33,3
1.10	O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização	0	0	0	66,7	16,7	16,7
1.11	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0	0	16,7	16,7	33,3	33,3
1.12	A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização	16,7	0	0	16,7	50,0	16,7
1.13	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0	0	0	16,7	50,0	33,3
1.14	O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	0	16,7	16,7	0	33,3	33,3
1.15	A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho	16,7	0	0	16,7	50,0	16,7
1.16	As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização	0	16,7	16,7	16,7	33,3	16,7
1.17	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	16,7	16,7	0	16,7	16,7	33,3
1.18	A maneira como os conflitos são resolvidos na organização	16,7	0	16,7	16,7	16,7	33,3
1.19	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	16,7	0	16,7	16,7	16,7	33,3
1.20	O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	0	0	16,7	16,7	33,3	33,3
1.21	O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho	0	0	16,7	33,3	16,7	33,3
1.22	O volume de trabalho que eu tenho que realizar	0	0	33,3	16,7	16,7	33,3

Nota: Avaliação: 1-Muito insatisfeito 2-Insatisfeito 3-Mais ou menos insatisfeito 4-Mais ou menos satisfeito 5-Satisfeito 6-Muito satisfeito

TABELA 33 – Distribuição dos supervisores/coordenadores segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

Nº	Questões	Avaliação (%)					
		1	2	3	4	5	6
1.1	A segurança no emprego que eu tenho	0	0	0	14,3	71,4	14,3
1.2	O salário que eu recebo	7,1	14,3	0	57,1	14,3	7,1
1.3	Os benefícios que eu recebo	0	0	0	28,6	57,1	14,3
1.4	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	0	0	14,3	28,6	35,7	21,4
1.5	As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	0	0	0	21,4	64,3	14,3
1.6	O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores (chefes)	0	0	0	28,6	28,6	42,9
1.7	A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	0	0	0	28,6	57,1	14,3
1.8	A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	0	0	0	28,6	35,7	35,7
1.9	O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefes)	0	0	7,1	64,3	21,4	7,1
1.10	O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização	7,1	21,4	0	57,1	7,1	7,1
1.11	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0	0	7,1	7,1	57,1	28,6
1.12	A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização	0	0	14,3	35,7	35,7	14,3
1.13	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0	0	0	14,3	57,1	28,6
1.14	O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	0	0	0	28,6	28,6	42,9
1.15	A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho	0	7,1	0	42,9	50,0	0
1.16	As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização	14,3	14,3	28,6	28,6	14,3	0
1.17	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	0	7,1	21,4	42,9	28,6	0
1.18	A maneira como os conflitos são resolvidos na organização	0	14,3	14,3	42,9	28,6	0
1.19	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0	14,3	21,4	42,9	21,4	0
1.20	O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	0	0	0	42,9	42,9	14,3
1.21	O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho	0	7,1	14,3	14,3	50,0	14,3
1.22	O volume de trabalho que eu tenho que realizar	0	0	0	42,9	35,7	21,4

Nota: Avaliação: 1-Muito insatisfeito 2-Insatisfeito 3-Mais ou menos insatisfeito 4-Mais ou menos satisfeito 5-Satisfeito 6-Muito satisfeito

TABELA 34 – Distribuição dos Técnicos segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

Nº	Questões	Avaliação (%)					
		1	2	3	4	5	6
1.1	A segurança no emprego que eu tenho	4,3	0	21,7	13,0	47,8	13,0
1.2	O salário que eu recebo	8,7	26,1	0	47,8	17,4	0
1.3	Os benefícios que eu recebo	0	4,3	0	43,5	30,4	21,7
1.4	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	4,3	4,3	17,4	13,0	39,1	21,7
1.5	As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	0	0	0	30,4	52,2	17,4
1.6	O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores (chefes)	4,3	0	0	30,4	26,1	39,1
1.7	A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	0	17,4	4,3	17,4	43,5	17,4
1.8	A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	0	0	0	39,1	30,4	30,4
1.9	O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefes)	0	4,3	21,7	26,1	26,1	21,7
1.10	O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização	4,3	34,8	8,7	43,5	4,3	4,3
1.11	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0	0	0	26,1	56,5	17,4
1.12	A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização	0	4,3	26,1	30,4	30,4	8,7
1.13	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0	0	4,3	8,7	56,5	30,4
1.14	O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	0	0	0	8,7	52,2	39,1
1.15	A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho	4,3	0	0	39,1	43,5	13,0
1.16	As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização	8,7	17,4	39,1	21,7	8,7	4,3
1.17	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	26,1	4,3	8,7	30,4	21,7	8,7
1.18	A maneira como os conflitos são resolvidos na organização	4,3	17,4	13,0	17,4	30,4	17,4
1.19	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0	0	34,8	30,4	26,1	8,7
1.20	O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	4,3	0	0	13,0	69,6	13,0
1.21	O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho	8,7	4,3	21,7	17,4	30,4	17,4
1.22	O volume de trabalho que eu tenho que realizar	17,4	4,3	8,7	26,1	34,8	8,7

Nota: Avaliação: 1-Muito insatisfeito 2-Insatisfeito 3-Mais ou menos insatisfeito 4-Mais ou menos satisfeito 5-Satisfeito 6-Muito satisfeito

TABELA 35 – Distribuição dos administrativos segundo o sentimento que têm em relação ao seu trabalho

