

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado**

**QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE NO TRABALHO
UM ESTUDO PÓS-MUDANÇAS EM DUAS ORGANIZAÇÕES MINEIRAS
DO SETOR DE CONFECÇÃO**

Pedro Paulo de Oliveira Melo

**Belo Horizonte
2009**

Pedro Paulo de Oliveira Melo

**QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE NO TRABALHO: um estudo
pós-mudanças em duas organizações mineiras do setor de
confeccção**

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

Orientador: Prof.^a Dr.^a Kely César Martins de Paiva

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte

2009

FOLHA DE APROVAÇÃO



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **PEDRO PAULO DE OLIVEIRA MELO**
Matrícula: 770130


LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva

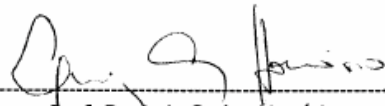
TÍTULO: **QUALIDADE DE VIDA E ESTRESSE NO TRABALHO: um estudo pós-mudança em duas organizações mineiras do setor de confecção.**

DATA: 12 de fevereiro de 2009

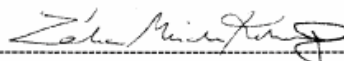
BANCA EXAMINADORA:



Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)



Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
(Faculdade Novos Horizontes)



Prof^a. Dr^a. Zélia Miranda Kilimnik
(FUMEC)

À Karla Cristina de Oliveira Melo, minha amada esposa, pelo apoio e pelo incentivo durante todo o curso de mestrado.

Ao Pedro Ivo Menezes de Oliveira Melo, meu filho querido, pelo carinho e encorajamento.

À minha querida mãe, Natércia de Oliveira Melo, pelos exemplos de bondade e amor ao próximo.

À minha irmã, professora Lina Soares de Melo Neta, que não poupou esforços em prol de minha educação, do primário à universidade.

À minha irmãzinha querida, Lúcia de Fátima Melo, que já não está mais entre nós, mas permanece viva em minha memória e a quem devo minha precoce alfabetização.

AGRADECIMENTOS

- À professora Kely César Martins de Paiva, orientadora deste estudo, pela dedicação, boa vontade, simpatia, desprendimento, paciência e competência na condução desta pesquisa;
- Ao professor Wanderlei Ramalho, pela boa vontade, paciência, ensinamentos e exemplos que jamais esquecerei;
- Ao professor Fernando Coutinho Garcia pela convivência enriquecedora e valiosas orientações;
- Aos professores Zélia Miranda Kilimnik e Luiz Carlos Honório, pela generosidade e contribuições valiosas por ocasião da banca de qualificação do projeto desta pesquisa;
- À professora Cristiana Fernandes De Muyllder pela atenção e orientações de grande valia;
- À professora Valéria Maria Martins Júdice pela doce franqueza e disposição para ajuda;
- A Adélia Mara Dumont Macedo e Edna Marcelino dos Reis funcionárias da secretaria de pós-graduação da FNH pelo interesse e boa vontade demonstrados;
- A Solange M. Souza Macedo, bibliotecária da FNH pela constante disposição em ajudar;
- Ao amigo José Ignácio Villela pelas palavras de incentivo e amizade sincera;
- Aos colegas Breyner Carvalho, José Rios e Lana Porto pela amizade e companheirismo manifestados durante o curso;
- Aos diretores das empresas pesquisadas pela disponibilidade no fornecimento das informações e apoio dedicados à realização desta pesquisa;
- A todos os empregados das empresas pesquisadas que participaram deste estudo.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo descrever e analisar como se configuram as variáveis de *qualidade de vida no trabalho* (QVT) e *estresse ocupacional* em duas organizações do setor de confecção da cidade de Divinópolis - MG antes e depois de passarem por processos de mudança, que visavam ao aumento da produtividade e da qualidade. Para subsidiar a pesquisa, o referencial teórico abordou as temáticas centrais: Qualidade de vida no trabalho (QVT), principalmente as abordagens de Hackman e Oldham – Modelo das dimensões básicas da tarefa – e de Werther e Davis – Fatores ambientais e organizacionais; e estresse ocupacional, com ênfase na abordagem de Cooper, Sloan e Williams. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso duplo longitudinal de corte realizado em maio de 2007 e maio de 2008. A população pesquisada foi constituída de pessoal do nível operacional. Esta pesquisa descritiva, comparativa e de campo, teve caráter qualitativo e quantitativo, com triangulação de dados e entre-métodos, utilizando-se na coleta de dados de questionários (aplicados em 59 empregados da Empresa 1 e 73 da Empresa 2 na primeira coleta e em 83 e 84, respectivamente, na segunda coleta, tabulados estatisticamente, contando com estatística univariada, entrevistas (com os dois diretores da empresa, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo), levantamento e análise de documentos e observação direta. O estudo concluiu que, de modo geral, as mudanças ocorridas trouxeram impactos positivos nas organizações em termos de QVT e estresse ocupacional, mas limitados em níveis satisfatórios, e contribuíram para melhorar a percepção e satisfação dos empregados pesquisados quanto ao conteúdo e ao contexto do trabalho que realizam diariamente em ambas as organizações. Ressalte-se que cada variável relacionada aos fatores ambientais e organizacionais foi analisada por empresa, considerando-se também o grupo como um todo, incluindo-se comentários da diretoria quanto aos seus resultados. Ao final, foram feitas sugestões para a realização de pesquisas futuras que considerem comparações por gênero e por cargo das próprias organizações e outras organizações da mesma região. Quanto às empresas pesquisadas, especificamente, sugeriu-se atentar para aspectos que contribuam para a melhoria dos níveis de QVT e para a redução das fontes de estresse, tomando-se por base as políticas e práticas de gestão de pessoas, ainda incipientes e nem sempre formalizadas.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Estresse ocupacional. Vestuário.

ABSTRACT

The present research aimed at describing and analysing the ways in which the variables of quality of work life (QWL) and occupational stress are configured in two organizations of the textile sector in Divinópolis – MG, Brazil, before and after they went through processes of change that aimed at the increase of productivity and quality. In order to subsidize this research, the theoretical referential addressed the following central topics: quality of work life (QWL), specially the approaches of Hackman and Oldham – Core job dimensions model –, of Werther and Davis – Environmental and organizational factors; and occupational stress, with an emphasis on the approach of Cooper, Sloan and Williams. The adopted research method was the double longitudinal cut-off case study performed in May 2007 and May 2008. The researched population was constituted of people at an operational level. This descriptive research, with comparative and field studies, had a qualitative and quantitative nature, with data triangulation and between-methods. One used questionnaires for data gathering (applied in 59 employees of Enterprise 1 and 73 of Enterprise 2 during the first data gathering; and in 83 and 84, respectively, during the second data gathering, statistically tabulated, with univariate statistics), interviews (with the two directors of the company, which were analysed by means of a content analysis technique), gathering and analysis of documents and direct observation. The study concluded that, in a general way, the changes which occurred have brought a positive impact in the organizations regarding QWL and occupational stress. However, this impact was limited to satisfactory levels and contributed to improve the perception and satisfaction of researched employees concerning content and context of the work that they perform everyday in both organizations. One should also emphasize that each variable that addressed the environmental and organizational factors was analyzed per enterprise and also by considering the group as a whole, including comments of the directory board regarding the results. Finally, one made suggestions for further research which consider comparisons of gender and of positions within the organizations and also with other organizations of the area. Concerning the researched companies, it was suggested that one notices not only the aspects that contribute to an improvement in the levels of QWL but also the reduction of stress sources, having as basis the policies and practices of people management, still incipient and not always formalized.

Keywords: Quality of work life. Occupational stress. Clothing.

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de QVT de Hackman e Oldham (1975)	33
FIGURA 2 – Modelo de Hackman e Oldham (1975), adaptado por Moraes e Kilimnik (1994)	35
FIGURA 3 – Organograma do Grupo Alfa	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fundamentos da qualidade de vida no trabalho	24
QUADRO 2 – Variáveis abordadas pelos autores de QVT	36
QUADRO 3 – Categorias de agentes estressores	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária, a empresa e o ano da entrevista	71
GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil, a empresa e o ano da entrevista	72
GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil, a existência de filhos e o ano da entrevista. E1, E2 e Grupo Alfa, respectivamente	73
GRÁFICO 4 – Distribuição da amostra, segundo a escolaridade, a empresa e o ano da entrevista	74
GRÁFICO 5 – Distribuição da amostra, segundo o cargo Ocupado e o ano da entrevista, E1, E2 e Grupo Alfa respectivamente	75
GRÁFICO 6 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa e o ano da entrevista. E1, E2 e Grupo Alfa, respectivamente	76
GRÁFICO 7 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho no cargo e o ano da entrevista. E1, E2 e Grupo Alfa, respectivamente	77
GRÁFICO 8 – Distribuição da amostra, segundo a área de trabalho, empresa e o ano da entrevista	78

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Evolução de vendas do Grupo Alfa no período 2003–2007	61
TABELA 2 – Distribuição da amostra, por sexo, empresa e ano da entrevista	69
TABELA 3 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária, a empresa e o ano da entrevista	70
TABELA 4 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil, a empresa e o ano da entrevista	71
TABELA 5 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil dos funcionários, a existência de filhos, empresa e o ano da entrevista	73
TABELA 6 – Distribuição da amostra, segundo a escolaridade, a empresa e o ano da entrevista	74
TABELA 7 – Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado pelos funcionários, por empresa e ano da entrevista	75
TABELA 8 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa, por empresa e ano da entrevista	76
TABELA 9 – Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho no cargo, por empresa e ano da entrevista	77
TABELA 10 – Distribuição da amostra segundo a área de trabalho na empresa, empresa e ano da entrevista.	78
TABELA 11 – Estatísticas descritivas das variáveis de conteúdo do trabalho	81
TABELA 12 – Distribuição percentual dos níveis de satisfação – Dimensões básicas da tarefa	82
TABELA 13 – Potencial motivacional da tarefa dos respondentes	88
TABELA 14 – Estatísticas descritivas das variáveis de contexto do trabalho	90

TABELA 15 – Distribuição percentual dos níveis de satisfação – variáveis de contexto do trabalho	93
TABELA 16 – QVT, variáveis de conteúdo e contexto, por empresa	94
TABELA 17 – Estatísticas descritivas dos fatores de pressão no trabalho ...	97
TABELA 18 – Distribuição percentual das respostas – fatores de pressão no trabalho	98
TABELA 19 – Estatísticas descritivas dos fatores ambientais e Organizacionais	102
TABELA 20 – Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas aos fatores ambientais e organizacionais	103

LISTA DE SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABRAVEST – Associação Brasileira da Indústria do Vestuário
APEX – Agência Brasileira de Promoção da Exportação
CCQ – Círculos de Controle da Qualidade
FNH – Faculdade Novos Horizontes
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial
INDI – Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais
ISO – *International Organization Standardization*
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NIC – Necessidade individual de crescimento
JDS – *Job diagnostic survey*
OSI – *Occupational stress indicator*
PMT – Potencial motivacional da tarefa
PPCP – Planejamento, programação e controle da produção
QVT – Qualidade de vida no trabalho
QWL – *Quality of work life*
RH – Recursos Humanos
SINVEDS – Sindicato da Indústria do Vestuário de Divinópolis

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Qualidade de vida no trabalho.....	20
2.1.1 A abordagem de Walton (1973)	21
2.1.2 A abordagem de Westley (1979)	24
2.1.3 A abordagem de Nadler e Lawler (1983)	26
2.1.4 A abordagem de Werther e Davis (1983)	27
2.1.5 A abordagem de Huse e Cummings (1985)	29
2.1.6 A abordagem de Hackman e Oldham (1975)	30
2.2 Estresse ocupacional	37
2.2.1 Conceitos de estresse	38
2.2.2 Categorias e fontes de estresse	40
2.2.3 Avaliação do estresse ocupacional	43
3 METODOLOGIA	46
3.1 Tipo e método de pesquisa	46
3.2 Unidades de análise e observação	51
3.3 Procedimentos de amostragem	51
3.4 Técnicas de coleta de dados	52
3.5 Tratamento dos dados	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 As empresas pesquisadas e o setor de confecção	58
4.1.1 A história da fundação do Grupo Alfa	58
4.1.2 O crescimento da empresa e seu mercado	60
4.1.3 Estrutura Organizacional	62

4.1.4 Estilo gerencial	63
4.1.5 Gestão de pessoas	65
4.1.6 Mudanças e as pessoas da organização	66
4.2 Dados demográficos e funcionais dos respondentes.....	69
4.3 Dados relativos à qualidade de vida no trabalho dos respondentes.....	79
4.3.1 Dimensões básicas da tarefa – Conteúdo do trabalho	79
4.3.2 Satisfações específicas – Contexto do trabalho.....	89
4.3.3 Qualidade de vida no trabalho, variáveis de contexto e conteúdo	94
4.4 Dados relativos ao estresse ocupacional dos respondentes.....	96
4.4.1 Fatores de pressão no trabalho	96
4.4.2 Fatores ambientais e organizacionais	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICES	124
ANEXOS	153

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto em que o sistema capitalista buscava respostas para suas crises por meio da reorganização do capital e de seu sistema ideológico, surgiu o movimento de qualidade de vida no trabalho, a partir de meados do século XX, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho do indivíduo e, em consequência, melhorar o desempenho das empresas (CARVALHO e DOURADO, 2005).

Os estudos ligados à qualidade de vida no trabalho (QVT) começaram nos anos de 1950, com Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute*, em Londres. Naquela época, estes pesquisadores formularam a abordagem sociotécnica para a organização do trabalho, que envolvia a satisfação e o bem estar do indivíduo no trabalho. Nos anos de 1960, o movimento ganhou força, a partir da conscientização da importância de uma melhor concepção do trabalho, com o objetivo de reduzir os efeitos negativos sobre a saúde e a satisfação dos trabalhadores, bem como de promover o seu melhor desempenho (TOLFO e PICCHININI, 2002).

De acordo com Guimarães e Macedo (2003), na década de 1970, por intermédio de Louis Davis, professor da *University of California, Los Angeles*, que realizava estudos para tornar o trabalho mais agradável, o tema emergiu e o termo *qualidade de vida no trabalho* tornou-se publicamente conhecido.

De outro lado, o ambiente de trabalho pode contribuir para o desenvolvimento de quadros de estresse e, num estágio subsequente, de doenças de variados tipos. Para Rossi (2005), diversos problemas clínicos e psicológicos têm sido associados ao estresse ocupacional e à decorrente tensão pessoal. No mesmo sentido, um estudo longitudinal de onze anos, realizado por Hoiberg (1982), envolvendo mais de cem mil homens da Marinha dos Estados Unidos, identificou dez diferentes doenças fisiológicas e psicológicas. Assim, esta e outras pesquisas identificaram doenças relacionadas ao estresse, tais como: doenças coronarianas, hipertensão arterial, ansiedade, depressão e baixa autoestima.

Considerado um dos segmentos mais tradicionais da indústria mundial, a indústria têxtil, na qual se insere a do vestuário, é de grande importância para a economia de diversos países chamados “emergentes”. Segundo a Associação da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), em 2004 o Brasil ocupava a sétima posição no *ranking* dos países detentores de parque industrial têxtil, com faturamento de cerca de US\$ 25 bilhões, sustentado pela produção de 1,2 milhão de toneladas de algodão e de 6,4 bilhões de peças de vestuário (SOUZA *et al.* 2005).

Segundo o *website* Global 21 (2008) e dados da ABRAVEST (2008), o Brasil, desde 2006 vem apresentando déficits crescentes na balança comercial de têxteis, inclusive no subsetor do vestuário de malha.

A despeito de sua pequena participação no valor adicionado da indústria de transformação no Brasil – 1%, segundo dados de 2001 divulgados pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) –, esse setor é considerado bastante representativo no que diz respeito à geração de emprego, somando cerca de 23% dos postos de trabalho da indústria de transformação e 15% do total da indústria têxtil (AMORIM, 2005). Outras estatísticas mostram que em 2005 o setor gerava mais de um milhão de empregos diretos (ABRAVEST, 2008).

Segundo dados da ABIT, o estado de Minas Gerais possui o segundo maior polo brasileiro de confecção em termos de faturamento, dentre os diversos polos de confecção do estado, o de Divinópolis conta com cerca de três mil empresas formais e informais da cadeia produtiva de confecção e moda, constituída de confecções, estamparias, facções, lavanderias, prestadoras de serviço e bordados (OLIVEIROS, 2008). Para Ferreira (2006), a indústria de confecção de Divinópolis possui um mercado restrito, apesar de estar presente em pequena escala em todas as regiões brasileiras e de atender, basicamente, o mercado local e o regional. De acordo com dados do Sindicato da Indústria do Vestuário de Divinópolis (SINVEDS) (2009), a produção anual do município de Divinópolis é de 25 milhões de peças em vários segmentos como, *jeanswear*, *fitness*, moda masculina e infantil. Cerca de 90% das empresas que compõem a cadeia produtiva são micro e pequenas. Nos últimos dois anos, a cidade exportou cerca de 30 mil peças, arrecadando 800 mil dólares.

Em decorrência da forte concorrência de produtos importados – em especial, da China – e da valorização do real em relação ao dólar, as empresas do setor foram obrigadas a definir estratégias capazes de minimizar os efeitos da concorrência dos importados, tais como: aumentar a produtividade de seus processos produtivos; melhorar a qualidade de seus produtos e reduzir os custos de produção.

As organizações pesquisadas fazem parte do polo de confecção de vestuário de Divinópolis-MG e pertencem a um mesmo grupo empresarial familiar, sendo uma estamparia e uma confecção, ambas ocupando posição de destaque na região. Juntas, empregam cerca de 275 pessoas – na sua maioria, operários.

O grupo teve seu início a partir empresa de estamparia fundada em 1993 e quatro anos depois já contava com 40 empregados, em 2002 foi criada a confecção de camisas polo e camisetas de malha voltada para o público masculino. No período de 2004 a 2007 o grupo cresceu a taxas médias de 20% ao ano, e de 2007 para 2008 experimentou um expressivo crescimento, quando seu quadro de pessoal saltou de 170 empregados em maio de 2007 para 275 em maio de 2008, sua produção de camisetas de 254 mil peças para mais de 400 mil peças e 600 mil estampas e suas instalações praticamente dobraram atingindo cerca de 4500 metros quadrados, além disso, o grupo adquiriu duas novas marcas bem posicionadas no mercado e ampliou sua atuação para novos nichos, fortalecendo sua presença em praticamente todo o território nacional.

Com características próprias bastante marcantes, a empresa de estamparia possui processos produtivos caracterizados por condições ambientais mais agressivas e uma população predominantemente masculina e jovem, ao passo que a confecção conta com instalações mais modernas e aparentemente mais adequadas às suas necessidades e uma população predominantemente feminina e jovem.