Nº	Questões	Avaliação (%)					
		1	2	3	4	5	6
1.1	A segurança no emprego que eu tenho	0	0	0	25,0	70,8	4,2
1.2	O salário que eu recebo	4,2	20,8	12,5	29,2	25,0	8,3
1.3	Os benefícios que eu recebo	0	0	0	25,0	50,0	25,0
1.4	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	0	33,3	12,5	4,2	33,3	16,7
1.5	As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho	0	0	0	25,0	45,8	29,2
1.6	O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores (chefes)	0	0	0	33,3	37,5	29,2
1.7	A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	0	0	29,2	29,2	37,5	4,2
1.8	A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	0	20,8	0	33,3	29,2	16,7
1.9	O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefes)	4,2	0	29,2	12,5	41,7	12,5
1.10	O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização	4,2	16,7	20,8	20,8	29,2	8,3
1.11	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	0	0	29,2	4,2	41,7	25,0
1.12	A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização	0	25,0	4,2	25,0	33,3	12,5
1.13	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	0	0	8,3	16,7	58,3	16,7
1.14	O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	0	20,8	16,7	0	41,7	20,8
1.15	A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho	0	4,2	20,8	12,5	58,3	4,2
1.16	As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização	0	16,7	29,2	29,2	20,8	4,2
1.17	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	0	33,3	12,5	16,7	29,2	8,3
1.18	A maneira como os conflitos são resolvidos na organização	8,3	4,2	20,8	25,0	37,5	4,2
1.19	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	0	8,3	12,5	45,8	29,2	4,2
1.20	O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	0	12,5	25,0	8,3	50,0	4,2
1.21	O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho	20,8	20,8	4,2	8,3	33,3	12,5
1.22	O volume de trabalho que eu tenho que realizar	0	33,3	16,7	16,7	16,7	16,7

Nota: Avaliação: 1-Muito insatisfeito 2-Insatisfeito 3-Mais ou menos insatisfeito 4-Mais ou menos satisfeito 5-Satisfeito 6-Muito satisfeito

TABELA 36 – Distribuição dos trabalhadores segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV. 1	Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado	3,0	22,4	41,8	14,9	10,4	7,5
IV. 2	A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e-mail, software, sistemas integrados de gestão, etc.)	13,4	46,3	20,9	7,5	9,0	3,0
IV. 3	O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que me gera tensão excessiva.	3,0	28,4	31,3	16,4	11,9	9,0
IV. 4	Percebo que a filosofia da alta gerência / diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.	11,9	38,8	23,9	9,0	9,0	7,5
IV. 5	É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada (paranóica)	26,9	34,3	25,4	6,0	7,5	0
IV. 6	A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que me gera tensão excessiva.	28,4	46,3	10,4	7,5	7,5	0
IV. 7	Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste do gerente no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.	11,9	44,8	22,4	11,9	7,5	1,5
IV. 8	Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho são tomadas sem a minha participação, o que me causa desgaste excessivo.	22,4	29,9	17,9	11,9	10,4	7,5
IV. 9	Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	7,5	40,3	28,4	10,4	6,0	7,5
IV.10	No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	13,4	31,3	32,8	10,4	4,5	7,5
IV.11	Já presenciei nesta empresa, ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.	86,6	6,0	1,5	0	6,0	0
IV.12	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição autenticidade e coerência, no exercício das minhas atividades.	40,3	13,4	11,9	14,9	19,4	0
IV.13	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	52,2	14,9	4,5	14,9	13,4	0
IV.14	Nesta empresa existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	76,1	10,4	7,5	6,0	0	0
IV.15	Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	47,8	32,8	11,9	1,5	6,0	0
IV. 16	Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento (fritura), não se abordando objetivamente a situação.	50,7	22,4	19,4	7,5	0	0
IV.17	Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	61,2	22,4	13,4	3,0	0	0
IV.18	A inibição de autenticidade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.	40,3	29,9	29,9	0	0	0

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV.19	A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática nesta empresa	38,8	34,3	20,9	4,5	1,5	0
IV.20	Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta empresa.	65,7	19,4	7,5	1,5	6,0	0
IV.21	Há situações de desrespeito humano nesta empresa.	59,7	29,9	3,0	7,5	0	0
IV.22	Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho.	16,4	37,3	29,9	3,0	7,5	6,0
IV.23	No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como por exemplo, indivíduos agressivos, estressados, ansiosos, desequilibrados emocionalmente.	14,9	29,9	29,9	3,0	16,4	6,0
IV.24	Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura / instável.	34,3	43,3	17,9	3,0	1,5	0
IV.25	Para atingir os resultados que a empresa exige, muitas vezes me defronto com situações em que há orientações superiores (explícitas ou implícitas) para agir fora do que considero eticamente correta.	53,7	19,4	25,4	0	1,5	0
IV.26	Muitos prazos e os prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.	9,0	29,9	40,3	6,0	3,0	11,9
IV.27	O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	40,3	32,8	11,9	6,0	1,5	7,5
IV.28	As minhas atividades nesta empresa geram uma excessiva carga de trabalho, o que de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	37,3	29,9	17,9	4,5	1,5	9,0
IV.29	Não consigo desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.	3,0	25,4	35,8	11,9	13,4	10,4
IV.30	Sinto que para progredir na carreira, terei que mudar de empresa.	16,4	25,4	28,4	20,9	6,0	3,0
IV.31	Nesta empresa, não tenho trabalho suficiente para fazer.	62,7	23,9	4,5	4,5	0	4,5
IV.32	No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	0	3,0	1,5	13,4	23,9	58,2
IV.33	Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.	22,4	37,3	23,9	11,9	1,5	3,0
IV.34	Nesta empresa tenho possibilidades de crescimento na carreira.	6,0	9,0	37,3	22,4	11,9	13,4
IV.35	No meu trabalho, realizo tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.	13,4	29,9	32,8	14,9	3,0	6,0
IV.36	Tenho experimentado ausência de estabilidade na segurança da vida familiar.	11,9	52,2	19,4	4,5	11,9	0
IV.37	Eu recebo poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, nessa empresa.	9,0	34,3	32,8	19,4	0	4,5
IV.38	Nesta empresa, os supervisores e / ou colegas me dão feedback (avaliação) sobre o meu trabalho.	0	9,0	38,8	25,4	14,9	11,9
IV.39	Sinto falta de apoio dos meus colegas.	10,4	53,7	23,9	4,5	7,5	0
IV.40	Tenho priorizado uma carreira profissional às custas de minha vida fora do trabalho	9,0	38,8	31,3	9,0	7,5	4,5
IV.41	Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.	16,4	35,8	29,9	0	13,4	4,5
IV.42	Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.	64,2	28,4	7,5	0	0	0

Nota: Escala: 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Muito freqüente 6-Sempre

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 37 – Distribuição dos diretores/gerentes segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV. 1	Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado	16,7	16,7	33,3	16,7	0	16,7
IV. 2	A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e-mail, software, sistemas integrados de gestão, etc.)	16,7	50,0	0	0	16,7	16,7
IV. 3	O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que me gera tensão excessiva.	0	0	0	0	0	0
IV. 4	Percebo que a filosofia da alta gerência / diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.	16,7	33,3	16,7	16,7	16,7	0
IV. 5	É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada (paranóica)	0	33,3	16,7	33,3	0	16,7
IV. 6	A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que me gera tensão excessiva.	16,7	33,3	16,7	16,7	16,7	0
IV. 7	Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste do gerente no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.	0	50,0	33,3	0	0	16,7
IV. 8	Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho são tomadas sem a minha participação, o que me causa desgaste excessivo.	33,3	50,0	16,7	0	0	0
IV. 9	Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	16,7	33,3	16,7	16,7	16,7	0
IV.10	No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	0	50,0	33,3	0	0	16,7
IV.11	Já presenciei nesta empresa, ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.	83,3	0	16,7	0	0	0
IV.12	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição autenticidade e coerência, no exercício das minhas atividades.	50,0	16,7	0	33,3	0	0
IV.13	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	66,7	16,7	0	16,7	0	0
IV.14	Nesta empresa existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	66,7	0	33,3	0	0	0
IV.15	Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	33,3	33,3	16,7	16,7	0	0
IV. 16	Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento (fritura), não se abordando objetivamente a situação.	33,3	16,7	33,3	16,7	0	0
IV.17	Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	33,3	33,3	16,7	16,7	0	0
IV.18	A inibição de autenticidade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.	33,3	50,0	16,7	0	0	0

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV.19	A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática nesta empresa	16,7	66,7	16,7	0	0	0
IV.20	Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta empresa.	66,7	16,7	0	16,7	0	0
IV.21	Há situações de desrespeito humano nesta empresa.	50,0	33,3	0	16,7	0	0
IV.22	Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho.	16,7	50,0	16,7	0	0	16,7
IV.23	No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como por exemplo, indivíduos agressivos, estressados, ansiosos, desequilibrados emocionalmente.	16,7	33,3	33,3	0	16,7	0
IV.24	Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura / instável.	33,3	50,0	0	0	16,7	0
IV.25	Para atingir os resultados que a empresa exige, muitas vezes me defronto com situações em que há orientações superiores (explícitas ou implícitas) para agir fora do que considero eticamente correta.	66,7	0	33,3	0	0	0
IV.26	Muitos prazos e os prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.	16,7	50,0	16,7	0	16,7	0
IV.27	O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	50,0	0	33,3	0	0	16,7
IV.28	As minhas atividades nesta empresa geram uma excessiva carga de trabalho, o que de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	50,0	16,7	16,7	0	0	16,7
IV.29	Não consigo desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.		33,3	33,3	33,3	0	0
IV.30	Sinto que para progredir na carreira, terei que mudar de empresa.	33,3	33,3	16,7	0	16,7	0
IV.31	Nesta empresa, não tenho trabalho suficiente para fazer.	50,0	50,0	0	0	0	0
IV.32	No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	0	0	0	16,7	50,0	33,3
IV.33	Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.	33,3	33,3	33,3	0	0	0
IV.34	Nesta empresa tenho possibilidades de crescimento na carreira.	0	16,7	16,7	33,3	33,3	0
IV.35	No meu trabalho, realizo tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.	16,7	50,0	16,7	16,7	0	0
IV.36	Tenho experimentado ausência de estabilidade na segurança da vida familiar.	0	83,3	0	0	16,7	0
IV.37	Eu recebo poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, nessa empresa.	0	66,7	33,3	0	0	0
IV.38	Nesta empresa, os supervisões e / ou colegas me dão feedback(avaliação) sobre o meu trabalho.	0	16,7	33,3	33,3	16,7	0
IV.39	Sinto falta de apoio dos meus colegas.	33,3	66,7	0	0	0	0
IV.40	Tenho priorizado uma carreira profissional às custas de minha vida fora do trabalho	16,7	33,3	16,7	33,3	0	0
IV.41	Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.	16,7	33,3	33,3	0	16,7	0
IV.42	Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.	66,7	33,3	0	0	0	0

Nota: Escala: 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Muito freqüente 6-Sempre

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 38 – Distribuição dos supervisores/coordenadores segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV. 1	Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado	0	21,4	57,1	7,1	14,3	0
IV. 2	A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e-mail, software, sistemas integrados de gestão, etc.)	14,3	42,9	14,3	7,1	14,3	7,1
IV. 3	O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que me gera tensão excessiva.	7,1	14,3	50,0	7,1	21,4	0
IV. 4	Percebo que a filosofia da alta gerência / diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.	21,4	35,7	21,4	0	14,3	7,1
IV. 5	É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada (paranóica)	14,3	42,9	28,6	7,1	7,1	0
IV. 6	A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que me gera tensão excessiva.	35,7	35,7	14,3	14,3	0	0
IV. 7	Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste do gerente no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.	7,1	50,0	7,1	28,6	7,1	0
IV. 8	Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho são tomadas sem a minha participação, o que me causa desgaste excessivo.	21,4	28,6	21,4	21,4	7,1	0
IV. 9	Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	0	42,9	28,6	28,6	0	0
IV.10	No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	14,3	14,3	50,0	14,3	7,1	0
IV.11	Já presenciei nesta empresa, ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.	92,9	7,1	0	0	0	0
IV.12	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição autenticidade e coerência, no exercício das minhas atividades.	42,9	14,3	14,3	7,1	21,4	0
IV.13	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	57,1	14,3	0	7,1	21,4	0
IV.14	Nesta empresa existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	85,7	14,3	0	0	0	0
IV.15	Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	50,0	50,0	0	0	0	0
IV. 16	Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento (fritura), não se abordando objetivamente a situação.	57,1	35,7	7,1	0	0	0
IV.17	Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	71,4	14,3	14,3	0	0	0