Diante do cenário descrito, essas empresas encontram-se num contexto de competitividade considerável, o que implica na necessidade de promover mudanças na gestão dos seus negócios e de rever suas estratégias, com vistas à melhoria de seu desempenho, para enfrentar a entrada de produtos importados. Tais mudanças

se configuram como: implementação de um sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000, programa 5S, redesenho dos processos produtivos, alterações constantes de leiaute e duplicação da capacidade produtiva em período inferior a um ano acompanhada de um significativo aumento do quadro de pessoal. Tais programas de mudança não foram implementados com o objetivo primário de buscar a melhoria da QVT e a redução do estresse no trabalho, mas sim o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos.

Em razão disso, salientam-se os impactos dessas mudanças em termos de qualidade de vida no trabalho (QVT) e de estresse ocupacional, de cunho tanto positivo como negativo, nos indivíduos que trabalham no setor, fato que não se encerra em si mesmo, mas alimenta um ciclo com repercussões diversas na produtividade e na competitividade organizacional.

Diante deste cenário, o problema de pesquisa foi formulado nos seguintes termos: Como evoluiu a configuração das variáveis de qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional em duas organizações em seu pós-processo de mudança?

Para responder a tal questionamento, estabeleceram-se os objetivos geral, específicos e secundários.

Tendo em vista o problema acima delineado, o objetivo geral deste estudo ficou assim definido: descrever e analisar como se configuram as variáveis de qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional em duas organizações do setor de confecção antes e depois de passarem por processos de mudança que visavam ao aumento da produtividade e da qualidade.

Para o cumprimento do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever e analisar os processos de mudança implementados nas duas organizações investigadas e no grupo;
- b) Descrever e analisar como se encontravam as variáveis de QVT e estresse no início do processo de mudança, por organização e no grupo;

- c) Descrever e analisar como se encontram as variáveis de QVT e estresse atualmente, por organização; e
- d) Comparar os dados por organização e do grupo como um todo.

Em decorrência dos objetivos específicos, foram delineados dois objetivos secundários, com vistas a contribuir pragmaticamente para as organizações que consentiram com a realização da pesquisa proposta e, academicamente, com a evolução conceitual e teórica a respeito dos construtos envolvidos.

- a) Propor ações que minimizem os impactos negativos na organização relativos às variáveis de QVT e estresse ocupacional;
- b) Apresentar sugestões para pesquisas futuras.

Assim, o estudo do setor proposto justifica-se tendo em vista a importância da qualidade de vida no trabalho e dos níveis satisfatórios de estresse para a manutenção das organizações em termos de assegurar sua competitividade, produtividade, qualidade e lucratividade. Tratam-se de temas atuais, num setor representativo no que diz respeito à geração de empregos, em que a maioria de seus empregados é constituída de operários submetidos a condições de trabalho, muitas vezes, adversas: no caso da estamperia, a altas temperaturas, umidade e trabalho repetitivo e realizado em uma postura cansativa (de pé); e no caso da confecção, à execução da maior parte das tarefas tendo de assumir postura sentada durante praticamente toda a jornada de trabalho.

Para efeito deste estudo, nos dois momentos da pesquisa, foram adotadas as abordagens de QVT de Hackman e Oldham (1975) para descrever, analisar e comparar as variáveis de QVT – dimensões básicas da tarefa e variáveis de contexto – por meio do questionário JDS (Job Diagnostic Survey) em versão reduzida validada por Moraes e Kilimnik (1994) e a abordagem de Werther e Davis (1983) cujo modelo adaptado por Honório (1998) serviu como base referencial teórica para a escolha das variáveis relacionadas aos fatores ambientais e organizacionais. Quanto ao estresse ocupacional foi utilizada a abordagem de Cooper, Sloan e Williams (1988) com ênfase na identificação dos fatores de pressão de seu Modelo Dinâmico do Estresse Ocupacional por meio do questionário

Occupational Stress Indicator (OSI) em versão validada por Moraes, Swan e Cooper (1993).

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução. O segundo capítulo trata do referencial teórico, focalizando as principais abordagens de QVT e de estresse ocupacional. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. O quarto capítulo trata da apresentação e análise dos dados das organizações pesquisadas, das informações do setor de confecção do vestuário, dos dados demográficos dos respondentes e dos dados relacionados à QVT, ao estresse ocupacional e aos fatores ambientais e organizacionais, com as comparações por empresa e por ano de coleta. O quinto capítulo desenvolve as considerações finais, formulando as principais limitações, sugestões para futuros trabalhos relacionados ao tema e sugestões para as empresas pesquisadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são descritos os conceitos e as principais abordagens associadas a qualidade de vida no trabalho e a estresse ocupacional.

2.1 Qualidade de vida no trabalho

Para Huse e Cummings (1985), o conceito de QVT evoluiu de conceitos que consideravam a reação e ou percepção das pessoas em relação ao trabalho – em especial, no que diz respeito à satisfação com tarefas e a saúde mental – para uma abordagem ou um método, ocasião em que passou a ser definido em termos de técnicas específicas usadas para reformular o trabalho, entre elas o enriquecimento de cargos e tarefas, grupos de trabalho autônomos e semiautônomos e comissões. Em seguida, a QVT foi concebida como um movimento, uma ideologia a ser promovida em função dos valores sociais positivos, sendo caracterizada por termos como *gestão participativa* e *democracia industrial*. Finalmente, a “QVT também foi vista como um conceito global, envolvendo todos os tipos de programas e perspectivas que visam a competição externa, problemas de qualidade ou mesmo, com insatisfação de empregados” (PAIVA, 1999, p. 5).

De acordo com Oliveira (2002), a QVT pode ser conceituada de diversas formas, mas, de modo geral, todos os conceitos estão relacionados à satisfação no trabalho e aos benefícios para as organizações.

Honório (1998) defende que a QVT pode ser conceituada como uma experiência de humanização do trabalho, por meio da qual uma organização busca satisfazer seus trabalhadores a partir da criação de condições de trabalho que ofereçam:

a) cargos produtivos e satisfatórios, (b) atividades significativas e desafiadoras; (c) sistemas de recompensa inovadores; (d) informações compartilhadas; (e) *feedback* constante; (f) possibilidades de participação nas decisões e na solução de problemas; e (g) oportunidades de realização pessoal e profissional (HONÓRIO, 1998 p. 37).

As principais abordagens sobre QVT a serem tratadas neste trabalho se devem, basicamente, aos seguintes autores: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985).

Segundo Dourado e Carvalho (2005), como resultado da análise dos principais modelos de QVT (Walton, Belanger, Westley, Lippitt, Hackman e Oldham, Werther e Davis, Nadler e Lawler, e Huse e Cummings), de modo geral, pode-se observar uma relativa alternância entre os fatores críticos apontados por eles, a saber:

- 1) o sistema de recompensas diretas e indiretas;
- 2) as condições do ambiente de trabalho;
- 3) a concepção do trabalho e das tarefas em si;
- 4) a autonomia e a participação conferidas ao indivíduo no trabalho;
- 5) a imagem social que a organização desperta sobre seus funcionários; e
- 6) o equilíbrio entre o tempo de trabalho, da família e o lazer que influenciam positivamente a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho dos trabalhadores. (DOURADO; CARVALHO, 2005 p. 6).

A seguir, apresenta-se cada uma dessas abordagens e, de maneira mais detalhada, a abordagem de Hackman e Oldham (1975), em cujo modelo de dimensões básicas da tarefa está baseado a abordagem de QVT empregada na pesquisa empírica realizada.

2.1.1 A abordagem de Walton (1973)

Segundo Walton (1973), o termo *qualidade de vida* tem sido muito utilizado para descrever certos valores humanos e ambientais negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico. Nas empresas, a atenção tem sido focada na “qualidade da experiência humana no local de trabalho”. Ao mesmo tempo, muitas empresas têm questionado sua viabilidade no ambiente altamente competitivo dos seus negócios. Essa dupla preocupação gerou um crescente interesse nas possibilidades de redesenho da natureza do trabalho. Assim, muitas empresas têm procurado melhorar tanto a produtividade da organização quanto a qualidade de vida de seus membros.

Segundo o autor,

O conceito de QVT é muito abrangente, além de envolvê-los é muito mais amplo que os objetivos de uma série de leis do início do século vinte nos EUA, como as leis sobre o trabalho infantil, a "*Fair Labor Standards Act*" que estabeleceu a jornada de 8 horas diárias e 40 horas semanais, e as leis de proteção do trabalhador que eliminaram as condições de risco no trabalho e protegeram os empregados vítimas de acidente no trabalho, é mais amplo que os objetivos dos movimentos de sindicalização dos anos de 1930 e 1940, cuja ênfase estava na segurança do trabalho, direitos no trabalho e nos ganhos econômicos para o trabalhador, que a noção proposta pelos psicólogos dos anos 1950 de que uma relação positiva entre moral e produtividade que melhorasse as relações humanas conduziria a um aprimoramento de ambas e, finalmente, o conceito é mais amplo que qualquer uma das tentativas de reforma na década de 1960 como a igualdade de oportunidade de emprego e os numerosos regimes de valorização do trabalho. No entanto, o conceito de qualidade de vida nos anos 1970, deve incluir os valores que foram a essência destes primeiros movimentos de reforma, com ênfase nas necessidades humanas. O conceito de QVT deve incluir as recentes necessidades e aspirações humanas como, por exemplo, empregadores socialmente responsáveis (WALTON, 1973, p. 12).

Walton (1973) propõe oito critérios, que vão desde uma justa e adequada remuneração pelo trabalho até a relevância social do trabalho. Tais critérios fornecem um referencial para a análise das principais características da QVT. São eles:

- a) Remuneração justa pelo trabalho e adequada às necessidades dos indivíduos assegurando equiparação com salários praticados internamente e no mercado.
- b) Ambiente de trabalho que não coloque em risco a saúde e a segurança do trabalhador, incluindo condições de trabalho seguras e saudáveis.
- c) Oportunidade para que o trabalhador utilize suas competências, dando-lhe autonomia no exercício de suas tarefas; que tais tarefas sejam significativas; que o trabalhador tenha acesso a informações sobre o processo de seu trabalho como um todo e *feedback* de seu desempenho, de modo que ele possa avaliar a relevância e as consequências de suas ações; que o seu trabalho inclua planejamento e execução de atividades. Estes aspectos influenciam o envolvimento do ego, a autoestima e o desafio obtidos a partir do próprio trabalho.

- d) Oportunidade de crescimento na carreira; crescimento profissional, por meio de treinamento e desenvolvimento pessoal; e segurança no emprego, com o objetivo de propiciar motivação e satisfação dos indivíduos.
- e) Integração social na empresa que assegure igualdade de oportunidades e de tratamento e ausência de preconceitos no relacionamento interpessoal.
- f) Normas, procedimentos e princípios alinhados às leis e direitos trabalhistas que assegurem aos empregados: privacidade na sua vida pessoal; liberdade de expressão, com direito de discordar dos pontos de vista de seus superiores sem receio de repressão; e equidade, traduzida pelo direito de tratamento igualitário em todas as matérias, incluindo remuneração, premiações e segurança no emprego.
- g) Condições de trabalho que permitam ao trabalhador equilibrar suas atividades no trabalho com outras atividades, como: o convívio familiar e atividades comunitárias e de lazer.
- h) Responsabilidade social na gestão da empresa que reforce a valorização do trabalho, a autoestima e a produtividade do trabalhador.

Segundo Walton (1973), o esquema dos oito critérios descritos permite diversos tipos de análise, incluindo: como cada atributo da QVT está relacionado aos outros na prática; como cada um deles está relacionado à produtividade; e como alguns critérios se destacam para um grupo de empregados e não para outros grupos.

Walton (1973) conclui que as mudanças nas condições organizacionais ocorrerão de uma forma muito mais lenta do que as expectativas dos empregados, o que irá criar uma tendência para mais alienação dos empregados. Para lidar com os problemas da mudança na QVT, técnicos, gestores, sindicalistas e cientistas sociais devem estar dispostos a dar prioridade absoluta ao redesenho do trabalho. Com esforço, a QVT pode ser melhorada e as expectativas dos trabalhadores em todos os níveis podem ser entendidas e satisfeitas.

2.1.2 A abordagem de Westley (1979)

Para Westley (1979), o avanço das organizações ao longo da história deu origem a vários movimentos sociais, que fizeram com que os trabalhadores se tornassem mais exigentes em suas reivindicações. Segundo ele, são quatro as dimensões da QVT: a econômica; a política; a psicológica; e a sociológica. Todas elas são necessárias para que o trabalho atenda às necessidades humanas.

O QUADRO 1 apresenta as dimensões da QVT, os problemas as elas relacionados, os agentes para sua solução, seus indicadores e as soluções propostas para cada um deles, na perspectiva desse autor.

Dimensões Da QVT	Problema	Responsável pela solução do problema	Indicadores	Solução Proposta
Econômica 1850-1950	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação, greves e sabotagens	Cooperativas, participação nos lucros e acordos de produtividade
Política 1850-1950	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação, greves e sabotagens	Autogestão do trabalho, diretores-empregados e conselhos de empregados
Psicológica 1950-1979	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse, absenteísmo e <i>turnover</i>	Enriquecimento das tarefas
Sociológica 1950-1979	Anomia	Grupos de auto-desenvolvimento	Senso de falta de significado, absenteísmo e <i>turnover</i>	Grupos de trabalho socio-tecnicamente designados

Quadro 1 – Fundamentos da qualidade de vida no trabalho

Fonte: Westley (1979, p. 122)

A dimensão *econômica* envolve remuneração, equidade salarial, benefícios, local de trabalho, jornada de trabalho e ambiente externo. Segundo o autor, por meio de indicadores como insatisfação, sabotagens e greves, pode-se constatar a existência de injustiça, típico problema desta dimensão, que tem como agentes responsáveis pela sua solução os sindicatos, que buscam, por meio de acordos de cooperação, participação nos lucros e de produtividade, a solução para este problema.

A dimensão *política* está relacionada a estabilidade no emprego, liberdade de expressão, relacionamento com superiores, feedback e valorização do cargo. O autor destaca a insegurança no emprego como o principal problema, que também pode ser percebido por meio de indicadores como insatisfação, sabotagens e greves, conferindo aos partidos políticos a principal responsabilidade por sua solução, e sugere a criação de conselho de trabalhadores, autogestão do trabalho e diretores empregados como formas para solucionar o problema.

Westley (1979) considera fundamental a participação dos trabalhadores em associações de classe, sindicatos e partidos políticos para a manutenção do bem-estar intraorganizacional. O autor sugere que a concentração de poder gera problemas políticos graves que influenciam negativamente a satisfação no trabalho, gerando sentimentos de iniquidade na organização.

Na dimensão *psicológica*, indicadores como desinteresse na execução das tarefas, absenteísmo e *turnover* elevado permitem a identificação de alienação dos empregados, problema que pode ser resolvido, segundo o autor, por meio do enriquecimento das tarefas e da mobilização de agentes de mudança.

Na dimensão *sociológica*, a anomia, isto é, a falta de envolvimento moral com o trabalho, é a disfunção que pode ser percebida por meio de indicadores como senso de falta de significância da tarefa, absenteísmo e *turnover*. O autor propõe a constituição de grupos de trabalho estruturados nos moldes sociotécnicos com responsabilidade pela solução deste problema.

Segundo Westley (1979), se o problema é de insegurança ou de injustiça convém implementar programas que se ocupem deste problema, isto é, programas que

contemplem mais segurança no trabalho e compensações financeiras. Entretanto, se o problema é de alienação ou anomia, aumentos de salários ou de poder teriam pouco ou nenhum efeito.

Para Marques e Paiva (1999), a abordagem de Westley (1979) é uma das mais abrangentes, uma vez que leva em conta os aspectos internos e externos à organização na qual o trabalhador executa suas tarefas, reconhecendo o autor como o primeiro a tratar, na análise da QVT, das questões psicológicas, sociais, econômicas e políticas de forma mais integrada.

2.1.3 A abordagem de Nadler e Lawler (1983)

A abordagem de Nadler e Lawler (1983) está voltada para a produtividade do trabalhador. Nela, a QVT está baseada na motivação e satisfação do trabalhador e é essencial ao alcance de elevados níveis de desempenho organizacional.

Para Nadler e Lawler (1983), muitas vezes, a relação entre QVT e produtividade é desconhecida. Alguns acreditam que as atividades de QVT resultarão inevitavelmente em aumento da produtividade, o que, em muitos casos, não é verdade. Tais atividades podem levar a níveis mais altos de comprometimento, baixos níveis de *turnover* e maior qualidade, mas não necessariamente a maiores níveis de produtividade. Para eles, é ingênuo acreditar que qualquer coisa relacionada à QVT que seja feita numa organização conduzirá a níveis mais elevados de produtividade.

Segundo Nadler e Lawler (1983), a QVT é uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações, a qual se caracteriza pela preocupação com o impacto do trabalho nas pessoas e na eficácia das organizações e, também, pela idéia de participação das pessoas na solução de problemas das organizações e na tomada de decisões organizacionais que as afetem.

Ainda segundo eles, outra forma de definir a QVT é pela ilustração das seguintes atividades representativas dos esforços de QVT:

- a) solução participativa de problemas;
- b) reestruturação do trabalho;
- c) sistemas inovadores de recompensas/compensação; e
- d) melhoria do ambiente de trabalho.

Em suas pesquisas, os autores identificaram seis fatores de sucesso relacionados à implementação de programas de QVT:

- Percepção das reais necessidades de mudança;
- O foco no principal problema da organização;
- Estrutura para identificação e solução de problemas;
- Premiações projetadas para os processos e para os resultados das atividades de QVT;
- Sistemas múltiplos afetados;
- Envolvimento de toda a organização (NADLER e LAWLER, 1983 p. 27-28).

Nadler e Lawler (1983) consideram necessários três fatores para o sucesso de programas de QVT. O primeiro é o desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da organização, de modo a gerar engajamento para a solução de problemas e para a melhoria do ambiente organizacional. O segundo envolve mudanças no sistema de gestão e nos arranjos organizacionais. O terceiro envolve mudanças no comportamento da alta administração. Para eles, o insucesso ocorre quando apenas um ou dois desses fatores são considerados num programa de QVT, uma vez que os três são interdependentes.

De acordo com Paiva (1999), a visão desses autores está voltada principalmente para os processos internos da organização, não contemplando outros aspectos fundamentais relacionados à QVT, como a percepção do trabalhador acerca da sua realidade cotidiana, que, além de suas tarefas diárias, envolve os ambientes social, cultural, político e econômico nos quais tudo se desenrola.

2.1.4 A abordagem de Werther e Davis (1983)

A abordagem de Werther e Davis (1983) tem foco no cargo, pois a QVT é influenciada por fatores como: supervisão, remuneração, benefícios, trabalho

interessante, desafiador e recompensador, condições de trabalho e projetos de cargo. Entretanto, é a natureza do cargo o fator que mais envolve o trabalhador, por ser o elemento de ligação real entre a pessoa e a organização.

Para os autores, o projeto do cargo deve considerar a autonomia e as habilidades de seu ocupante, promovendo sua identificação com a tarefa e o *feedback* de seu trabalho. Os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais são os aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de QVT, os quais devem ser combinados para obter cargos produtivos e satisfatórios. Os elementos organizacionais relacionam-se com a eficiência do cargo, além da motivação e produtividade do trabalhador, enquanto os fatores ambientais estão relacionados ao ambiente externo à organização, isto é, aspectos sociais, governamentais, culturais, econômicos dentre outros. Eles envolvem as habilidades e disponibilidades em potencial do trabalhador e suas expectativas sociais. Já os fatores comportamentais estão relacionados a necessidades das pessoas, motivação e satisfação. Neles se agrupam variáveis como, autonomia, variedade de habilidades, identidade da tarefa e *feedback*, englobando necessidades humanas e modos de comportamento individuais no ambiente de trabalho.

Para Werther e Davis (1983), quando há falhas na consideração de tais fatores, as falhas poderão gerar insatisfação, baixa motivação, vagas difíceis de serem preenchidas e baixa qualidade de vida no trabalho.

Paiva (1999, p. 17) sustenta que “nem toda insatisfação do empregado pode ser resolvida pela reformulação do cargo nos moldes propostos pelos autores”. A autora afirma que nessa abordagem os autores colocam nas mãos do departamento de pessoal a responsabilidade pela QVT, o que pode levar a distorções, uma vez que nas organizações modernas a gestão das pessoas é responsabilidade não apenas do departamento de pessoal, mas de todos os gestores.

2.1.5 A abordagem de Huse e Cummings (1985)

Huse e Cummings (1985) consideram a maior parte dos aspectos tratados nas abordagens anteriores, nas quais a QVT deve envolver as pessoas, o trabalho e a organização. Esta abordagem se caracteriza pela preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e com a eficácia da organização e pela promoção da gestão participativa, na qual os trabalhadores participam nos processos decisórios e na solução de problemas relacionados ao trabalho.

Nesta abordagem, os programas de QVT devem incluir os seguintes elementos:

- a) Solução participativa de problemas – consiste em envolver os trabalhadores dos diversos níveis da organização na solução de problemas. É implementada por meio de círculos de controle da qualidade (CCQ), grupos cooperativos ou outros meios que permitam a participação dos empregados nos processos decisórios.
- b) Projeto de cargo – consiste na reestruturação do trabalho, visando ao enriquecimento da tarefa e à autonomia, bem como ao ajuste dos cargos às necessidades dos trabalhadores às novas exigências tecnológicas;
- c) Sistemas Inovadores de compensação – envolve a criação de sistemas de recompensa que promovam um clima participativo e de alto desempenho. Podem incluir a revisão de planos de cargos e salários para a busca do equilíbrio entre níveis salariais e *status* funcional.
- d) Melhorias no ambiente de trabalho – por meio de mudanças nas condições físicas do trabalho, com ênfase especial na flexibilização de horários, no arranjo físico do local de trabalho (leiaute) e nos equipamentos.

Na visão de Huse e Cummings (1985), os programas de QVT teriam efeitos diretos e indiretos na produtividade. Os efeitos diretos contemplariam a melhoria da comunicação e coordenação entre pessoas e departamentos, aumento da motivação e capacitação das pessoas; os efeitos indiretos, a melhoria no níveis de bem-estar e de satisfação dos empregados e no ambiente de trabalho que resultariam em atração e retenção de pessoal, com conseqüente aumento na produtividade.

De acordo com Dourado e Carvalho (2005), na abordagem de Huse e Cummings (1985) a melhoria no ambiente de trabalho é obtida por meio de investimentos nas instalações, com o objetivo de torná-las mais adequadas ao aumento da produtividade, resultando no aumento na satisfação dos trabalhadores. Pode-se perceber nesta abordagem um aspecto psicológico relacionado ao controle explicado por Pagès *et al.* (1993) da seguinte forma: busca-se influenciar positivamente a satisfação do trabalhador por meio de instrumentos ambientais, tais como cenários montados com o objetivo de fazê-lo acreditar que o seu ambiente de trabalho é seguro e confortável.

2.1.6 A abordagem de Hackman e Oldham (1975)

A abordagem de Hackman e Oldham (1975) considera que a qualidade de vida no trabalho se apoia em características objetivas das tarefas realizadas no ambiente organizacional.

O modelo das dimensões básicas da tarefa, desenvolvido pelos autores, pressupõe que as “dimensões da tarefa” exercem influência sobre os “estados psicológicos críticos” que são determinantes para os “resultados pessoais e de trabalho”. Contudo, a “necessidade individual de crescimento” influencia toda a cadeia de fatores determinantes de QVT, conforme comprovado por Moraes e Kilimnik (1994).

São sete as dimensões da tarefa:

- a) Variedade de habilidades (VH) – grau em que uma tarefa requer de um indivíduo uma variedade de habilidades e talentos diferentes para sua execução;
- b) Identidade da tarefa (IT) – grau em que uma tarefa é executada de maneira completa e é identificável por resultados visíveis;
- c) Significância da tarefa (ST) – grau em que uma tarefa afeta as outras pessoas, tanto internamente à organização quanto fora dela;

- d) Inter-relacionamento (IR) – grau em que o indivíduo interage com outras pessoas, dentro ou fora da organização, para a realização de suas tarefas;
- e) Autonomia (AU) – grau de liberdade e independência de um indivíduo para a determinação dos seus procedimentos de trabalho;
- f) *Feedback* intrínseco (FI) – grau em que a própria execução da tarefa fornece ao indivíduo informações sobre seu desempenho;
- g) *Feedback* extrínseco (FE) – grau em que o desempenho de um indivíduo é avaliado por meio de informações de terceiros internos (colegas, superiores) ou externos (clientes, fornecedores, auditores) à organização.

Segundo Hackman e Oldham (1975), com a identificação das tarefas básicas é possível produzir um escore que permite a avaliar o potencial motivacional da tarefa (PMT) para um trabalhador realizá-la. Moraes e Kilimnik (1994) fizeram a adaptação desse escore e propuseram a seguinte equação:

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

Os estados psicológicos identificados por Hackman e Oldham (1975) são:

- a) significação percebida do trabalho – grau em que o indivíduo percebe a tarefa de maneira importante, significativa e valiosa;
- b) responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho – grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do seu trabalho;
- c) conhecimento dos resultados do trabalho – grau em que o indivíduo conhece e compreende a forma e as consequências de como ele efetivamente executa sua tarefa.

Em relação aos estados psicológicos, Hackman e Oldham (1975) concluíram que os trabalhadores estarão satisfeitos e motivados, realizando suas tarefas com qualidade e produtividade, e apresentando assiduidade no trabalho quando estes três estados psicológicos estiverem presentes em nível considerado satisfatório nos indivíduos.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) conta, ainda, com dois grupos de variáveis: resultados pessoais e de trabalho e satisfações específicas ou contextuais. O primeiro constitui-se das seguintes variáveis:

- a) satisfação geral – medida global do grau de satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho;
- b) motivação interna ao trabalho – nível de motivação do indivíduo, enquanto experimenta sensações positivas e negativas ao executar sua tarefa;
- c) produção de trabalho de alta qualidade – grau em que o trabalho realizado pelo indivíduo é percebido e considerado como de alta qualidade;
- d) absenteísmo e rotatividade baixos – nível de ausência e rotatividade (*turnover*) de pessoal.

O objetivo das variáveis deste grupo é gerar resultados satisfatórios, por meio da identificação de reações afetivas ou sentimentos que um indivíduo expressa ao realizar seu trabalho.

As variáveis do grupo de satisfações específicas ou contextuais procuram investigar o grau de bem estar em termos de:

- possibilidade de crescimento (SPC);
- supervisão (SSU);
- segurança (SSE);
- remuneração ou compensação (SC) e,

- ambiente social (SAS).

O modelo de Hackman e Oldham (1975) permite relacionar as dimensões da tarefa, os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e de trabalho por meio da variável denominada “necessidade individual de crescimento” (NIC), que permeia toda a rede de relações, como pode ser visto na FIG. 1. O modelo sugere que resultados positivos (alta motivação interna, alta satisfação com o trabalho, alta qualidade do desempenho e baixo absenteísmo e *turnover*) são obtidos quando três estados psicológicos estão presentes: significância da tarefa, responsabilidade pelos resultados da tarefa e conhecimento dos resultados da tarefa.

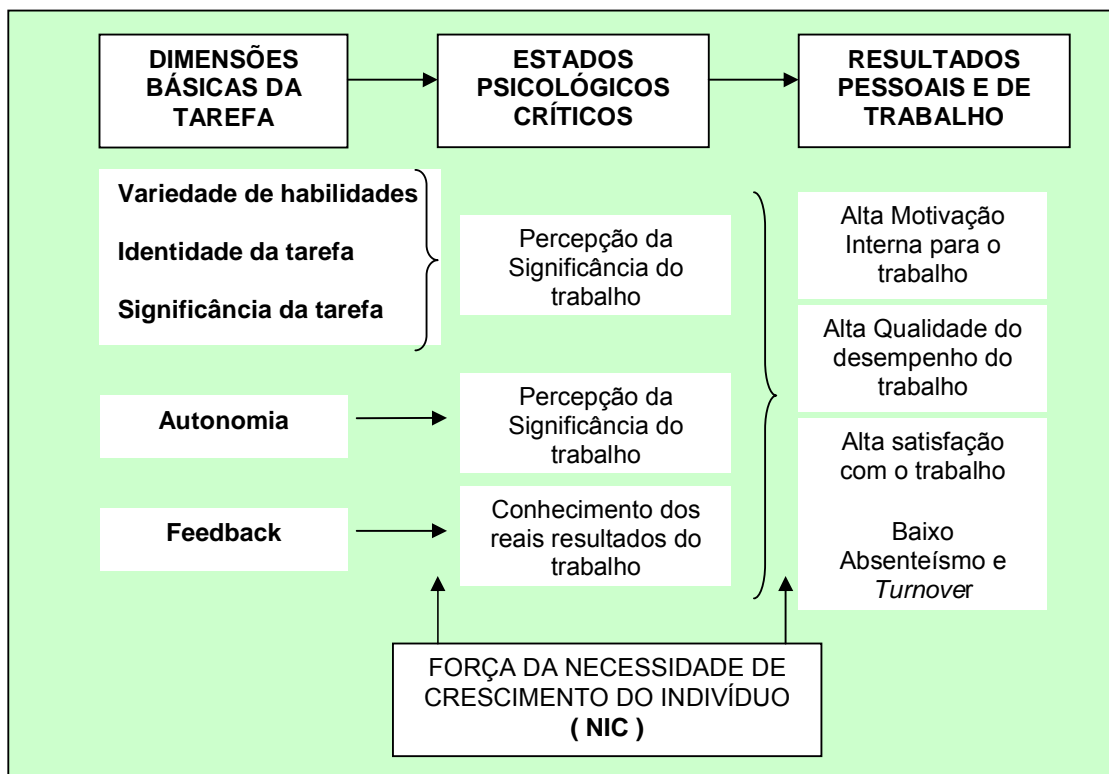


Figura 1 – Modelo de QVT de Hackman e Oldham (1975)
 Fonte: Hackman e Oldham (1975, p. 161)

Segundo os autores, uma tarefa com alto potencial motivacional não afetará todos os indivíduos da mesma maneira. Espera-se que indivíduos com alta NIC reajam de maneira mais positiva a tarefas de elevado PMT (potencial motivacional da tarefa). De acordo com Paiva (1999, p.11), “A Necessidade Individual de Crescimento (NIC), que permeia toda a teia de relações, é composta por expectativas de

desenvolvimento no trabalho, de ser criativo, de aprender novas técnicas e expectativas de realização.”

Com base no modelo proposto, Hackman e Oldham (1975) desenvolveram um instrumento de coleta de dados, o *Job diagnostic survey* (JDS), utilizado e validado para pesquisas sobre QVT. Este instrumento também está baseado na contribuição dos estudos de Hackman e Lawler (1971), para os quais foram propostas quatro dimensões da tarefa: variedade de habilidades, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*. Estas variáveis têm relação direta com a percepção do indivíduo sobre o seu trabalho.

De acordo com Hackman e Oldham (1975), o JDS possibilita a realização de diagnóstico da tarefa e a verificação da necessidade e da forma de reestruturação da tarefa de um indivíduo capaz de resultar na melhoria da produtividade e na motivação do trabalhador, além de possibilitar a avaliação dos impactos das mudanças de trabalho no indivíduo.

Moraes e Kilimnik (1994) concluíram com base nos resultados de suas pesquisas sobre QVT realizadas no Brasil, que o grupo de variáveis denominadas “satisfações específicas”, ao mesmo tempo que são resultado dos “estados psicológicos críticos”, também os influencia. Assim, Moraes e Kilimnik (1994) propuseram uma alteração no modelo de Hackman e Oldham (1975), que consiste no deslocamento das “satisfações específicas” do grupo “resultados pessoais de trabalho” para junto da “necessidade individual de crescimento”, uma vez que sua influência se dá em toda cadeia de variáveis determinantes de QVT.

A FIG. 2 apresenta o modelo adaptado Hackman e Oldham (1975), adaptado por Moraes e Kilimnik (1994).

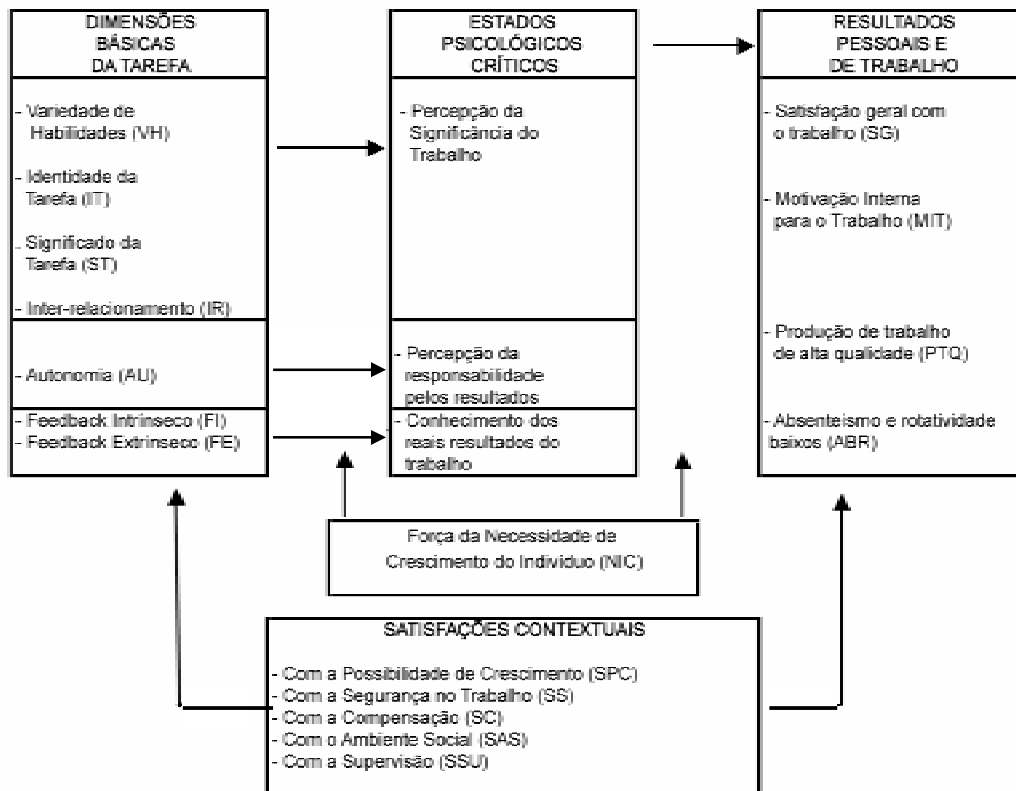


Figura 2 – Modelo de Hackman e Oldham (1975), adaptado por Moraes e Kilimnik (1994)
Fonte: Moraes e Kilimnik (1994)

Conforme Moraes e Kilimnik (1996), a abordagem de Hackman e Oldham (1975) é das mais indicadas para a realização de diagnóstico de QVT, uma vez que permite avaliar as diferenças individuais em termos de traços de personalidade, o não atendimento das necessidades básicas por meio do trabalho, a conseqüente luta por salários e segurança, e a percepção da conexão entre desempenho e recompensas via trabalho. Paiva (1999, p. 12) observa: “essa abordagem é extremamente centrada na percepção, na interpretação do indivíduo acerca de suas funções e de seu papel na organização”, e se assemelha à abordagem de Walton (1973) no que diz respeito às questões internas da organização.

No QUADRO 2, são apresentadas as variáveis das seis abordagens de QVT tratadas neste capítulo, conforme apresentado por Paiva (1999).

Walton (1973)	Hackman e Oldham (1975)	Westley (1979)	Nadler e Lawler (1983)	Werther e Davis (1983)	Huse e Cummings (1985)
<ul style="list-style-type: none"> - remuneração - autonomia - variedade de habilidades - significado e identidade da tarefa - <i>feedback</i> intrínseco - <i>feedback</i> extrínseco - absenteísmo - rotatividade - interrelacionamento - supervisão] - ambiente físico - igualdade de direitos legais e institucionais - privacidade - carreiras - mobilidade - relevância do trabalho na vida do empregado - relevância social do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - remuneração - autonomia - variedade de habilidades - significado e identidade da tarefa - <i>feedback</i> intrínseco - <i>feedback</i> extrínseco - absenteísmo - rotatividade - interrelacionamento - supervisão] - ambiente social - segurança - crescimento - satisfação - motivação - significância percebida do Trabalho - responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - remuneração - autonomia - uso de criatividade - identidade das tarefas - participação - retroinformação - liberdade de expressão - carga horária - relacionamento com a chefia - relacionamento interpessoal - relacionamento - organização-sindicato - local de trabalho - segurança - desenvolvimento pessoal e profissional - valorização do cargo - valor pessoal - desafio - responsabilidade - ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> - remuneração - autonomia - variedade de habilidades - identificação com a tarefa - <i>feedback</i> - fluxo de trabalho - supervisão - políticas de recursos humanos - disponibilidade de empregados - expectativas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - remuneração - autonomia - enriquecimento de tarefas - participação - comunicação - relacionamento organização-sindicato - ambiente de trabalho - treinamento e desenvolvimento - bem-estar do empregado - motivação - eficácia organizacional 	

Quadro 2- Variáveis abordadas pelos autores de QVT
Fonte: PAIVA, 1999, p.20

O Quadro 2 apresenta as variáveis mais comuns entre as abordagens. Remuneração, autonomia e relacionamento interpessoal dentre outras, mesmo que com nomenclaturas distintas, estão apresentadas em negrito. O destaque em negrito das variáveis foi feito apenas na primeira vez em que foram consideradas pelos autores, com o objetivo de apresentar por meio de sua cronologia, uma idéia de avanço em relação às abordagens anteriores (PAIVA, 1999).