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV.18	A inibição de autenticidade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.	57,1	14,3	28,6	0	0	0
IV.19	A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática nesta empresa	57,1	14,3	7,1	14,3	7,1	0
IV.20	Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta empresa.	57,1	21,4	21,4	0	0	0
IV.21	Há situações de desrespeito humano nesta empresa.	42,9	42,9	14,3	0	0	0
IV.22	Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho.	7,1	21,4	57,1	14,3	0	0
IV.23	No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como por exemplo, indivíduos agressivos, estressados, ansiosos, desequilibrados emocionalmente.	21,4	28,6	35,7	7,1	7,1	0
IV.24	Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura / instável.	42,9	50,0	0	7,1	0	0
IV.25	Para atingir os resultados que a empresa exige, muitas vezes me defronto com situações em que há orientações superiores (explícitas ou implícitas) para agir fora do que considero eticamente correta.	42,9	28,6	21,4	0	7,1	0
IV.26	Muitos prazos e os prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.	7,1	0	71,4	14,3	0	7,1
IV.27	O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	28,6	64,3	7,1	0	0	0
IV.28	As minhas atividades nesta empresa geram uma excessiva carga de trabalho, o que de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	35,7	50,0	14,3	0	0	0
IV.29	Não consigo desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.	0	7,1	57,1	14,3	21,4	0
IV.30	Sinto que para progredir na carreira, terei que mudar de empresa.	7,1	35,7	28,6	21,4	7,1	0
IV.31	Nesta empresa, não tenho trabalho suficiente para fazer.	78,6	21,4	0	0	0	0
IV.32	No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	0	0	7,1	7,1	14,3	71,4
IV.33	Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.	14,3	50,0	28,6	7,1	0	0
IV.34	Nesta empresa tenho possibilidades de crescimento na carreira.	0	14,3	50,0	28,6	0	7,1
IV.35	No meu trabalho, realizo tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.	0	50,0	35,7	14,3	0	0
IV.36	Tenho experimentado ausência de estabilidade na segurança da vida familiar.	7,1	64,3	21,4	0	7,1	0
IV.37	Eu recebo poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, nessa empresa.	0	35,7	42,9	21,4	0	0
IV.38	Nesta empresa, os supervisores e / ou colegas me dão feedback (avaliação) sobre o meu trabalho.	0	7,1	42,9	35,7	7,1	7,1
IV.39	Sinto falta de apoio dos meus colegas.	0	57,1	35,7	0	7,1	0
IV.40	Tenho priorizado uma carreira profissional às custas de minha vida fora do trabalho	7,1	21,4	42,9	14,3	14,3	0
IV.41	Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.	7,1	28,6	50,0	0	14,3	0
IV.42	Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.	71,4	21,4	7,1	0	0	0

Nota: Escala: 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Muito freqüente 6-Sempre

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 39 – Distribuição dos técnicos segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV. 1	Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado	4,3	17,4	43,5	8,7	8,7	17,4
IV. 2	A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e-mail, software, sistemas integrados de gestão, etc.)	8,7	43,5	21,7	17,4	8,7	0
IV. 3	O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que me gera tensão excessiva.	0	30,4	21,7	17,4	8,7	21,7
IV. 4	Percebo que a filosofia da alta gerência / diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.	8,7	47,8	21,7	0	4,3	17,4
IV. 5	É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada (paranóica)	30,4	26,1	21,7	4,3	17,4	0
IV. 6	A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que me gera tensão excessiva.	26,1	43,5	0	13,0	17,4	0
IV. 7	Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste do gerente no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.	13,0	47,8	13,0	8,7	17,4	0
IV. 8	Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho são tomadas sem a minha participação, o que me causa desgaste excessivo.	17,4	34,8	17,4	4,3	21,7	4,3
IV. 9	Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	4,3	39,1	21,7	8,7	4,3	21,7
IV.10	No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	13,0	30,4	26,1	13,0	0	17,4
IV.11	Já presenciei nesta empresa, ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.	82,6	0	0	0	17,4	0
IV.12	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição autenticidade e coerência, no exercício das minhas atividades.	47,8	8,7	4,3	13,0	26,1	0
IV.13	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	43,5	17,4	4,3	17,4	17,4	0
IV.14	Nesta empresa existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	73,9	4,3	4,3	17,4	0	0
IV.15	Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	47,8	34,8	0	0	17,4	0
IV. 16	Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento (fritura), não se abordando objetivamente a situação.	43,5	17,4	21,7	17,4	0	0
IV.17	Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	56,5	26,1	17,4	0	0	0
IV.18	A inibição de autenticidade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.	39,1	30,4	30,4	0	0	0