Por ser um instrumento testado, validado e utilizado por diversos pesquisadores¹ e em decorrência das condições dos empregados das organizações escolhidas para serem pesquisadas, submetidos desde 2006 a sucessivos processos de mudança organizacional e expansão das empresas, por meio da absorção de outras organizações, justifica-se a adoção do modelo de Hackman e Oldham (1975), por permitir descrever, analisar e comparar as variáveis de QVT em dois momentos distintos.

2.2 Estresse ocupacional

Segundo Hoiberg (1982), desde o início dos anos de 1950 um número crescente de projetos de pesquisa tem se devotado ao estudo dos efeitos do estresse ocupacional no ambiente de trabalho, especialmente sobre a produtividade dos trabalhadores. Como resultado destes estudos, uma crescente consciência do impacto do estresse na saúde dos trabalhadores tem sido observada. A incidência de doenças e seus riscos variam de acordo com os tipos de estresse gerados no local de trabalho. Tais pesquisas tiveram origem na necessidade de implementar programas de intervenção para reduzir o absenteísmo, as doenças e a mortalidade.

Estes estudos identificam ocupações com altos e baixos níveis de incidência de doenças/riscos, assim como as possíveis causas de estresse ocupacional. Como exemplo, os estudos realizados com os controladores de tráfego aéreo revelaram que esta é uma ocupação com alto risco em desenvolver doenças como hipertensão, úlceras pépticas e diabetes. Igualmente, professores em funções

¹ Fernandes e Becker (1988), Moraes e Kimlinik (1989, 1994), Rodrigues (1989), Macedo (1990), Almeida (1996) e Sant'anna (1997), Honório (1998) e Paiva (1999).

administrativas possuem três vezes mais chances em desenvolver doenças cardíacas do que aqueles professores que se dedicam exclusivamente ao ensino e à pesquisa (HOIBERG, 1982).

Em relação aos dispêndios decorrentes do estresse ocupacional para as organizações e para a economia dos países, segundo Gyllensten e Palmer (2005) e Cooper e Cartwright (1994), o custo do estresse ocupacional para os negócios e a indústria nos Estados Unidos e no Reino Unido é elevado. Nesses países, cerca de 50% do absenteísmo e do afastamento por doença está relacionado ao estresse e resulta em perdas de milhões de dias de trabalho e de bilhões de dólares.

2.2.1 Conceitos de estresse

O conceito de estresse surgiu na década de 1930, no campo da medicina, concebido por Hans Selye, que utilizou o termo muito usado na física para descrever as reações do corpo humano a todo tipo de agente, desde uma gripe, baixas temperaturas e, até, emoções como raiva e medo. Desde então, experimentos em animais e seres humanos descreveram, detalhadamente, este mecanismo, explicando a interação entre corpo e mente, e a adaptação do corpo ao estresse. Surgiu assim a expressão “agentes estressores” usada para denominar as causas do estresse (SELYE, 1978a).

Cox (1978) conceitua o estresse ocupacional como sendo a percepção que o trabalhador tem do desequilíbrio entre as demandas existentes no trabalho e sua habilidade em respondê-las. De acordo com Bitencourt e Nakayama (1998), o nível absoluto da demanda não é o principal fator, e sim a discrepância entre a percepção das demandas e a capacidade do trabalhador de enfrentá-las, fazendo com que, de modo geral, o estresse seja definido pelas emoções negativas, sensação de mal-estar e desconforto geral vivenciados. Segundo as autoras, o estresse ocupacional também pode ser considerado como um conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimento psíquico associado às experiências de trabalho. As autoras concluem que o estresse ocupacional é provocado pelos problemas ocasionados no trabalho e

representa uma das principais manifestações de que algo não vai bem nesse ambiente específico.

Segundo Cooper; Sloan e Williams (1988), o estresse ocupacional é resultante de características negativas do ambiente percebido pelo indivíduo capazes de gerar transtornos físicos e mentais. Para os autores, isso se deve à falta de capacidade do indivíduo de por si só combater as fontes geradoras de estresse.

O estresse também tem sido conceituado como um conjunto de condições bioquímicas do corpo humano, resultante da tentativa de ajuste ao meio. Assim, não se trata de uma doença, mas um descontrole de uma função natural e normal do organismo. Com base nesse ponto de vista, deve-se buscar um equilíbrio nos níveis de estresse de tal modo que o desempenho do indivíduo seja beneficiado sem, contudo, ameaçar seu bem-estar (ALBRECHT, 1979).

De acordo com Oliveira, Kilimnik e Silva (2005), apesar de os efeitos físicos e mentais do estresse terem sido inicialmente descritos apenas entre executivos, diversas pesquisas demonstraram que inúmeras profissões, ocupações e empregos, em todos os seus níveis hierárquicos, são afetados por tais efeitos.

Os indicadores mais frequentes (e também mais óbvios) do *stress* ocupacional em nível organizacional são a alta rotatividade de pessoal, o alto absenteísmo, o aumento de doenças e de acidentes, atrasos constantes, perdas de compromissos e aumento de erros por descuido, sendo essas apenas algumas de suas consequências, já justificando por si só a investigação do *stress* ocupacional e seus problemas na organização (OLIVEIRA, KILIMNIK e SILVA, 2005, p. 2).

Para os autores, o estresse é uma reação sistêmica, por afetar o organismo em todas as suas funções. Didaticamente, dividiram as manifestações do estresse em físicas, psicológicas, comportamentais e mentais. Essas, com frequência, podem ocorrer simultaneamente.

Dentre as manifestações físicas, destacam-se as dos sistemas cardiovascular, imunológico e gastrointestinal (dores de estômago, diarreia e constipação), além de dores musculares, dores de cabeça e outras. Dentre as manifestações psicológicas,

relacionam-se: depressão, ansiedade, angústia, irritabilidade e outras. Como manifestações comportamentais, apresentam-se: distúrbios alimentares, abuso de drogas, aumento da violência e, até mesmo, o *burnout*². Como sintomas mentais, destacam-se os efeitos do estresse sobre a memória, a concentração, a aprendizagem e o sono, além do aumento da dificuldade para tomada de decisões (OLIVEIRA, KILIMNIK e SILVA, 2005).

Convém diferenciar estresse de pressão. Arroba e James (1988) consideram pressão como um conjunto de exigências às quais se submete uma pessoa. Tais exigências podem ser de natureza física ou psicológica, agradáveis ou não, que podem gerar estresse como resultado de um nível de pressão inadequado exercido sobre uma pessoa.

Segundo Rio (1995), as pessoas estão constantemente sujeitas a estímulos diversos chamados de “pressões”, que, dependendo de sua intensidade podem gerar estresse. Tais pressões são originadas do próprio corpo, por exemplo: calor, sede, dor. Também podem ser geradas pela interação com o meio, como: discussões, acidentes e situações tensas. Ou ainda, por manifestações mentais, como: medo, sentimentos de culpa, ansiedade e depressão. Saliente-se que estas três fontes de pressão se influenciam constantemente e possuem forte ligação entre si.

2.2.2 Categorias e fontes de estresse

Para Selye (1978b), o resultado do estresse pode ser positivo ou negativo. O positivo, chamado por ele de “eustress”, é o estresse da vitória, essencial para a criatividade e eficácia do trabalho. Por outro lado, o negativo, denominado “distress” é o estresse resultante da derrota e é de natureza patológica. Por sua vez, Humphrey e Humphrey (1986) denomina-os, respectivamente, de “estresse desejável” e “estresse indesejável”. Com base nas variáveis de previsibilidade e

² “*Burnout*: no trabalho é uma síndrome psicológica que envolve uma reação prolongada aos agentes estressores interpessoais crônicos. As três principais dimensões desta reação são a exaustão avassaladora, sensações de ceticismo e desligamento do trabalho, uma sensação de ineficácia e falta de realização.” (MASLACH, 2005, p. 41)

controlabilidade, indicam também outros tipos de estresse: físico e/ou fisiológico, psicológico, emocional, social, ocupacional e ambiental.

E, ainda:

Categoriza-se, também, *stress* em função das exigências do meio sobre a estrutura psíquica das pessoas. O *stress* de sobrecarga ocorre quando as demandas do ambiente exigem mais do que a estrutura psíquica do indivíduo é capaz de suportar. O *stress* de monotonia, por sua vez, caracteriza-se quando a estrutura psíquica é pouco estimulada pelas exigências do meio (COUTO, 1987 citado por PAIVA, 1999 p. 26).

Segundo Hoiberg (1982), as fontes de estresse ocupacional podem ser divididas em três grupos, cujos construtos foram detalhadamente estudados por diversos pesquisadores:

- a) fatores ambientais – esforço físico, ruído, temperatura, toxicidade e perigos;
- b) características do trabalho – carga de trabalho, responsabilidade por outras pessoas, simplicidade/complexidade da tarefa, subutilização ou participação;
- e
- c) considerações sobre a carreira – *status*, oportunidades futuras, possibilidade de utilização de habilidades em outros setores e aptidão para a tarefa.

Segundo a autora, os estudos das ocupações, dos riscos e incidência de doenças e das fontes de estresse ocupacional têm como resultado prático o desenvolvimento de estratégias para prevenir os impactos dos estressores sobre a saúde dos trabalhadores

Menaghan (1994) concentra seus estudos, basicamente, em dois aspectos das condições de trabalho: na autonomia do trabalhador; e na carga horária dedicada à execução das tarefas. A autora entende por autonomia o grau de liberdade do trabalhador em exercer julgamento, tomar decisões e resolver problemas. Ela conclui, com base em estudos de diversos pesquisadores, que a falta de autonomia no trabalho é um agente estressor crônico, que desgasta as habilidades cognitivas, limita as oportunidades de lazer, enfraquece atitudes positivas e afeta negativamente o humor e a saúde emocional. Ressalta também a combinação de

grande volume de trabalho com baixo poder de decisão resulta em altos níveis de *distress* físico e emocional.

Corroborando essa percepção, Moore e Cooper (1996) sublinham que muitos agentes estressores relatados na literatura são intrínsecos ao trabalho; isto é, eles emanam de dentro da organização ou de uma tarefa específica. Aparentemente universais, tais agentes estressores são: pressão no trabalho, sobrecarga de função, conflito de papéis e ambiguidade de papéis, os quais por sua vez estão relacionados à falta de satisfação no trabalho, a estratégias inadequadas de combate ao estresse e às próprias consequências do estresse. Estas últimas envolvem efeitos como: desempenho prejudicado, impacto na saúde física e mental, muitos dias de afastamento por doença, dependência química, problemas conjugais, abandono do emprego e, até mesmo, suicídio.

Outro aspecto interessante relaciona-se a uma diferenciação de gêneros. Segundo Gyllensten e Palmer (2005), evidências empíricas das diferenças de estresse entre sexos foram analisadas, e constatou-se que as mulheres tendem a apresentar níveis de *distress* psicológico muito mais elevados do que os homens e estão expostas a agentes estressores diferentes. Tais agentes estressores são: discriminação à criação de estereótipos, interface casamento/trabalho e isolamento social. Entretanto, os autores alertam que estas análises foram realizadas há mais de vinte anos e que eram de natureza qualitativa, carecendo, portanto, de atualização em termos de investigação empírica.

Santos, Moraes e Kilimnik (1999) justificaram o estudo do chão-de-fábrica “por ser uma categoria que sofre impactos nas transformações organizacionais, estando sujeita a lesões e ao estresse decorrentes da própria organização do trabalho” (SANTOS, MORAES e KILIMNIK, 1999, p. 1). Os autores constataram em seu estudo que a pressão do tempo é o fator mais crítico sobre o chão-de-fábrica. Ressalte-se neste ponto a contribuição da pesquisa realizada, tendo em vista contemplar tais atores sociais.

2.2.3 Avaliação do estresse ocupacional

Para Albrecht (1979), existem oito fatores relativamente universais que devem ser considerados na avaliação do equilíbrio entre estresse e recompensa (satisfação no trabalho) nas organizações: volume de trabalho, variáveis físicas, *status* do trabalho, ter responsabilidade / obrigação de dar conta do trabalho, variedade da tarefa, contato humano (relacionamento interpessoal), desafio físico e desafio mental.

Cada indivíduo tem uma zona de conforto para os oito fatores. Segundo o autor, os gestores devem ter como meta encontrar a zona de conforto para cada empregado que resulte num desempenho ótimo, sem, contudo, gerar efeitos colaterais indesejáveis. O ambiente social de uma organização é muitas vezes visto como a causa do estresse. Entretanto, o ambiente social é um conceito relativístico e “o ambiente social é algo mais do que as pessoas pensam que é” (ALBRECHT, 1979 p. 167).

Segundo Moraes *et al.* (1993), o estresse ocupacional pode ser avaliado por meio de quatro variáveis:

- a) fontes de pressão no trabalho;
- b) personalidade do indivíduo;
- c) “estratégias de combate” desenvolvidas pelas pessoas ao estresse percebido e
- d) sintomas físicos e mentais manifestos no processo.

Para os autores, as duas primeiras variáveis (independentes) afetam sensivelmente as duas últimas (dependentes).

Relacionados às fontes de pressão no trabalho, Cooper, Sloan e Williams (1988) apresentam seis categorias de agentes estressores, conforme apresentados no QUADRO 3:

Categoria	Definição	Agentes Estressores
Fatores intrínsecos ao trabalho	Refere-se às condições de trabalho e à divisão do trabalho.	Jornada de trabalho, viagens, riscos, novas tecnologias, volume e intensidade do trabalho.
Papel do indivíduo na organização	Refere-se à ambiguidade e ao conflito de papéis do indivíduo na organização.	Níveis de controle e supervisão sobre o trabalho, níveis de responsabilidade e variáveis de personalidade.
Relacionamento interpessoal	Refere-se ao relacionamento com superiores, subordinados e colegas.	Apoio, isolamento, conflitos de personalidade, assédio moral, disponibilidade para o outro.
Desenvolvimento na carreira	Refere-se à satisfação do trabalhador em termos de carreira e perspectivas futuras.	Avaliação do desempenho, aposentadoria, segurança no trabalho, sistema de remuneração, oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
Estrutura e clima da organização	Refere-se à estrutura organizacional e ao ambiente de trabalho.	Políticas e valores empresariais, nível de comunicação, sentimentos de satisfação e pertencimento, grau de autonomia e liberdade e nível de participação.
Interface casa – trabalho	Refere-se ao relacionamento e à dedicação à família.	Eventos externos ao trabalho, apoio familiar ao cargo, afastamento ou aposentadoria, instabilidade ou insegurança familiar e conflitos entre carreira e vida familiar

Quadro 3 – Categorias de agentes estressores
 Fonte: Cooper *et al.* (1988)

Segundo Paiva (1999), estes agentes estressores podem ser associados a dois tipos de pressão no trabalho: fontes de pressão intrínsecas, ligadas ao conteúdo e à natureza da tarefa; e fontes de pressão extrínsecas, de natureza situacional e relacionadas ao contexto.

Cooper, Sloan e Williams (1988) desenvolveram um modelo dinâmico do estresse ocupacional, que permite a identificação dos fatores de pressão, de suas

consequências individuais e das estratégias de combate ao estresse adotadas pelas pessoas.

Com base neste modelo, os autores criaram um questionário, denominado “*Occupational stress indicator* (OSI), instrumento de coleta de dados utilizado e validado internacionalmente, segundo Moraes (1994). Este instrumento é composto por seis escalas básicas, subescalas e itens de resposta, que permitem diagnosticar estas variáveis relacionadas ao estresse ocupacional.

Para efeito deste trabalho, seguindo o percurso de Honório (1998, p. 58), das seis seções que constituem o OSI, será utilizada somente aquela que permite levantar os fatores de pressão no trabalho, em sua versão adaptada para o idioma português por Moraes, Swan e Cooper (1993). Portanto, não serão avaliadas as variáveis personalidade do indivíduo, estratégias de combate desenvolvidas pelas pessoas ao estresse percebido e sintomas físicos e mentais manifestos no processo.

Segundo Honório (1998), por meio do exame das fontes potencialmente estressoras que constituem as categorias estabelecidas por Cooper *et al.* (1988), é possível, com bastante abrangência, diagnosticar elementos de grande importância para a dinâmica das organizações, tais como: natureza e conteúdo da tarefa, nível de supervisão, sistemas de remuneração, sistema de promoção, políticas e valores organizacionais e interferências do ambiente externo ao trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e método de pesquisa

O tipo de pesquisa realizada pode ser classificado como descritiva, que, segundo Vergara (2003) mostra as características e opiniões de uma dada população ou as características de um determinado fenômeno. Este tipo de pesquisa não se propõe a explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, por se tratar de “uma investigação empírica realizada onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2003, p. 47). Nesse estudo, foram utilizados questionários, entrevistas, observação direta e análise documental para a coleta de dados, os quais serão descritos a seguir.

O método de pesquisa é um estudo de caso duplo, pois o alvo da análise são duas unidades de estudo constituídas por duas empresas de um mesmo grupo pertencente ao setor de confecção. Vergara (2003, p. 49) afirma que “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou, mesmo, país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

Para Yin (2001), o estudo de caso tornou-se o método preferido dos pesquisadores, especialmente quando as perguntas de partida se iniciam por “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando as atenções estão voltadas para fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. São características da pesquisa de estudo de caso:

- o objetivo da pesquisa é não só explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto;
- a pesquisa não começa com um conjunto de perguntas e noções sobre os limites dentro dos quais o estudo acontecerá;

- a pesquisa usa métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos (YIN, 1994 citado por COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 73).

Este estudo conta com uma combinação de metodologias. Segundo Collis e Hussey (2005), a combinação de métodos e técnicas distintas de pesquisa num mesmo estudo é conhecida como triangulação. De acordo com Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991), citados por Collis e Hussey (2005), são quatro os tipos de triangulação:

- a) triangulação de dados – os dados são coletados em momentos ou de fontes diferentes no estudo de um fenômeno;
- b) triangulação de investigador – diferentes pesquisadores fazem coletas independentes de dados sobre um mesmo fenômeno e comparam os resultados;
- c) triangulação de teorias – uma teoria de uma disciplina é utilizada para explicar um fenômeno em outra disciplina;
- d) triangulação metodológica – são utilizados métodos qualitativos e quantitativos de coleta de dados.

O estudo utiliza a triangulação de dados, já que a coleta de dados se deu em dois momentos distintos, e triangulação metodológica, uma vez que assume caráter qualitativo e quantitativo. O primeiro refere-se à profundidade, baseada em dados descritivos coletados a partir da observação direta do pesquisador e entrevistas. O segundo refere-se à amplitude da amostra, contando com dados coletados por meio de questionários que foram tratados utilizando-se procedimentos estatísticos (VERGARA, 2003).

Assim, os dados foram coletados a partir de uma triangulação de técnicas, que segundo Jick (1979) consiste em utilizar técnicas complementares, como questionários, entrevistas e análise de documentos. Considerando que todas as fontes de informação são válidas, a triangulação de técnicas apresenta diversas vantagens, entre elas a de integrar pesquisa de campo e observação, realçando importantes elementos do contexto pesquisado. Para Jick (1979), a triangulação,

além de permitir o exame de um fenômeno sob diversos aspectos, pode trazer à tona elementos novos e enriquecedores para o entendimento de uma questão.

Segundo Jick (1979), a triangulação dentro de um mesmo método pode ser usada para testar a confiabilidade, já que trata da verificação da validade interna, enquanto que a triangulação entre métodos testa o grau de validade externa. Para ele, o arquétipo das estratégias de triangulação mais utilizado é o pensamento de que o uso de métodos complementares geralmente conduz a resultados mais válidos e, daí, mais confiáveis.

A triangulação vai além de escalas, confiabilidade e validação. Ela pode capturar uma imagem mais completa, holística e contextual da unidade de estudo que vai além da análise de variáveis e do uso de medidas múltiplas, podendo revelar alguma variável única que pode ter sido negligenciada pelos métodos simples. Os métodos qualitativos em particular, podem desempenhar um papel especialmente importante para a obtenção de dados e de sugestão de conclusões que outros métodos poderiam não constatar. Neste sentido, a triangulação pode ser usada não apenas para examinar o mesmo fenômeno sob múltiplos aspectos, como também para proporcionar elementos novos e enriquecedores ao entendimento de uma questão. (JICK, 1979).

Jick (1979) afirma que, provavelmente, a mais prevalente tentativa de se usar a triangulação tenha se refletido nos esforços para integrar métodos de trabalho de campo e *survey*, conforme realizado neste estudo. Segundo o autor, a viabilidade e a necessidade de tais ligações têm sido defendidas por diversos cientistas, que argumentam que os métodos quantitativos podem trazer importantes contribuições à pesquisa de campo, e vice-versa. Uma pesquisa de *survey* pode proporcionar maior segurança na generalização dos resultados, e os métodos de campo podem contribuir para a análise de pesquisa de *survey* no que diz respeito à validação dos resultados, à interpretação das relações estatísticas e à clarificação de percepções confusas. Ressalte-se que o uso de múltiplos métodos pode levar também a uma síntese, ou integração, de teorias, e que a triangulação pode servir para um teste crítico, devido à sua capacidade de compreensão de teorias concorrentes ou oponentes.

A pesquisa também tem um carácter comparativo, pois compara os resultados das duas unidades produtivas pesquisadas e também do grupo como um todo, em dois momentos distintos (maio de 2007 e maio de 2008), no que se refere às variáveis de QVT e estresse ocupacional, devido às mudanças que se processaram no referido período.

Assim, é um estudo de carácter longitudinal, que, de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 70), “trata-se de um estudo ao longo do tempo de uma variável ou de um grupo de sujeitos”. Segundo Malhotra (2001, p. 111), estudo longitudinal é

[...] um tipo de pesquisa que envolve uma amostra fixa de elementos da população, a qual é medida repetidamente. A amostra permanece a mesma ao longo do tempo, provendo assim uma série de quadros, que vistos em conjunto, oferecem uma ilustração vívida da situação e as mudanças que estão ocorrendo.

Segundo Malhotra (2001), enquanto o estudo transversal estuda as variáveis de interesse num único ponto do tempo, difere-se do estudo longitudinal, que fornece uma série de quadros relacionados às variáveis de interesse, permitindo uma visão mais profunda da situação à medida que, com o passar do tempo, as mudanças ocorrem. Ao comparar os dois tipos de estudo, o autor aponta as seguintes vantagens do estudo longitudinal sobre o estudo transversal: maior capacidade em detectar mudanças, mesmo aquelas pequenas; maior quantidade de dados coletados; e maior precisão dos dados coletados. Já as vantagens do estudo transversal são: menor distorção nas respostas e maior representatividade das amostras. No caso de estudos longitudinais, Malhotra (2001) recomenda atenção quanto a: recusa dos participantes em cooperar, “mortalidade”, pessoas que desistem de participar em função de mudanças (demissões, mudança de cidade) ou de perda de interesse em participar no(s) período(s) subsequente(s) ao primeiro período de uma pesquisa; e **remuneração**, fazendo com que o grupo deixe de ser representativo da população.

Nesta pesquisa, o que pode ser observado em termos de representatividade da amostra é que em 2008 de um total de 83 respondentes da E1, 47%, ou 39 informaram que trabalhavam na empresa em 2007. Destes, apenas 2, ou 5% não responderam ao questionário em 2007. No caso da E2, dos 84 respondentes de

2008, 43%, ou 36, trabalhavam na empresa em 2007 e 8%, ou 3, não responderam ao questionário no primeiro ano da pesquisa, 2007. Esses percentuais de funcionários que trabalhavam em 2007 se devem à rotatividade e à alteração no quadro de funcionários de um ano para outro. A escolha de um *design* de pesquisa longitudinal justifica-se por ser a forma mais precisa para averiguar as mudanças ocorridas ao longo do tempo quanto aos construtos centrais

Segundo Babbie (2001), os desenhos de *surveys* longitudinais podem ser explicativos ou descritivos e caracterizam-se por permitir a análise de dados ao longo do tempo. A coleta dos dados é feita em tempos diferentes e permitem relatar mudanças de explicações e de descrições. Os principais tipos de *surveys* longitudinais são: estudos de tendência, estudo de cortes e estudo de painel. Em relação aos estudos de tendência, Babbie (2001, p. 102) afirma:

Nos estudos de tendência, uma população pode ser amostrada e estudada em diferentes ocasiões, ainda que pessoas diferentes sejam estudadas em cada *survey*, cada amostra representa a mesma população...deve ser ressaltado que estudos de tendência muitas vezes envolvem longos períodos de coleta de dados...até agora comentamos apenas estudos descritivos, mas não há motivos para um pesquisador não examinar tendências nas relações entre variáveis.

Para o autor, os estudos de cortes têm foco na mesma população específica cada vez que é feita a coleta de dados, a despeito de as amostras estudadas poderem ser diferentes. Já o estudo de painel é caracterizado por uma mesma amostra de respondentes ao longo do tempo.

De acordo com a classificação de Babbie (2001), o estudo aqui apresentado caracteriza-se como longitudinal de corte, porque as pessoas estudadas no momento 1 (2007) não são exatamente as mesmas do momento 2 (2008) e porque não envolveu um estudo em um longo de período de coleta de dados.

Por fim, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem por objetivo secundário fornecer subsídios que possam vir a resolver problemas concretos (VERGARA, 2003), já que pretendeu-se propor ações que permitam melhorar os processos considerados insatisfatórios e fortalecer os satisfatórios do grupo de empresas que se dispôs a participar.

3.2 Unidades de análise e observação

As unidades de análise são constituídas de duas empresas do Grupo Alfa – a empresa E1, de estamparia; e a empresa E2, de confecções –, ambas do setor de confecção do vestuário localizadas na cidade de Divinópolis – MG.

A unidade de observação é constituída pelos funcionários do nível operacional tanto da área de produção como da área administrativa das duas empresas: auxiliares administrativos, operários, costureiras, líderes de célula, encarregados e supervisores e gerentes de produção.

3.3 Procedimentos de amostragem

A coleta de dados foi realizada entre os trabalhadores das duas empresas do Grupo Alfa, no primeiro levantamento de dados, realizado em maio de 2007 utilizou-se uma amostra não-probabilística selecionada por acessibilidade, que, segundo Vergara (2003, p. 51), “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona os elementos pela acessibilidade a eles”. Os questionários foram encaminhados aos trabalhadores com disponibilidade e interesse em respondê-los, com uma carta de instrução para preenchimento. A área de Recursos Humanos designou o pessoal para prestar orientações para o caso de dúvidas dos respondentes.

Foram encaminhados 170 questionários, correspondentes à população de interesse desta pesquisa, isto é, a totalidade de trabalhadores do Grupo Alfa. Destes, 132 questionários foram respondidos, sendo 59 respondentes de um total de 79 trabalhadores da empresa E1 e 73 respondentes de um total de 83 trabalhadores da empresa E2. Com a aquisição de duas novas marcas, a WW e a ER, no segundo semestre de 2007, o número de trabalhadores do grupo saltou para cerca de 275 em maio de 2008.

Na coleta de dados realizada em maio de 2008, foram respondidos 167 questionários, sendo 83 respondentes de um total de 122 na empresa E1 e 84 de um total de 153 na empresa E2. O critério de amostragem adotado foi o mesmo empregado em maio de 2007. Procurou-se identificar nos dados demográficos aqueles respondentes que trabalhavam nas empresas pesquisadas em maio de 2007 e, dentre estes, aqueles que responderam ao questionário na mesma ocasião, de modo a permitir as comparações pretendidas.

3.4 Técnicas de coleta de dados

As seguintes técnicas foram utilizadas para a coleta de dados: levantamento documental, questionários, entrevistas com roteiro semi-estruturado e observação direta.

Segundo Vergara (2003), o **levantamento documental** é realizado em documentos de qualquer natureza ou com pessoas. No presente estudo, foram levantados dados em documentos como manuais, procedimentos, regulamentos, atas de reuniões, filmes, fotografias, balancetes, memorandos e outros documentos que forneceram dados relevantes para a pesquisa.

Um **questionário**, segundo Collis e Hussey (2005), é constituído de perguntas cuidadosamente estruturadas, selecionadas após diversos testes com o objetivo de obter respostas confiáveis de uma determinada amostra; isto é, descobrir o que um grupo escolhido de respondentes faz, pensa ou sente. O questionário replicado é composto de uma lista de perguntas fechadas em que se utilizaram os modelos propostos por Hackman e Oldham (1975) e Cooper, Sloan e Williams (1988), conforme utilizado por Honório (1998). O questionário teve por objetivo levantar dados a serem descritos e analisados, para cada uma das organizações, acerca de como se encontravam e de como se encontram as variáveis de QVT e estresse no início e depois do processo de mudança, respectivamente.

O questionário (ANEXO A) foi dividido em quatro seções:

- a) Seção I – Contém as questões que levantam dados demográficos, ocupacionais e pessoais dos respondentes.
- b) Seção II – Contém uma versão reduzida do instrumento elaborado por Hackman e Oldham (1975) – JDS (*Job Diagnostic Survey*), validada por Moraes e Kilimnik (1994). Esta seção tem por objetivo verificar o sentimento, a satisfação do trabalhador com respeito às atividades por ele exercidas na empresa, o conteúdo e a natureza de sua tarefa e como ele percebe o seu trabalho.
- c) Seção III – Contém uma parte do instrumento elaborado por Cooper, Sloan e Williams (1988) – OSI (*Occupational Stress Indicator*), validada por Moraes, Swan e Cooper (1993). Tem por objetivo levantar as fontes de pressão no trabalho.
- d) Seção IV – Contém questões adaptadas de Honório (1998). Esta seção tem por objetivo coletar dados específicos das empresas a serem pesquisadas e não tratados nas partes II e III do questionário que podem interferir na dinâmica de trabalho dos respondentes. A base referencial teórica para a escolha de variáveis relacionadas a oito fatores ambientais e um fator organizacional apoia-se no modelo de Werther e Davis (1983), adaptado por Honório (1998).

O questionário em todas as suas seções, exceto a seção I, que levanta dados demográficos, utiliza uma escala Likert de sete pontos. O ANEXO B apresenta o quadro com a identificação das variáveis utilizadas no questionário e das questões correspondentes, com base no qual a tabulação dos dados foi realizada.

As **entrevistas**, conforme Collis e Hussey (2005), são técnicas de coleta de dados por meio das quais são dirigidas perguntas a respondentes previamente selecionados, com o objetivo de descobrir o que fazem, pensam e/ou sentem. Dessa forma, foi desenvolvido um roteiro de entrevista (APÊNDICE A), inspirado no modelo de diagnóstico de Honório (1998), para levantar dados complementares necessários à compreensão dos processos de crescimento e mudança envolvidos nas empresas abordadas. Os dois diretores das empresas abordadas foram entrevistados.

Segundo Yin (2001), as **observações diretas** podem ser realizadas durante uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso. Elas são fonte de evidências, e podem ser formais ou informais. As observações formais são realizadas com apoio de um protocolo do estudo de caso. Geralmente, são utilizadas para a observação de certos tipos de comportamento em reuniões, atividades de chão-de-fábrica, entre outras, num dado período de tempo. As observações informais foram feitas durante visita de campo para realização de entrevistas e serviram para coletar evidências como conservação das instalações e condições ambientais do local de trabalho dos respondentes. No presente trabalho, as observações foram realizadas por ocasião de visitas às organizações pesquisadas.

3.5 Tratamento dos dados

Considerando as abordagens qualitativa e quantitativa (triangulação metodológica da pesquisa), a análise dos dados, oriunda de técnicas quantitativas de coleta, deu-se após o tratamento estatístico, com o auxílio de programas específicos, como o MINITAB 15 versão *trial* e o Microsoft Excel 2003.

A análise quantitativa utilizou estatística univariada que de acordo com Babbie (2001, p. 337) é o “exame da distribuição de casos de uma variável de cada vez”. A análise do conjunto de dados foi realizada por meio de estatísticas descritivas, as quais incluíram medidas de tendência central (média e mediana), medidas de variabilidade (desvio-padrão e coeficiente de variação – CV), valores mínimos e máximos, e distribuição percentual de variáveis nominais. As variáveis nominais são variáveis categóricas; ou seja, são definidas por várias categorias e não existe ordenação entre as categorias. Normalmente, não é possível afirmar se a dispersão de um conjunto de dados é ou não é grande somente por meio do desvio-padrão. Por isso, o coeficiente de variação (razão entre o desvio-padrão e a média) é uma boa alternativa por permitir saber quanto o desvio-padrão representa em relação à média (PINA, 2005). Dessa forma, o coeficiente de variação permite comparar as dispersões de variáveis medidas em escalas ou unidades diferentes, segundo Triola (2008),

[...] por serem as unidades do desvio padrão as mesmas que as unidades dos dados originais, é mais fácil entender o desvio padrão do que a variância. No entanto, aquela mesma propriedade torna difícil comparar a variação para valores originados de diferentes populações. Ao resultar em um valor que não tem unidade específica, o coeficiente de variação supera essa desvantagem.(TRIOLA, 2008 p. 84).

Algumas referências do campo da Estatística foram acrescentadas, em virtude das opções de tratamento de dados realizadas nesta pesquisa:

- a) Segundo Bréder *et al.*, “a mediana é a melhor estimativa de tendência central, sempre que o coeficiente de variação for igual ou superior a 25,00%; caso contrário, será a média” (BRÉDER *et al.*, 2006, p. 297).
- b) De acordo com Pina (2005), coeficientes de variação maiores que 0,10 (ou em escala percentual, 10%) indicam que a dispersão dos dados é alta.
- c) Para Guedes *et al.* (2005):

A partir do coeficiente de variação pode-se avaliar a homogeneidade do conjunto de dados e, conseqüentemente, se a média é uma boa medida para representar estes dados. É utilizado, também, para comparar conjuntos com unidades de medidas distintas. Uma desvantagem do coeficiente de variação é que ele deixa de ser útil quando a média está próxima de zero. Uma média muito próxima de zero pode inflacionar o CV. Um coeficiente de variação superior a 50% sugere alta dispersão o que indica heterogeneidade dos dados. Quanto maior for este valor, menos representativa será a média. Neste caso, opta-se pela mediana ou moda, não existindo uma regra prática para a escolha de uma destas medidas. O pesquisador, com sua experiência, é que deverá decidir por uma ou outra. Por outro lado, quanto mais próximo de zero, mais homogêneo é o conjunto de dados e mais representativa será sua média(GUEDES *et al.*, 2005 p. 42).

- d) Martins (2008) considera a seguinte classificação de dispersões a partir do CV: *baixa dispersão* – os dados variam pouco em relação à média (CV menor ou igual a 15%); *média dispersão* – CV maior que 15% e menor que 30%; e *alta dispersão* – os dados da amostra variam muito em relação à média e, portanto, a média possui pouca representatividade (CV maior ou igual a 30%).

Para comparar as respostas por ano, foi utilizado o teste de Mann Whitney. Segundo Ferreira [s.d.], este teste é não paramétrico para comparação de duas amostras independentes (TRIOLA, 2008). Para Ferreira [s.d.], os testes não paramétricos não exigem o conhecimento da distribuição dos dados analisados. Duas amostras são ditas independentes se a amostra retirada de uma população não tem qualquer

ligação com a amostra colhida da outra população. Os testes não paramétricos são alternativas consistentes para comparar duas populações quando as suposições dos testes paramétricos não são atendidas (a distribuição normal das populações das quais as amostras foram retiradas, por exemplo). Como no presente estudo as variáveis são ordinais (variáveis ordinais também são categóricas, porém, nesse caso, existe ordenação entre as categorias), dificilmente elas teriam distribuição normal. Assim o teste de Mann Whitney é mais indicado para comparar grupos (ano 2007 e ano 2008 ou empresa E1 e empresa E2) no caso deste estudo. Segundo Ferreira [s.d.] e Triola (2008), o teste de hipótese nesse caso pode expressar-se pela comparação das medianas das duas populações, o que não deve ser confundido com o teste das medianas.

As análises foram conduzidas da seguinte forma, segundo as seções de avaliação do questionário: para as variáveis de Conteúdo do Trabalho (Seção 2, partes II e III), Contexto do Trabalho (Seção 2, parte I) e Fatores de Pressão no Trabalho (Seção 3) foram apresentadas as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de variação e a distribuição percentual das respostas agrupadas por 1, 2, 3; 4; ou 5, 6, 7 para cada uma das variáveis; no caso das variáveis de Conteúdo do Trabalho, a distribuição dos níveis de satisfação foi agrupada como 1, 2, 3 – Insatisfeito, 4 – Meio termo ou mediano, 5, 6, 7 – Satisfeito; no caso das variáveis de Contexto do Trabalho, a distribuição dos níveis de pressão foi agrupada como 1, 2, 3 – Fraca, 4 – Média, 5, 6, 7 – Forte; e no caso dos Fatores de Pressão no Trabalho, por ano de estudo e empresa. Para as variáveis de QVT, foram apresentadas as médias, os desvios-padrão, os valores mínimos e máximos para cada variável por empresa e o ano de entrevista. Para os Fatores Ambientais e Organizacionais (Seção 4), foram apresentadas as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de variação e o teste de Mann Whitney para comparação das respostas do ano de 2007 com as respostas do ano de 2008, a 0,05 de significância – ou seja, todo p-valor abaixo de 0,05 indica diferença significativa e foi alvo de análise.