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV.19	A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática nesta empresa	34,8	30,4	34,8	0	0	0
IV.20	Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta empresa.	60,9	17,4	4,3	0	17,4	0
IV.21	Há situações de desrespeito humano nesta empresa.	65,2	17,4	0	17,4	0	0
IV.22	Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho.	17,4	34,8	26,1		17,4	4,3
IV.23	No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como por exemplo, indivíduos agressivos, estressados, ansiosos, desequilibrados emocionalmente.	8,7	39,1	26,1	4,3	21,7	0
IV.24	Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura / instável.	34,8	34,8	26,1	4,3	0	0
IV.25	Para atingir os resultados que a empresa exige, muitas vezes me defronto com situações em que há orientações superiores (explícitas ou implícitas) para agir fora do que considero eticamente correta.	65,2	26,1	8,7	0	0	0
IV.26	Muitos prazos e os prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.	8,7	30,4	34,8	4,3	4,3	17,4
IV.27	O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	43,5	26,1	8,7	4,3	0	17,4
IV.28	As minhas atividades nesta empresa geram uma excessiva carga de trabalho, o que de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	43,5	4,3	26,1	4,3	0	21,7
IV.29	Não consigo desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.	8,7	17,4	47,8	4,3	13,0	8,7
IV.30	Sinto que para progredir na carreira, terei que mudar de empresa.	30,4	13,0	34,8	8,7	4,3	8,7
IV.31	Nesta empresa, não tenho trabalho suficiente para fazer.	69,6	17,4	0	8,7	0	4,3
IV.32	No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	0	4,3	0	4,3	34,8	56,5
IV.33	Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.	34,8	26,1	21,7	8,7	0	8,7
IV.34	Nesta empresa tenho possibilidades de crescimento na carreira.	8,7	8,7	34,8	13,0	8,7	26,1
IV.35	No meu trabalho, realizo tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.	13,0	34,8	21,7	17,4	8,7	4,3
IV.36	Tenho experimentado ausência de estabilidade na segurança da vida familiar.	13,0	52,2	21,7	8,7	4,3	0
IV.37	Eu recebo poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, nessa empresa.	4,3	43,5	30,4	13,0	0	8,7
IV.38	Nesta empresa, os supervisão e / ou colegas me dão feedback(avaliação) sobre o meu trabalho.	0	4,3	47,8	26,1	13,0	8,7
IV.39	Sinto falta de apoio dos meus colegas.	8,7	56,5	21,7	0	13,0	0
IV.40	Tenho priorizado uma carreira profissional às custas de minha vida fora do trabalho	8,7	39,1	39,1	0	4,3	8,7
IV.41	Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.	4,3	43,5	21,7	0	26,1	4,3
IV.42	Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.	52,2	34,8	13,0	0	0	0

Nota: Escala: 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Muito freqüente 6-Sempre

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 40 – Distribuição dos administrativos segundo a percepção com relação às fontes de pressão em seu trabalho

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV. 1	Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado	0	29,2	33,3	25,0	12,5	0
IV. 2	A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e-mail, software, sistemas integrados de gestão, etc.)	16,7	50,0	29,2	0	4,2	0
IV. 3	O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que me gera tensão excessiva.	4,2	33,3	33,3	16,7	12,5	0
IV. 4	Percebo que a filosofia da alta gerência / diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.	8,3	33,3	29,2	20,8	8,3	0
IV. 5	É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada (paranóica)	29,2	33,3	29,2	8,3	0	0
IV. 6	A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que me gera tensão excessiva.	29,2	54,2	12,5	0	4,2	0
IV. 7	Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste do gerente no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.	16,7	37,5	37,5	8,3	0	0
IV. 8	Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho são tomadas sem a minha participação, o que me causa desgaste excessivo.	25,0	20,8	16,7	16,7	4,2	16,7
IV. 9	Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	12,5	41,7	37,5	0	8,3	0
IV.10	No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	16,7	37,5	29,2	8,3	8,3	0
IV.11	Já presenciei nesta empresa, ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.	87,5	12,5	0	0	0	0
IV.12	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição autenticidade e coerência, no exercício das minhas atividades.	29,2	16,7	20,8	16,7	16,7	0
IV.13	Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	54,2	12,5	8,3	16,7	8,3	0
IV.14	Nesta empresa existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	75,0	16,7	8,3	0	0	0
IV.15	Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	50,0	20,8	29,2	0	0	0
IV. 16	Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento (fritura), não se abordando objetivamente a situação.	58,3	20,8	20,8	0	0	0
IV.17	Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	66,7	20,8	8,3	4,2	0	0
IV.18	A inibição de autenticidade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.	33,3	33,3	33,3		0	0

Nº	Questões	Escala (%)					
		1	2	3	4	5	6
IV.19	A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática nesta empresa	37,5	41,7	16,7	4,2	0	0
IV.20	Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta empresa.	75,0	20,8	4,2	0	0	0
IV.21	Há situações de desrespeito humano nesta empresa.	66,7	33,3	0	0	0	0
IV.22	Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho.	20,8	45,8	20,8	0	4,2	8,3
IV.23	No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como por exemplo, indivíduos agressivos, estressados, ansiosos, desequilibrados emocionalmente.	16,7	20,8	29,2	0	16,7	16,7
IV.24	Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura / instável.	29,2	45,8	25,0	0	0	0
IV.25	Para atingir os resultados que a empresa exige, muitas vezes me defronto com situações em que há orientações superiores (explícitas ou implícitas) para agir fora do que considero eticamente correta.	45,8	12,5	41,7	0	0	0
IV.26	Muitos prazos e os prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.	8,3	41,7	33,3	4,2	0	12,5
IV.27	O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	41,7	29,2	12,5	12,5	4,2	0
IV.28	As minhas atividades nesta empresa geram uma excessiva carga de trabalho, o que de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	29,2	45,8	12,5	8,3	4,2	0
IV.29	Não consigo desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.	0	41,7	12,5	12,5	12,5	20,8
IV.30	Sinto que para progredir na carreira, terei que mudar de empresa.	4,2	29,2	25,0	37,5	4,2	0
IV.31	Nesta empresa, não tenho trabalho suficiente para fazer.	50,0	25,0	12,5	4,2	0	8,3
IV.32	No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	0	4,2	0	25,0	12,5	58,3
IV.33	Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.	12,5	41,7	20,8	20,8	4,2	0
IV.34	Nesta empresa tenho possibilidades de crescimento na carreira.	8,3	4,2	37,5	25,0	16,7	8,3
IV.35	No meu trabalho, realizo tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.	20,8	8,3	45,8	12,5	0	12,5
IV.36	Tenho experimentado ausência de estabilidade na segurança da vida familiar.	16,7	37,5	20,8	4,2	20,8	0
IV.37	Eu recebo poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, nessa empresa.	20,8	16,7	29,2	29,2	0	4,2
IV.38	Nesta empresa, os supervisores e / ou colegas me dão feedback (avaliação) sobre o meu trabalho.	0	12,5	29,2	16,7	20,8	20,8
IV.39	Sinto falta de apoio dos meus colegas.	12,5	45,8	25,0	12,5	4,2	0
IV.40	Tenho priorizado uma carreira profissional às custas de minha vida fora do trabalho	8,3	50,0	20,8	8,3	8,3	4,2
IV.41	Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.	33,3	33,3	25,0	0	0	8,3
IV.42	Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.	70,8	25,0	4,2	0	0	0

Nota: Escala: 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Freqüentemente 5-Muito freqüente 6-Sempre

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO 3 – Instrumento de coleta de dados

- Questionário
- Roteiro de entrevistas semi-estruturadas para serem conduzidas junto à alta administração – diretoria geral, tecnologia e serviços e comercial, à Gerência de Recursos Humanos.

QUESTIONÁRIO - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Prezado(a) Senhor(a),

Encaminhamos a V.Sa. um questionário para levantar dados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados da M. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o presente questionário, objetivando levantar informações para subsidiar o desenvolvimento de ações para a melhoria da Gestão de Recursos Humanos da empresa. As informações deverão, também, subsidiar a elaboração de uma Dissertação de Mestrado, a ser apresentada a Faculdade Novos Horizontes, cuja proposta é aprofundar os conhecimentos sobre a natureza e o conteúdo do trabalho, identificando os fatores de satisfação/insatisfação e de pressão presentes nas suas atividades.

A sua participação e cooperação são imprescindíveis para a realização deste estudo. Assim, o senhor(a) estará dando contribuições valiosas para o entendimento acerca de sua ocupação profissional. Ao responder o questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- responda cada item o mais precisa e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- não assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- assinale a resposta que naturalmente ocorre em sua mente.
- assinale apenas uma resposta para cada questão.
- trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na seqüência.
- em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

Enfatizamos que, para manter a confiabilidade dos resultados, nenhuma questão deverá ficar sem a sua devida resposta. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu a todas.

Agradecemos a sua colaboração e colocamo-nos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários pelo telefone xxxx-xxxx.

Cláudia Márcia Gomes de Oliveira
Mestrando em Administração
Faculdade Novos Horizontes

SEÇÃO 2: FATORES DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

PARTE I - COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO

Os itens abaixo discriminam sentimentos resultantes do seu trabalho. Solicitamos preencher no espaço em branco ao lado de cada item o número que melhor corresponda ao seu grau de satisfação, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Muito insatisfeito	insatisfeito	Mais ou menos insatisfeito	Mais ou menos satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

- I.1. ____ A segurança no emprego que eu tenho.
- I.2. ____ O salário que eu recebo.
- I.3. ____ Os benefícios que eu recebo.
- I.4. ____ A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho.
- I.5. ____ As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.
- I.6. ____ O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores (chefes).
- I.7. ____ A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho.
- I.8. ____ A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho.
- I.9. ____ O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefes)
- I.10. ____ O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização.
- I.11. ____ A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- I.12. ____ A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.
- I.13. ____ A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- I.14. ____ O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.
- I.15. ____ A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.
- I.16. ____ As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização.
- I.17. ____ A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.
- I.18. ____ A maneira como os conflitos são resolvidos na organização.
- I.19. ____ A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.
- I.20. ____ O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo.
- I.21. ____ O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho.
- I.22. ____ O volume de trabalho que eu tenho que realizar.

PARTE II - CONTEÚDO E NATUREZA DA TAREFA

Em uma escala de 1 a 6, escolha (**circule**) apenas a alternativa (**número**) que representa a descrição mais precisa do seu trabalho.

II.1. Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas?

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

II.2. Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6
<i>Muito pouco. O trabalho não me dá oportunidade de dizer quanto e como ele deve ser feito</i>					<i>Totalmente. Posso decidir como e quando meu trabalho deve ser feito</i>

II.3. Com que intensidade o seu trabalho é completo, tendo começo e fim, ou trata-se de uma pequena parte de um todo que é terminado por outras pessoas ou máquinas?

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

II.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
<i>Muito pouco. Meu trabalho exige que eu faça sempre as mesmas coisas</i>				<i>Muito. Meu trabalho exige que eu sempre faça muitas coisas diferentes, utilizando diferentes habilidades e talentos</i>	

II.5. Os resultados do seu trabalho podem afetar significativamente a vida ou o bem-estar de outras pessoas?

1	2	3	4	5	6
<i>Os resultados do meu trabalho não têm efeitos importantes sobre outras pessoas</i>				<i>Os resultados do meu trabalho podem afetar outras pessoas de maneira muito importante</i>	

II.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
<i>Raramente. As pessoas quase nunca me dizem como eu vou indo no meu trabalho</i>				<i>Sempre. Chefes e colegas me dizem constantemente como vou indo em meu trabalho</i>	

II.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
<i>Muito pouco</i>					<i>Bastante</i>

PARTE III - PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO

Preencha as questões abaixo de acordo com a seguinte escala de respostas.