Por outro lado, segundo Collis e Hussey (2005, p. 260), “os principais desafios ao tentar analisar os dados qualitativos são como reduzi-los, dar-lhes estrutura e empregá-los em uma forma diferente de texto estendido”. Assim, a análise qualitativa dos dados foi feita ao longo das atividades de pesquisa, atentando-se aos

objetivos investigativos propostos. Tal análise, que objetiva compreender os dados primários obtidos por meio de entrevistas, contou com a técnica de “análise de conteúdo”. Conforme explicita Paiva (2007, p. 76-77), a análise de conteúdo,

[...] é concebida por Bardin (1977)³ como um aglomerado de técnicas de análise das comunicações que engloba procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, incluindo-se aqui estruturas psicológicas e sociológicas, com a finalidade tanto de mostrar o que foi dito explicitamente como de desnudar as condutas, ideologias e atitudes que o permeiam. Isto se dá por meio de indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Desse modo, acredita-se que o percurso metodológico delineado foi adequado ao alcance dos objetivos propostos.

³ BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados estão dispostos em quatro blocos, com vistas ao atendimento dos objetivos específicos deste estudo. No primeiro, estão apresentados os dados do grupo empresarial e, em especial, das duas organizações em que foram realizadas as pesquisas, além de informações pertinentes do setor de confecção de vestuário. No segundo bloco, optou-se por apresentar os dados referentes às variáveis demográficas dos respondentes dos questionários, efetuando as comparações por empresa e por ano de coleta. No terceiro, de forma semelhante ao bloco anterior, estão apresentados e analisados os dados relativos à qualidade de vida no trabalho. No quarto bloco apresentam-se os dados de estresse ocupacional.

4.1 As empresas pesquisadas e o setor de confecção

O Grupo Alfa iniciou suas atividades em agosto de 1993, em modestas instalações, na cobertura da residência de seus proprietários, na cidade de Divinópolis-MG. Na época, prestava serviços de estamparia localizada e a mão-de-obra era estritamente familiar, sendo que laboravam apenas os proprietários da empresa e seus familiares.

Atualmente, trata-se de um grupo formado por duas empresas: a E2 que produz camisetas e camisas polo de malha espatulada; e E1, que presta serviços de estamparia para a E2 e para terceiros.

4.1.1 A história da fundação do Grupo Alfa

Seu fundador e atual diretor administrativo e financeiro trabalhou em estamparias dos 15 aos 18 anos. E em 1993, seu pai, desiludido com a profissão de pedreiro, decidiu investir suas economias numa estamparia. Assim com um capital inicial de R\$ 3.000,00 o Grupo Alfa iniciou suas atividades.

Em meados de 1994, com o advento do Plano Real, que trouxe mais estabilidade à economia, ao invés de *silks* localizados de baixa qualidade, a empresa passou a produzir estampas de personagens famosos, sendo a única da cidade a fazer um

produto diferenciado e de maior valor agregado. Nessa ocasião, um cliente sugeriu que a empresa produzisse cópias de estampas de camisetas polo com listras semelhantes às de uma marca famosa. Foi dessa forma que surgiu a primeira marca da empresa.

A primeira coleção foi desenvolvida a partir de camisas compradas em uma loja da cidade. A empresa passou a ter como empregados parentes e vizinhos. Foi, então, que a empresa, segundo seu diretor, ganhou “musculatura financeira”. Nessa ocasião, a venda dos serviços era mais profissional, com mostruário bem elaborado, com camisas de malha espatulada, usadas para apresentar a coleção de estampas, e não com pedaços de pano silkados, resultando em margens de lucro maiores.

Em 1995, já com 12 empregados, a empresa saiu da casa dos sócios e passou a funcionar num imóvel ao lado. No ano seguinte, já eram 15 empregados. Em 1997, por ocasião da ampliação do galpão, já eram 40 empregados.

Em 2001, um dos irmãos se tornou sócio. Suas experiências profissionais agregaram conhecimento técnico à administração, contribuindo muito para o direcionamento estratégico da empresa. Atualmente, a gestão do Grupo Alfa é feita pelos dois irmãos.

A partir de 2002, devido ao crescimento do mercado de confecções, a empresa decidiu expandir a sua atuação, fundando uma nova unidade, voltada para a confecção de camisas polo e camisetas de malhas espatuladas, e lançando a marca DK⁴ de camisetas polo masculina no mercado nacional, deixando de atuar exclusivamente como prestadora de serviços de estampa. Os resultados e o reconhecimento do mercado vieram rápido. No período de 2004 a 2007, a empresa registrou uma taxa média de crescimento anual de cerca de 20%.

Em 2007, o Grupo Alfa, dando sequência ao seu plano de expansão, adquiriu a marca WW *Streetwear*, grife voltada para o público jovem, com 15 anos de mercado, e passou a produzir sob licença a marca ER, conhecida no mercado pelo seu estilo

⁴ As marcas DK, WW e ER são nomes fictícios com o objetivo de preservar a identidade das organizações pesquisadas.

inovador e pelo alto valor agregado de seus produtos, ampliando assim seu mercado de atuação. O Grupo Alfa chegou ao final de 2008 com um parque fabril moderno e eficiente, produzindo anualmente mais de 400 mil camisetas e mais de 600 mil estampas. Do montante de camisetas produzidas, cerca de 2% destinam-se ao mercado externo (Argentina) e o restante é distribuído no Brasil, por meio da atuação de 60 representantes comerciais.

Com foco na produção de uma moda casual de qualidade voltada para o público masculino adulto de todas as idades, a empresa planeja manter índices elevados de crescimento e até 2015 quer se tornar alvo do desejo de grandes investidores.

Após esse rápido crescimento, a empresa já é a líder de confecção em Divinópolis, cidade reconhecida nacionalmente nesse ramo de atuação. Emprega 275 pessoas e ocupa instalações de 4500 m² distribuídas em diversas unidades, inclusive uma moderna fábrica de 1.500 m² construída com recursos próprios e que em apenas dois anos se tornou insuficiente para abrigar todas as suas operações.

4.1.2 O crescimento da empresa e seu mercado

As empresas do grupo vêm experimentando nos últimos anos vertiginoso crescimento, aliado a processos de mudança que vão desde a implementação de sistema de gestão da qualidade com base nos requisitos da norma NBR ISO 9001:2000, programa 5S, redesenho dos processos produtivos e alterações constantes de leiaute até a expansão dos negócios, com a aquisição de duas novas marcas de camisas.

Essas aquisições resultaram no aumento de seu quadro de pessoal de 170 empregados em maio de 2007 para 275 trabalhadores em maio de 2008, praticamente dobrando sua produção, seu faturamento e a área de suas instalações.

Aproveitando o câmbio favorável em 2008, a empresa modernizou seus equipamentos, que incorporam tecnologia de última geração.

Ao adotar estratégias de expansão dos negócios, de reinvestimento dos lucros e de integração vertical, o Grupo Alfa tornou-se a maior empresa do setor de confecção de Divinópolis, que é o segundo polo confeccionista do estado de Minas de Gerais. A partir de janeiro de 2009, o Grupo Alfa tem planos de deixar de prestar serviços de estamperia para terceiros, destinando sua unidade de estamperia exclusivamente para as suas necessidades internas.

Considera-se, ainda, a projeção das vendas planejadas pela direção do Grupo Alfa para o biênio 2009–2010, a saber, o faturamento total de cerca de R\$ 40 milhões. Em outubro de 2008 as vendas acumuladas já sinalizavam um faturamento de cerca de R\$ 10 milhões para tal ano, o que, se confrontado com os dados de 2007 da TAB.1, indica que o faturamento praticamente duplica de um ano para o outro.

Tabela 1– Evolução de vendas do Grupo Alfa no período 2003–2007

ANO	Nº DE PEÇAS	VALOR (R\$)
2003	92.426	1.514.131,00
2004	149.112	2.825.870,00
2005	203.302	3.584.112,00
2006	223.050	3.982.044,00
2007	254.603	5.097.036,00
Total	922.493	17.003.1963,00

Fonte: Grupo Alfa

Em 2007, o preço médio por peça teve um incremento de cerca de 12% em função da inclusão da marca ER no mix de produtos. Os produtos da marca ER, destinados a um público jovem, mais exigente e de maior poder aquisitivo, têm preço unitário mais elevado e, além disso, maior valor agregado. Em 2008, a expectativa é que a maior participação da marca ER venha contribuir ainda mais para a elevação do preço médio das peças, que deverá ficar acima de R\$ 23,00, com expectativa de atingir, no mínimo, R\$ 25,00 em 2010, quando se espera a produção e comercialização de cerca de um milhão peças/ano.

Além de prestar serviços de estamperia para outras confecções, sua linha de produtos é constituída de camisetas e camisas polo de malha espatulada masculina adulto e infantil, com mix de produtos voltados para as classes A, B, C e D. A empresa possui clientes em praticamente todos os estados do Brasil e suas vendas

são feitas por meio de representantes, que, além de vender, têm a função de realizar o cadastramento dos clientes e, em muitos casos, realizar alguma cobrança. Cabe destacar que os índices de inadimplência de seus clientes são baixíssimos, em função dos cuidados no cadastramento e na concessão de crédito.

Seus principais clientes são lojas de roupas de pequeno porte, distribuidores e algumas grandes redes de lojas de departamento, sendo que estas últimas são responsáveis por uma pequena participação no faturamento da empresa. Recentemente, a marca ER colocou o Grupo Alfa em lojas de *Shopping Centers* voltados para a classe "A".

Sobre a concorrência, diz o seu diretor administrativo /financeiro e maior acionista:

No mercado de confecção não existe concorrente que nos assuste. O maior deles, que tem a maior participação no mercado de vestuário do Brasil, é a Hering. A empresa é centenária e não tem mais que 1% de participação do mercado. Como é que você vai se preocupar com seu concorrente se o maior não tem 1%? Como é que você vai falar dos seus concorrentes se a concorrência é muito pulverizada?

Em 2006 e 2007, a empresa realizou algumas exportações para a Argentina, após participar de algumas feiras internacionais no Panamá, na Colômbia e no Chile, com o apoio da Agência Brasileira de Promoção da Exportação, do MDIC. Mas sua permanência e expansão no mercado externo foram prejudicadas pela valorização do real, que tirou sua competitividade no mercado internacional. Entretanto, a empresa planeja retomar suas exportações em 2009.

A experiência com o mercado externo, considerado exigente e competitivo, permitiu à empresa desenvolver novas competências e aperfeiçoar ainda mais seus produtos, o que acabou refletindo positivamente em suas atuações no mercado interno.

4.1.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Grupo Alfa é constituída de uma diretoria, ocupada por um diretor administrativo-financeiro, maior acionista e fundador da empresa, e um

diretor de produção e comercial. É apoiada por uma assessoria jurídica terceirizada e uma assessoria da qualidade como órgãos de *staff*.

Como mostra o organograma (FIG. 3), são quatro os níveis hierárquicos: diretores, supervisores (gerentes), encarregados e líderes de células, e pessoal operacional-administrativo.

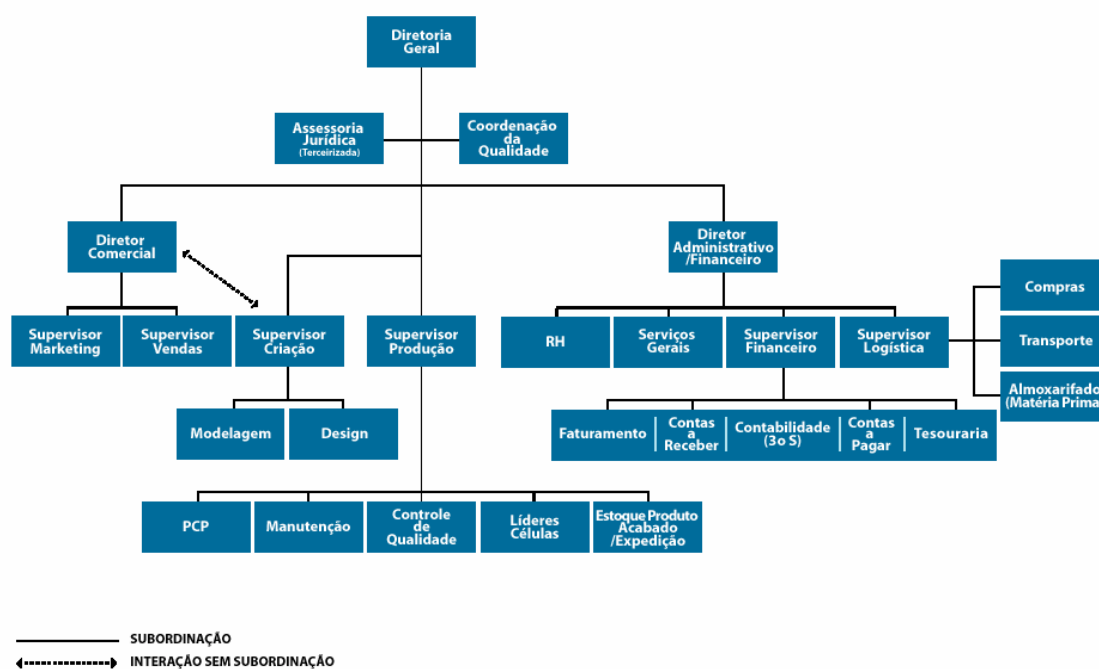


Figura 3 – Organograma do Grupo Alfa
Fonte: Grupo Alfa

O diretor administrativo financeiro considera a estrutura enxuta, o que, segundo ele, garante a disseminação das informações e a participação efetiva dos empregados no processo decisório, características, na sua opinião, mais marcantes do estilo gerencial vigente na empresa.

4.1.4 Estilo gerencial

Sobre as dificuldades e dilemas gerenciais que os diretores vivem na função gerencial, afirma o diretor administrativo financeiro:

Os problemas são resolvidos com troca de idéias, com as pessoas da equipe, mas principalmente com a esposa (supervisora de criação), que é muito ponderada, com visão diferente da sua, que é muito racional. Na empresa, não há tempo ruim para se discutir os problemas. Fica-se muito à vontade, exceto para certos assuntos que exigem discrição e de natureza estratégica. Mesmo assim, precisamos aprender a explorar melhor a boa vontade de nossos empregados em participar na melhoria dos processos e na solução conjunta dos problemas do dia-a-dia.

Apesar de ter como característica marcante a gestão participativa, as decisões estão centralizadas nos diretores. Sua condição de empresa familiar é claramente percebida. Os diretores da empresa assim definem a arte de gerenciar:

Saber lidar com as pessoas; saber enxergar o potencial das pessoas; confiar nas pessoas; não manipular; ter as pessoas do seu lado para atingir um objetivo; fazer os empregados entenderem que o risco do patrão é maior. Logo, é natural que ele ganhe mais. Mas o importante é todos ganharem; formar uma equipe coesa, que tenha gosto em participar de projetos e novos desafios, que se realizem em vender uma idéia.

Valores como respeito, confiança e valorização das pessoas são defendidos pelos proprietários e dirigentes da empresa, na medida em que, segundo eles, permeiam toda a organização.

Pela observação direta, constatou-se que, apesar dos esforços para implementação de procedimentos padronizados, em muitas situações ocorre a inexistência de diretrizes claras. Assim, supervisores, encarregados e líderes ficam à mercê da disponibilidade dos diretores para a tomada de decisões, o que em alguns casos gera ansiedade.

O pessoal de nível operacional – chão-de-fábrica – executa suas tarefas com base em instruções de trabalho (peças piloto) e procedimentos padronizados, de modo que a liberdade de tomada de decisões está limitada apenas a questões muito específicas de cada função.

4.1.5 Gestão de pessoas

A área de RH está subordinada à Diretoria Administrativa /Financeira, mas não está devidamente estruturada. Suas atividades se resumem àquelas típicas de departamento de pessoal, como acompanhamento dos processos terceirizados de recrutamento e seleção, elaboração das folhas de pagamento, realização de rescisão contratual e representação da empresa em audiências na Justiça do Trabalho.

O recrutamento é feito com base em indicações de empregados, divulgação de vagas e procura espontânea pelos candidatos, em razão da ótima reputação da empresa. A seleção é realizada com base em análise curricular e avaliação médica e psicológica, de acordo com perfil aplicável à função.

Não existe um plano de cargos e salários. Os treinamentos não são planejados e nem avaliados quanto à sua eficácia. A maior parte dos treinamentos é realizada no próprio posto de trabalho. A ausência de uma política e de ações voltadas para o desenvolvimento e a retenção dos recursos humanos deixa a empresa vulnerável ao constante assédio pela concorrência de sua mão-de-obra, mais qualificada, fato que aliado à escassez de pessoal qualificado, gera uma série de transtornos para empresa.

Os benefícios se limitam a cesta básica, transporte, planos de saúde e prêmios de produtividade.

A empresa não dispõe de um setor de segurança e medicina do trabalho, mas os empresários já estão agindo no sentido de prover os recursos necessários à implantação de um setor e programas nesse sentido.

A empresa carece de programas motivacionais, apesar de contar com um programa 5S (*housekeeping*), implementado entre 2006 e 2007.

O *turnover* é considerado elevado pelos diretores da empresa, mas eles percebem que é menor que nas demais empresas do setor. Não foram disponibilizados dados

ou estatísticas relacionados à rotatividade de pessoal e, segundo eles, entre as empresas do grupo, o *turnover* é mais elevado na empresa E1 (estamparia) do que na empresa E2 (confeção).

Todos os empregados têm sua situação trabalhista regular, com carteira assinada. A empresa cumpre rigorosamente com suas obrigações trabalhistas, o que por si só é um grande diferencial, uma vez que no setor de confecções a informalidade e o número de empregados não registrados são significativos.

O Grupo Alfa tem como política de remuneração praticar salários superiores à média salarial da região. As relações com o sindicato dos empregados apresentam baixo grau de dificuldade. A empresa nunca enfrentou paralisações ou, mesmo, ameaças de greve. Segundo os entrevistados, as negociações geralmente ocorrem com baixos níveis de tensão e com concessões satisfatórias para ambas as partes.

4.1.6 Mudanças e as pessoas da organização

No período compreendido entre maio de 2007 e maio de 2008, o Grupo Alfa foi submetido a diversos processos de mudança, com o objetivo inicial de capacitar suas empresas para atuar no mercado externo: programas de gestão da qualidade, programa 5S, redesenho e padronização de processos produtivos. Tais iniciativas acabaram culminado com alterações de todo o leiaute da fábrica de confecções, aquisição de novas marcas, atuação em novos nichos do mercado, duplicação da capacidade produtiva e significativo aumento do quadro de pessoal.

Ao mesmo tempo em que participava de feiras internacionais e se familiarizava com procedimentos de exportação, a empresa se voltou para seus processos internos, com objetivo de assegurar níveis de qualidade e produtividade compatíveis com as exigências do concorrido mercado internacional.

Em meados de 2006, deu-se início a um programa de treinamento que envolveu intervenções de uma consultoria, cujo objetivo era implementar um sistema de gestão da qualidade em conformidade com norma NBR ISO 9001:2000, ajustar,

redesenhar e padronizar os seus processos produtivos e melhorar a produtividade dos processos e a qualidade dos produtos.