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------|-----------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|---|
| Discordo
totalmente | Discordo | Discordo
na maioria
das vezes | Concordo
na maioria
das vezes; | Concordo | Concordo
totalmente |
| III.1. | _____ | | | | |
| | | | | | Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível. |
| III.2. | _____ | | | | |
| | | | | | Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas. |
| III.3. | _____ | | | | |
| | | | | | Meu trabalho está estruturado de maneira tal que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim. |
| III.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. |
| III.5. | _____ | | | | |
| | | | | | O meu trabalho é simples e repetitivo. |
| III.6. | _____ | | | | |
| | | | | | O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas. |
| III.7. | _____ | | | | |
| | | | | | Os meus superiores quase nunca me fornecem “feedback” (retorno) sobre como estou me saindo na execução do meu trabalho. |
| III.8. | _____ | | | | |
| | | | | | Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas. |
| III.9. | _____ | | | | |
| | | | | | Meu trabalho não oferece qualquer oportunidade de utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal. |
| III.10. | _____ | | | | |
| | | | | | Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho. |
| III.11. | _____ | | | | |
| | | | | | O meu trabalho permite que eu termine completamente as atividades por mim iniciadas. |
| III.12. | _____ | | | | |
| | | | | | Meu trabalho por si só fornece poucas indicações sobre se o estou desempenhando bem ou mal. |
| III.13. | _____ | | | | |
| | | | | | Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo. |
| III.14. | _____ | | | | |
| | | | | | Meu trabalho em si não tem muito significado e importância na maior parte das vezes. |
| III.15. | _____ | | | | |
| | | | | | Eu freqüentemente penso em largar este emprego. |
| III.16. | _____ | | | | |
| | | | | | Eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho. |

SEÇÃO 3: FONTES DE TENSÃO EXCESSIVA NO TRABALHO

Favor responder esta parte do questionário, assinalando com um “X”, no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos três meses.

Preencha as questões abaixo de acordo com a seguinte escala de respostas.

	1	2	3	4	5	6
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito freqüente	Sempre
	1	2	3	4	5	6
Aspectos relacionados ao meu trabalho						
3.1 Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado						
3.2 A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e-mail, software, sistemas integrados de gestão, etc.)						
3.3 O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que me gera tensão excessiva.						
3.4 Percebo que a filosofia da alta gerência / diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.						
3.5 É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada (paranóica)						
3.6 A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que me gera tensão excessiva.						
3.7 Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste do gerente no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.						
3.8 Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho são tomadas sem a minha participação, o que me causa desgaste excessivo.						
3.9 Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.						
3.10 No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.						
3.11 Já presenciei nesta empresa, ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.						
3.12 Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição autenticidade e coerência, no exercício das minhas atividades.						
3.13 Tenho experimentado nesta empresa, situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.						
3.14 Nesta empresa existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).						
3.15 Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.						
3.16 Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento (fritura), não se abordando objetivamente a situação.						
3.17 Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).						
3.18 A inibição de autenticidade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.						

Preencha as questões abaixo de acordo com a seguinte escala de respostas.

	1	2	3	4	5	6					
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito freqüente	Sempre					
	Aspectos relacionados ao meu trabalho					1	2	3	4	5	6
3.19	A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática nesta empresa										
3.20	Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta empresa.										
3.21	Há situações de desrespeito humano nesta empresa.										
3.22	Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho.										
3.23	No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como por exemplo, indivíduos agressivos, estressados, ansiosos, desequilibrados emocionalmente.										
3.24	Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura / instável.										
3.25	Para atingir os resultados que a empresa exige, muitas vezes me defronto com situações em que há orientações superiores (explícitas ou implícitas) para agir fora do que considero eticamente correta.										
3.26	Muitos prazos e os prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.										
3.27	O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.										
3.28	As minhas atividades nesta empresa geram uma excessiva carga de trabalho, o que de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.										
3.29	Não consigo desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.										
3.30	Sinto que para progredir na carreira, terei que mudar de empresa.										
3.31	Nesta empresa, não tenho trabalho suficiente para fazer.										
3.32	No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.										
3.33	Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.										
3.34	Nesta empresa tenho possibilidades de crescimento na carreira.										
3.35	No meu trabalho, realizo tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.										
3.36	Tenho experimentado ausência de estabilidade na segurança da vida familiar.										
3.37	Eu recebo poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, nessa empresa.										
3.38	Nesta empresa, os supervisores e / ou colegas me dão feedback (avaliação) sobre o meu trabalho.										
3.39	Sinto falta de apoio dos meus colegas.										
3.40	Tenho priorizado uma carreira profissional às custas de minha vida fora do trabalho										
3.41	Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.										
3.42	Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.										

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA
Contextualização da empresa pesquisada
Alta Administração

Diretor Presidente

- 1 Descrição da origem da empresa apontando os principais antecedentes, o que motivou a sua criação, como se deu a sua criação, participação do governo no incentivo às mudanças, etc.

- 2 Posição ocupada pela empresa no ranking nacional.

- 3 Quanto a meio-ambiente:
locais onde a empresa possui unidades de negócio;
impacto da economia nos negócios da empresa;
maneira como o contexto político interfere nos seus negócios;
impacto que o processo de mudança de diretoria tem para a condução dos negócios;
avaliação e posição da empresa frente ao sindicato dos empregados

- 4 Quanto a estrutura organizacional:
estrutura organizacional predominante (verticalizada, horizontalizada, etc.) e quantos/quais são os níveis hierárquicos que ela possui.
funcionar nesse tipo de estrutura é bom ou ele emperra o sistema?
existência de normas e procedimentos a serem seguidos na empresa e o tipo de formalização;
processo decisório que extrapola as normas e procedimentos formais e quem decide nessas circunstâncias.
tipo de decisões que podem ser tomadas, que fujam a essas normas, sem autorização superior;
participação dos empregados nas tomadas de decisão;
quem tem poder para demitir alguém;
processo de comunicação interna na empresa e respectivos instrumentos;
acesso ao plano de cargos e salários.