A direção da empresa decidiu iniciar as atividades do programa com a implementação de um programa 5S, caracterizado por forte envolvimento dos empregados das duas unidades do Grupo Alfa, aliado ao apoio e participação efetiva da direção da empresa em todas as atividades. Segundo seus diretores, já no início de 2007 eram visíveis os impactos do programa em todos os funcionários da organização.

Os resultados do programa 5S foram consideráveis, especialmente na unidade de estamperia (E1), gerando melhoria da autoestima e motivando os empregados daquela unidade, cujas instalações passaram por significativas transformações e melhoria das condições de trabalho, desde os banheiros e vestiários até os postos de trabalho e fachada da empresa. Segundo os diretores, a implementação do programa também trouxe considerável melhoria na qualidade de vida dos empregados, com assimilação dos conceitos e incorporação ao dia-a-dia da organização das práticas preconizadas pelos cinco sentidos do programa: Limpeza, Higiene, Disciplina, Organização e Utilização.

Resultados menos expressivos foram alcançados na unidade de confecção (E2), em termos de instalações, uma vez que as suas haviam sido recém-inauguradas. Por ocasião das visitas para levantamento e dados, entre maio e outubro de 2008, não foram constatadas evidências da manutenção do programa 5S, havendo o risco de perda das conquistas supostamente alcançadas.

Simultaneamente à implantação do programa 5S, uma equipe de apoio formada por trabalhadores das diversas áreas da empresa foi treinada para implantar os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 e para adotar metodologias de mapeamento e gerenciamento de processos. Segundo seu diretor de produção, estes programas contribuíram significativamente para que a empresa pudesse expandir seus negócios, especialmente após o mapeamento, o ajuste e a padronização dos processos, resultando na otimização dos recursos e no dimensionamento adequado das equipes, com a criação de células, o que

possibilitou não apenas aumentar a produtividade dos processos e a qualidade dos produtos, mas também reduzir a sobrecarga de trabalho e distribuir melhor o trabalho entre as equipes.

O diretor de produção também enfatiza que, como parte do programa, veio a implantação de um sistema informatizado de planejamento, programação e controle da produção (PPCP), que, juntamente com procedimentos padronizados de execução do trabalho, contribuiu para reduzir as improvisações, que acarretavam constantes atritos entre as equipes. O cumprimento de prazos e a melhor organização do trabalho vieram contribuir para a redução do estresse ocupacional e de reclamações de clientes.

No final de 2007, dando sequência ao seu plano de expansão, o Grupo Alfa adquiriu a marca WW *Streetwear*, grife voltada para o público jovem, com 15 anos de mercado, e passou a produzir sob licença a marca ER, conhecida no mercado pelo seu estilo inovador e pelo alto valor agregado de seus produtos, ampliando, assim, seu mercado de atuação. Este foi o marco para a empresa, que crescia desde 2004 a um ritmo de 20% ao ano e praticamente dobrou de tamanho de 2007 para 2008 em termos de instalações, quadro de pessoal, produção e faturamento.

Sobre os ciclos de crescimento da empresa, o diretor administrativo comenta:

A confecção cresceu muito e a estamparia estabilizou. Ficamos num céu de brigadeiro. Estava bom demais. Depois a empresa cresceu, mas ficou ruim de novo. Aí estabilizou em 2005, 2006. Depois em 2007, cresceu de novo. Atualmente com esse crescimento todo, minha rotina é uma rotina de bombeiro. Eu fico só apagando incêndio. O capital de giro não é suficiente. Matamos um leão por dia. Já passei por isso antes, é muito estressante. E, depois, ficamos sem capital de giro, por causa dos investimentos em equipamentos e outros ativos. Recentemente, compramos uma empresa completa, montada. Os ciclos de crescimento são assim: ficamos sem capital de giro, estabilizamos e, depois de um ano, um ano e meio, e estava assim de novo. Isso tudo é desgastante. Deixa todo mundo com estresse bem alto, meio nervoso, pois nada influencia mais o humor do que a falta de dinheiro. Outra desvantagem da expansão é uma enorme desorganização que agente não enxergava.

Em seu depoimento, a direção se mostra orgulhosa e satisfeita com a expansão da empresa, mas não esconde que crescer e, em especial, sem preparação, gera muito estresse e cansaço. Em suas próprias palavras: “É ruim”.

4.2 Dados demográficos e funcionais dos respondentes

A população de interesse desta pesquisa compreende os 170 funcionários do Grupo Alfa em maio de 2007, sendo 80 da empresa E1 e 90 da empresa E2. A amostragem foi definida com o intuito de incluir o máximo de funcionários possível. E, assim, foram abordados 59 da E1 (73,75% da população) e 73 da E2 (81,11% da população). Considerando a população como um todo, sem separação das empresas, foram pesquisados 132 funcionários em 170 da população, constituindo 77,65% de cobertura da amostra nesta primeira fase.

Em maio de 2008, foram abordados 83 funcionários da E1 e 84 da E2. Destes, 47%, ou 39, trabalhavam na E1 em 2007 e 43%, ou 36 trabalhavam na E2 quando da primeira coleta. Dos funcionários que trabalhavam nas duas empresas em 2007, apenas 5%, ou 2, não responderam ao questionário em 2007 no caso da empresa E1 e 8%, ou 3 no caso da empresa E2

Em relação à distribuição da amostra por sexo (TAB. 2), na empresa E1 predominam os funcionários do sexo masculino, 98,30% em 2007 e 92,77% em 2008 sendo que houve um discreto aumento do percentual de funcionários do sexo feminino em 2008. Já a empresa E2 tem a maioria dos seus funcionários do sexo feminino, e esse percentual aumentou de 83,56% em 2007 para 90,48% em 2008. Para o Grupo Alfa, observa-se uma amostra distribuída quase em meio a meio entre os sexos, com redução de 2007 (53,03%) para 2008 (50,90%) do percentual de funcionários do sexo masculino e aumento proporcional para os funcionários do sexo feminino.

Tabela 2 – Distribuição da amostra, por sexo, empresa e ano da entrevista.

Sexo	Empresa	E1		E2		Total	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008
Masculino		98,30%	92,77%	16,44%	9,52%	53,03%	50,90%
Feminino		1,70%	7,23%	83,56%	90,48%	46,97%	49,10%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação à faixa *etária*, (TAB. 3 e GRÁF.1) predominam os funcionários com até 25 anos de idade. No caso da empresa E1, o percentual de funcionários dessa faixa diminuiu de 73% em 2007 para 64% em 2008; para a empresa E2, houve aumento

de 48% em 2007 para 52% em 2008; e para o Grupo Alfa, a redução foi de apenas 1%, de 59% (2007) para 58% (2008). A segunda faixa etária mais predominante foi a de 26 a 30 anos, com aumento, no caso da E1, de 24% em 2007 para 28% em 2008; redução na E2, de 25% em 2007 para 24% em 2008; e, para o Grupo Alfa, aumento de 24% em 2007 para 26% em 2008. Em relação às outras faixas, na E2 a de 31 a 35 anos apresentou percentual maior (14% em 2007 e 13% em 2008) que na E1 (2% em 2007 e 5% em 2008). Na faixa de 36 a 40 anos, o percentual de funcionários da E2 também foi maior (8% em 2007 e 6% em 2007) que o da E1, que tem nessa faixa 2% dos respondentes tanto em 2007 quanto em 2008, ao passo que o Grupo Alfa apresentou ligeira redução de 5% (7) em 2007 para 4% (7) em 2008. Considerando a amostra pesquisada, conclui-se que a população do Grupo Alfa manteve-se jovem, com 83% em 2007 e 84% em 2008 de seus funcionários pesquisados na faixa etária até 30 anos de idade.

Tabela 3 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária, a empresa e o ano da entrevista

Faixa Etária	Empresa		E1				E2				Grupo Alfa (total)			
			2007		2008		2007		2008		2007		2008	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Até 25 anos	43	73	53	64	35	48	44	52	78	59	97	58		
26 a 30 anos	14	24	23	28	18	25	20	24	32	24	43	26		
31 a 35 anos	1	2	4	5	10	14	11	13	11	8	15	9		
36 a 40 anos	1	2	2	2	6	8	5	6	7	5	7	4		
41 a 45 anos	0	0	0	0	3	4	4	5	3	2	4	2		
Mais de 45 anos	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1		

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: FA: frequência absoluta, FR: frequência relativa (%)

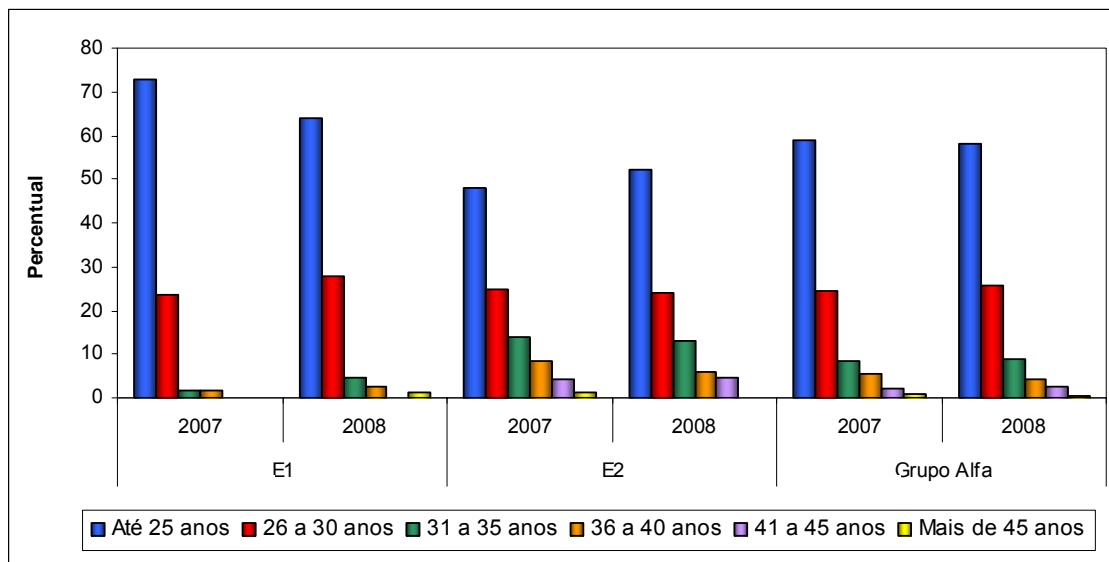


Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária, a empresa e o ano da entrevista
Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra o GRÁF. 2, segundo a variável *estado civil*, os funcionários da E1 são predominantemente solteiros (63% em 2007 e 64% em 2008), seguidos dos casados (23% em 2007 e 22% em 2008), e o percentual de divorciados ou separados diminuiu de 7% em 2007 para 1% em 2008. Na E2, também predominam os solteiros (48% em 2007 e 51% em 2008), porém há mais casados (34% em 2007 e 27% em 2008) que na E1. O percentual de casados e divorciados ou separados caiu de 7% em 2007 para 4% em 2008, enquanto no mesmo período o percentual de solteiros e “outro” aumentou de 11% para 18%. Na amostra total, observa-se que o percentual de casados (29% para 25%) e divorciados ou separados (7% para 2%) do Grupo Alfa diminuiu, ao passo que houve aumento no de solteiros (55% para 57%) e outros (9% para 16%).

Tabela 4: Distribuição da amostra, segundo o estado civil, a empresa e o ano de entrevista

Empresa	E1				E2				Grupo Alfa			
	2007		2008		2007		2008		2007		2008	
Estado Civil	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Solteiro	37	63	53	64	35	48	43	51	72	55	96	57
Casado	14	23	18	22	25	34	23	27	39	29	41	25
Separado / Divorciado	4	7	1	1	5	7	3	4	9	7	4	2
Outro	4	7	11	13	8	11	15	18	12	9	26	16

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: FA: frequência absoluta, FR: frequência relativa (%)

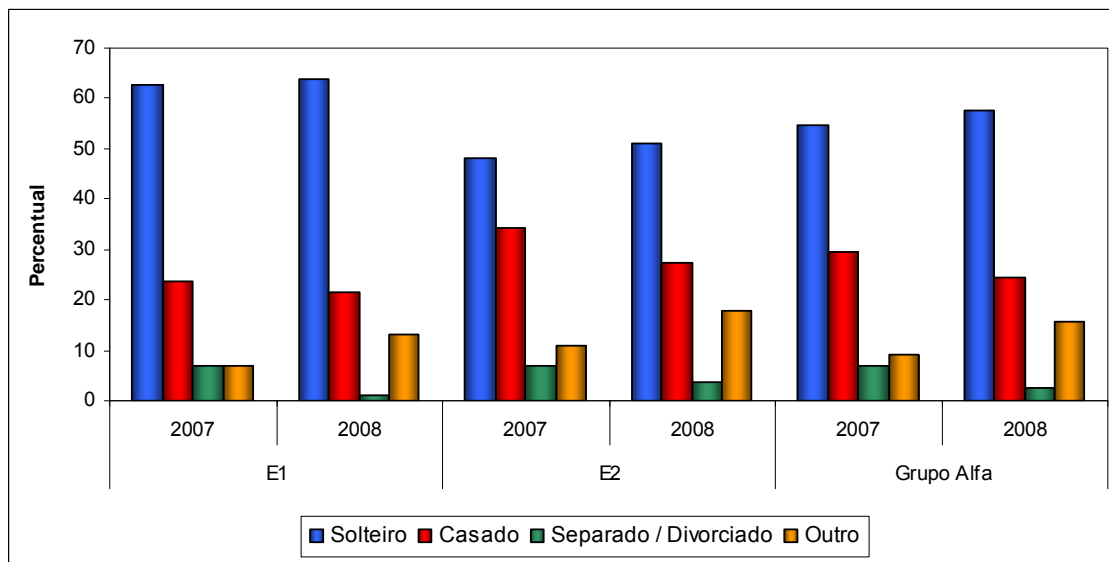


Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil, a empresa e o ano de entrevista.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando são cruzadas as variáveis *estado civil e existência de filhos* (TAB. 5 e GRÁF. 3) e considerando-se os dados da TAB.4, observa-se que no ano de 2007 53% do total de respondentes da E1 eram solteiros sem filhos. Esse percentual aumentou para 60% em 2008. Isso significa que, tomando-se a avaliação apenas da população de solteiros (TAB. 4), houve um aumento de 83,8% para 86,8% do total de solteiros sem filhos, o que equivale a uma redução de 16,2% em 2007 para 13,2% em 2008 dos solteiros com filhos.

Tomando-se a frequência absoluta da TAB. 4 e da TAB. 5, observa-se que na E2, de 2007 para 2008, o percentual de solteiros sem filhos sofre considerável redução, de 91,4% para 79,1%, o que corresponde a um aumento expressivo no percentual de solteiros com filhos, de 8,6% para 20,1%. Tais análises implicam para a direção da empresa considerações a respeito de suas políticas sociais e de recursos humanos.

Quanto aos casados com filhos, a TAB. 5 mostra que o percentual caiu no Grupo Alfa como um todo de 20%, em 2007 para 17% em 2008; que na E1 esta queda foi 17% para 16%; e que na E2 a redução foi de 23% para 19%.

Considerando-se os dados da TAB. 5 para o Grupo Alfa, observa-se que todos os separados/divorciados têm filhos e na categoria “outros” e que a maior parte (77%) tem filhos também. Assim, o comportamento da amostra global é similar ao apresentado no Gráfico 3, a exemplo das duas variáveis apresentadas anteriormente.

Tabela 5: Distribuição da amostra, segundo o estado civil dos funcionários, a existência de filhos, a empresa e o ano da entrevista.

Estado civil	Empresas	Filhos	E1				E2				Grupo Alfa			
			2007		2008		2007		2008		2007		2008	
			FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Solteiro		Sim	6	10	3	4	3	5	9	12	9	7	12	8
		Não	31	53	51	61	32	44	34	40	63	48	85	51
Casado		Sim	10	17	13	16	17	23	16	19	27	20	29	17
		Não	4	7	4	5	8	11	7	8	12	9	11	7
Separado / Divorciado		Sim	4	7	1	1	5	7	3	4	9	7	4	2
		Não	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outro		Sim	3	5	10	12	6	8	10	12	9	7	20	12
		Não	1	2	1	1	2	1	5	5	3	2	6	3

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: FA: frequência absoluta, FR: frequência relativa (%)

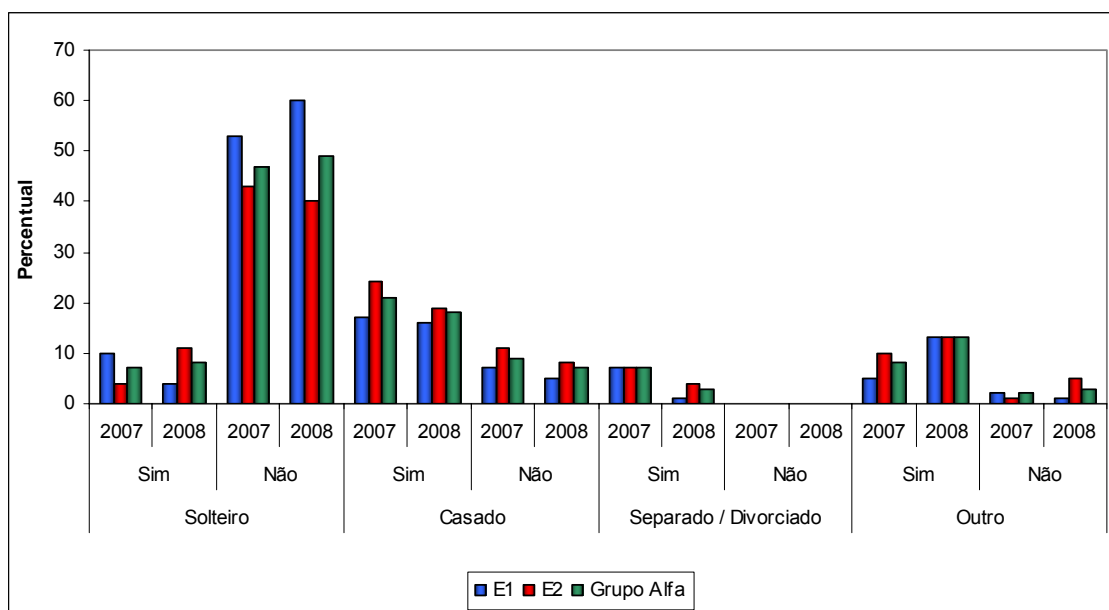


GRÁFICO 3: Distribuição da amostra segundo o estado civil, a existência de filhos e o ano da entrevista. E1, E2 e Grupo Alfa, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando o foco é *escolaridade* (TAB. 6 e GRÁF. 4), observa-se que as duas empresas têm a maioria dos funcionários com o segundo grau completo. Para a E2, o segundo nível de escolaridade mais prevalente é o 1º grau incompleto. Para a E1, era o 2º grau incompleto em 2007 e o 1º grau incompleto em 2008.