- 5 Quanto ao estilo gerencial:
 - estilo gerencial predominante nas organização (autocrático, democrático, paternalista, profissional);
 - considerando a parte da empresa, qual o estilo gerencial mais adequado;
 - planejamento da empresa (periodicidade);
 - níveis hierárquicos que participam do planejamento da empresa;
 - em termos de formalização do trabalho, se a prática de trabalhar em equipe é utilizada pela empresa e se as pessoas ou grupos trabalham com objetivos ou metas pré-definidas;
 - maneira como as informações relevantes (contábeis, financeiras, novos produtos, etc.) são disseminadas na organização;
 - níveis hierárquicos que têm acesso a esse tipo de informação;

6. Avaliação dos processos de mudança de gestão em termos de impactos sobre os empregados da empresa.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Alta Administração

Diretoria Comercial

1. Quanto ao mercado:

estruturação da área comercial

maiores clientes

políticas adotadas junto aos clientes

tipos de canais de distribuição utilizados

participação da empresa no mercado nacional

crescimento da empresa

impactos do crescimento do mercado de outsourcing sobre a mão-de-obra em termos de empregos, oportunidades de carreira, etc.

impactos sobre a organização da empresa em termos de estrutura, layout, etc.

índice de retorno sobre o investimentos da empresa e avaliação sobre o mesmo

como o processo de entrada da concorrência tem influenciado nos negócios da empresa

2. Quanto a produtos e serviços:

tipos comercializados pela empresa

se eles seguem padrões internacionais

diferencial existente entre eles e às outras empresas de outsourcing no Brasil e no mundo

3. Avaliação dos processos de entrada da concorrência em termos de impacto sobre os empregados da empresa.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Alta Administração

Diretoria de Tecnologia e Serviços

1. Quanto a tecnologia:

- estruturação da planta da empresa (características e funções principais)
- tipo de tecnologia utilizada
- previsão de mudanças na tecnologia atual
- faturamento da empresa investido no desenvolvimento da planta
- motivação e origem dos investimentos feitos na planta
- estágio de desenvolvimento da planta da empresa em relação as empresas concorrentes (nacionais e internacionais)
- distinção entre a tecnologia utilizada pela empresa e pelas concorrentes
- grau de modernidade da planta da empresa

2. Avaliação dos processos de entrada da concorrência em termos de impacto sobre os empregados da empresa.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Gerência

Recursos Humanos

1. Quanto à política de Recursos Humanos

estruturação da área de RH da empresa;
divisão do quadro de pessoal em termos de categorias ocupacionais e vínculo empregatício;
crescimento do quadro de pessoal;
critérios e procedimentos seguidos no processo de admissão;
critérios e políticas seguidos nas recompensas (salários);
tipos de benefícios recebidos pelos empregados;
critérios e procedimentos seguidos no processo de treinamento;
critérios e procedimentos seguidos no processo de desenvolvimento;
critérios e procedimentos seguidos no processo de promoção;
critérios e procedimentos seguidos no processo de transferências;
critérios e procedimentos seguidos no processo de demissões;
diferenças, em termos dos critérios e procedimentos acima, entre os empregados efetivos e contratados;
caracterização do processo de demissão na empresa;
motivos que levam uma pessoa ser demitida da empresa;
relacionamento da empresa com o sindicato.

2. Avaliação dos processos de entrada da concorrência em termos de impacto sobre os empregados da empresa.

ANEXO 4 – Identificação das variáveis no questionário

Quadro com a identificação das variáveis utilizadas no questionário e das questões correspondentes.

**IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS NO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS
TRABALHADORES DA EMPRESA M**

VARIÁVEL	QUESTÃO
DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS SEÇÃO 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Faixa etária • Estado civil • Existência de filhos • Número de filhos • Escolaridade • Cargo ocupado • Tempo de trabalho na empresa • Tempo de trabalho na sua função atual • Outro emprego/atividade • Importância do outro emprego/atividade 	<p>1.1</p> <p>1.2</p> <p>1.3</p> <p>1.4</p> <p>1.5</p> <p>1.6</p> <p>1.7</p> <p>1.8</p> <p>1.9</p> <p>1.10</p> <p>1.11</p>
CONTEÚDO DO TRABALHO (DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA) SEÇÃO 2 – PARTES II E III	
<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de habilidades • Identificação da tarefa • Significância da tarefa • Autonomia • Feedback intrínseco • Feedback extrínseco • Inter-relacionamento 	<p>II.4, III.1, III.5</p> <p>II.3, III.3, III.11</p> <p>II.5, III.8, III.14</p> <p>II.2, III.9, III.13</p> <p>II.7, III.4, III.12</p> <p>II.6, III.7, III.10</p> <p>II.1, III.2, III.6</p>
CONTEXTO DO TRABALHO SEÇÃO 2 – PARTE I	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com as possibilidades de crescimento • Satisfação com segurança • Satisfação com a compensação • Satisfação com o ambiente social • Satisfação com a supervisão 	<p>I.4, I.7, I.11, I.14</p> <p>I.1, I.12</p> <p>I.2, I.3, I.10</p> <p>I.5, I.8, I.13</p> <p>I.6, I.9, I.15</p>

VARIÁVEL	QUESTÃO
FONTES DE TENSÃO EXCESSIVA NO TRABALHO SEÇÃO 3	
<ul style="list-style-type: none"> • Intrínsecos ao trabalho • Papel gerencial • Relacionamento interpessoal • Desenvolvimento e Carreira • Clima e estrutura organizacional • Interface casa / trabalho 	<p>3.1, 3.2, 3.3, 3.10, 3.31, 3.35</p> <p>3.4, 3.7, 3.17, 3.25, 3.38, 3.41</p> <p>3.9, 3.14, 3.16, 3.23, 3.32, 3.39</p> <p>3.30, 3.34, 3.37, 3.42</p> <p>3.5, 3.6, 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.15, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.22, 3.24, 3.26</p> <p>3.27, 3.28, 3.29, 3.33, 3.36, 3.40</p>