Tabela 6: Distribuição da amostra, segundo a escolaridade, a empresa e o ano da entrevista

Escolaridade	Empresa		E1				E2				Grupo Alfa			
			2007		2008		2007		2008		2007		2008	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
1º grau incompleto	9	15	25	30	23	32	20	24	32	24	45	27		
1º grau completo	9	15	7	8	4	5	5	6	13	10	12	7		
2º grau incompleto	15	25	17	20	7	10	17	20	22	17	34	20		
2º grau completo	22	37	30	36	34	47	34	40	56	42	64	38		
Superior incompleto	3	5	1	1	4	5	3	4	7	5	4	2		
Superior completo	0	0	2	2	1	1	2	2	1	1	4	2		
Pós-graduação incompleto	0	0	0	0	0	0	3	4	0	0	3	2		
Pós-graduação completo	1	2	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: FA: frequência absoluta, FR: frequência relativa (%)

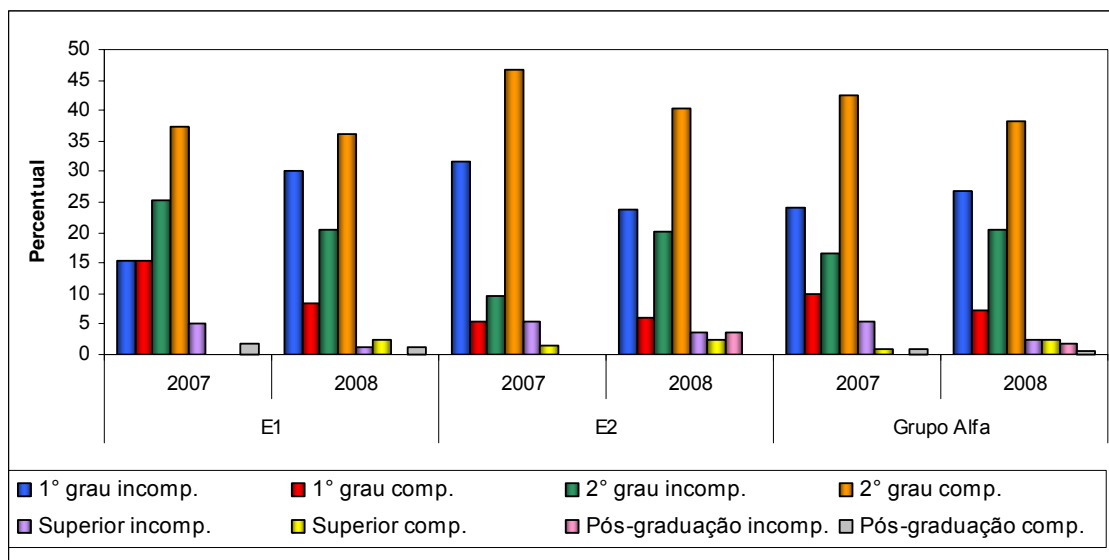


Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo a escolaridade, a empresa e o ano da entrevista.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à variável *vínculo empregatício*, em 2007 todos os funcionários amostrados eram efetivos. Já em 2008 foram observados na E1, quatro funcionários contratados por prazo determinado. A distribuição da amostra por cargos ocupados (GRÁF. 5) mostra um padrão bem definido nas duas empresas e com pouca

variação. Nos dois casos, a grande maioria dos funcionários ocupa cargos operacionais nos dois anos de pesquisa. No caso da E1 e da E2 houve em 2008 aumento do percentual de gerentes e encarregados de produção.

Tabela 7: Distribuição da amostra segundo o cargo ocupado pelos funcionários por empresa e o ano da entrevista.

Cargo	Empresa		E1				E2				Grupo Alfa			
			2007		2008		2007		2008		2007		2008	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
Gerente	1	2	5	6	2	3	9	11	3	2	14	8		
Encarregado de Produção	1	2	10	12	1	1	2	2	2	2	12	7		
Líder de Produção	6	10	5	6	6	8	3	4	12	9	8	5		
Operacional	51	86	63	76	64	88	70	83	115	87	133	80		

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: FA: frequência absoluta, FR: frequência relativa (%)

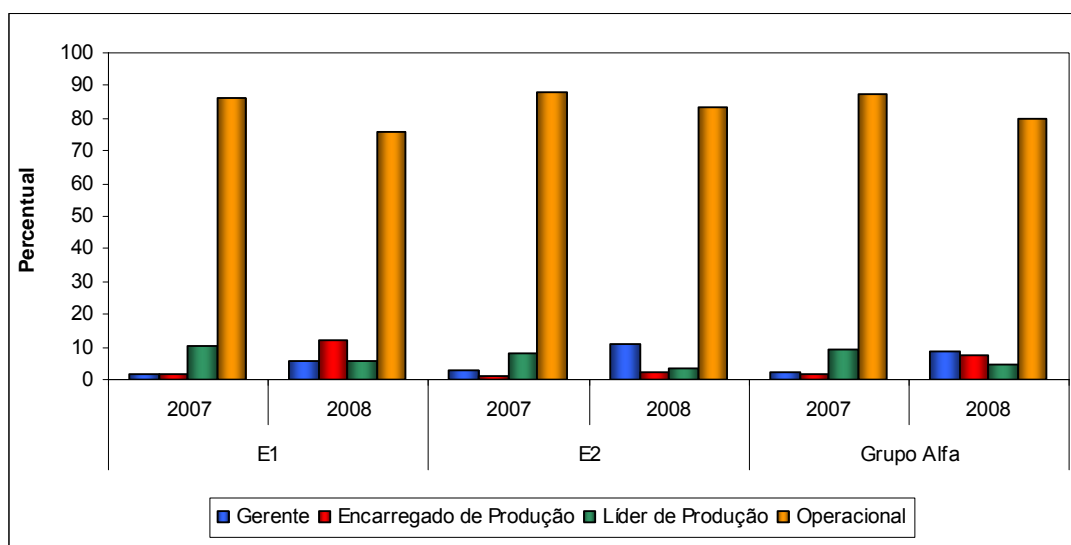


Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado e o ano da entrevista E1, E2 e Grupo Alfa, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os Gráfico 6 e Tabela 8 mostram a distribuição percentual de funcionários segundo o tempo de trabalho na empresa. No caso da E1, observa-se que em 2007 a maioria dos funcionários tinha menos de um ano de trabalho e em 2008 a maioria tinha entre 1 e 5 anos de trabalho. Para a E2, a análise é exatamente o oposto. Em 2007, a maioria dos funcionários tinha de 1 a 5 anos de trabalho na empresa, enquanto em 2008 a maioria tinha menos de 1 ano de trabalho, o que pode sugerir uma

renovação dos funcionários da E2. A amostra total revela que a maioria dos funcionários está nos dois grupos citados.

Tabela 8 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa, por empresa e o ano da entrevista

Tempo de Trabalho	Empresa		E1				E2				Grupo Alfa			
			2007		2008		2007		2008		2007		2008	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
Menos de 1 anos	26	44	33	40	31	42	43	51	57	43	76	46		
1 a 5 anos	20	34	37	45	37	51	37	44	57	43	74	44		
6 a 10 anos	12	20	12	14	5	7	4	5	17	13	16	10		
11 a 15 anos	1	2	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1		

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: FA: frequência absoluta, FR: frequência relativa (%)

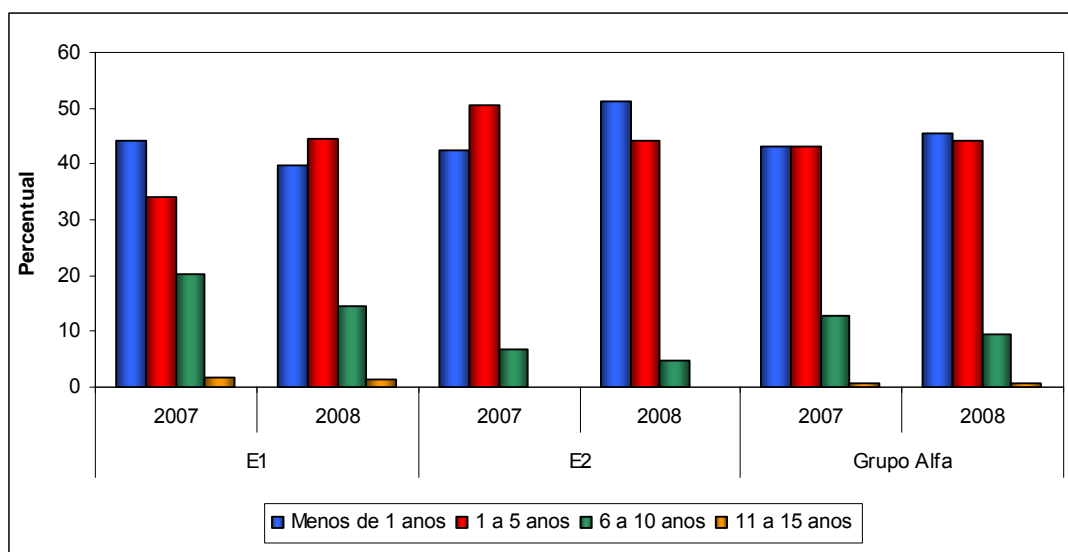


Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho na empresa e o ano da entrevista. E1, E2 e Grupo Alfa, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os Gráfico 7 e Tabela 9 mostram a distribuição percentual dos funcionários segundo o tempo de trabalho no cargo. O padrão é o mesmo para os três grupos (E1, E2 e Grupo Alfa) a maioria dos funcionários trabalha há menos de 1 ano no cargo atual, sendo que de 2007 para 2008 o percentual de funcionários que trabalham de 1 a 5 anos no cargo atual diminuiu e o percentual dos funcionários que trabalham de 11 a 15 anos no cargo atual aumentou.

Tabela 9 – Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho no cargo por empresa e ano de entrevista.

Tempo no cargo	Empresa		E1				E2				Grupo Alfa			
			2007		2008		2007		2008		2007		2008	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
Menos de 1 ano	34	58	48	58	38	52	49	58	72	55	97	58		
1 a 5 anos	21	36	22	27	31	42	28	33	52	39	50	30		
6 a 10 anos	2	3	4	5	4	5	4	5	6	5	8	5		
11 a 15 anos	2	3	9	11	0	0	3	4	2	2	12	7		

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: FA: frequência absoluta, FR: frequência relativa (%)

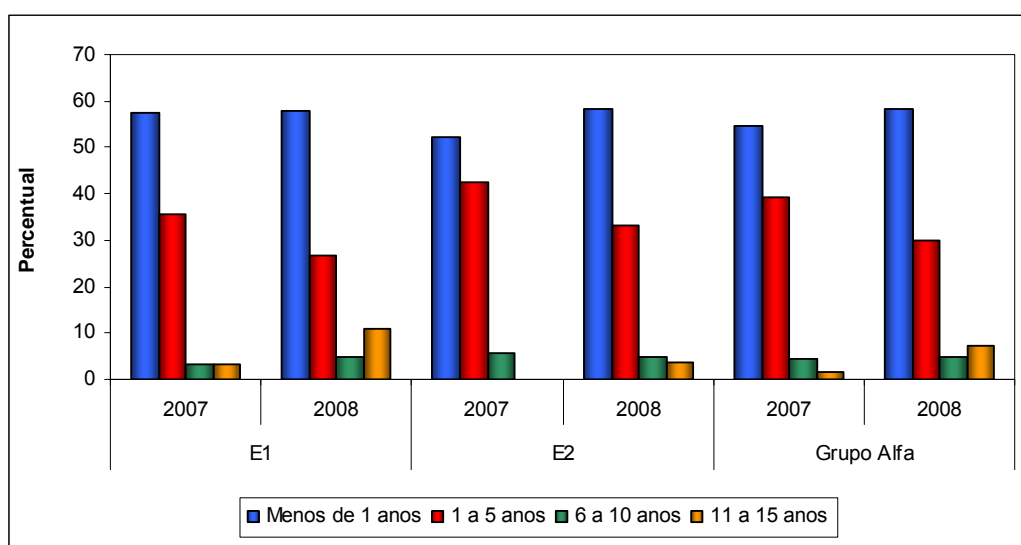


Gráfico 7— Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho no cargo e o ano de entrevista. E1, E2 e Grupo Alfa, respectivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 10 mostra que a grande maioria dos funcionários, nos três casos (E1, E2 e amostra total), trabalha na área de produção. Não há funcionários trabalhando com compras–almoxarifado e no caso da E1, e em 2008 iniciou-se a estruturação das áreas financeira e comercial–vendas.

Tabela 10 – Distribuição da amostra, segundo área de trabalho na empresa, a empresa e ano da entrevista

Área de Trabalho	Empresa	E1				E2				Total			
		2007		2008		2007		2008		2007		2008	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Administrativo		1	2	5	6	2	3	5	6	3	3	10	6
Financeiro		0	0	9	11	2	3	2	2	2	2	11	7
Comercial - vendas		0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Produção		58	98	68	82	69	94	77	92	127	95	145	86
Compras - Almoxarifado		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: FA: frequência absoluta, FR: frequência relativa (%)

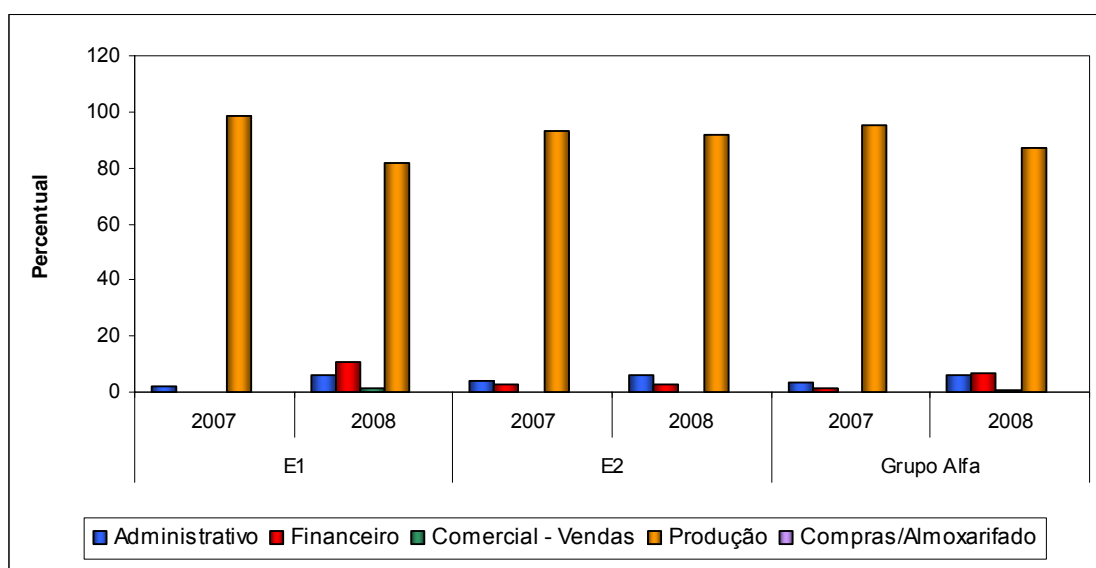


GRÁFICO 8: Distribuição da amostra, segundo área de trabalho, a empresa e o ano de entrevista
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a *ter outro emprego*, em 2008 10% dos funcionários da E1 e 5% dos funcionários da E2 afirmaram ter outro emprego. Em relação à importância desse outro emprego, no caso dos funcionários da E1 25% afirmaram ser muito importante; 37,5% afirmaram ser importante; e 37,5%, ser pouco importante. Já no caso da E2, 67% afirmaram ser muito importante; e 33%, afirmaram ser importante. Na amostra total, 36% afirmaram ser muito importante o outro emprego; 36% ser importante; e 28%, ser pouco importante.

4.3 Dados relativos à qualidade de vida no trabalho dos respondentes

Com relação à qualidade de vida no trabalho, dois construtos foram avaliados, seguindo o percurso de Honório (1998): *dimensões básicas da tarefa* (conteúdo do trabalho) e *satisfações específicas* (contexto de trabalho).

Os dados serão apresentados em três categorias de construtos: (a) Dimensões básicas da tarefa (conteúdo do trabalho); (b) Satisfações específicas (contexto do trabalho); e (c) QVT (variáveis de conteúdo e contexto do trabalho).

4.3.1 Dimensões básicas da tarefa – Conteúdo do trabalho

Desta categoria fazem parte as seguintes variáveis, cujos significados são apresentados no capítulo 2, seção 2.1.6: a) variedade de habilidades (VH); b) identidade da tarefa (IT); c) significância da tarefa (ST); d) inter-relacionamento (IR); e) autonomia (AU); f) *feedback* intrínseco (FI); e g) *feedback* extrínseco (FE).

Na TAB. 11 e na TAB. 12, são apresentadas as estatísticas descritivas e a distribuição percentual dos níveis de resposta para dimensões básicas da tarefa. Convencionou-se que os valores de médias situados entre 1 e 3,0 podem ser classificados como níveis pouco satisfatórios de QVT, entre 3,1 e 4,9 como nível intermediário entre satisfação e insatisfação, entre 5,0 e 7,0 como níveis satisfatórios de QVT.

A TAB. 11 mostra que para o Grupo Alfa como um todo as variáveis VH (5,53), IT (5,47) e FI (5,50) apresentaram as maiores médias nos anos de 2007 e 2008, indicando níveis satisfatórios de QVT e as menores médias para as variáveis FE (3,99) e AU (4,23), cujos escores tendem para a faixa intermediária entre a insatisfação e a satisfação. De 2007 para 2008, houve aumento das médias de resposta da maioria das variáveis, exceto para a variável significância da tarefa (ST) que apresentou ligeira queda de média, de 4,80 para 4,78.

A Tabela 11 mostra que para a empresa E1 as variáveis VH (5,47), IT (5,13) e FI (5,23) apresentam as maiores médias, escores que indicam níveis satisfatórios de QVT, ao passo que as variáveis com menores médias, AU (4,10) e FE (3,91), tendem para a faixa intermediária entre satisfação e insatisfação. De 2007 para 2008 não foi observado aumento das médias de resposta apenas para as variáveis ST (4,70 para 4,69) e AU (4,21 para 4,10).

Para a empresa E2, os dados da Tabela 11 mostram que as variáveis com maiores médias são VH (5,59), IT (5,80), FI (5,77) e IR (5,13), cujos escores indicam níveis satisfatórios de QVT, e que as variáveis com as menores médias são AU (4,22) e FE (4,07), escores que se situam na faixa intermediária entre satisfação e insatisfação. De 2007 para 2008 somente não foi observado aumento para a variável ST, que apresentou redução na média de 4,89 para 4,87, permanecendo na faixa intermediária entre satisfação e insatisfação.

Comparando-se os dados da empresa E1 e da E2, para o ano 2007, pode-se perceber que, em geral, a resposta média dos funcionários da E2 é superior à dos funcionários da E1, salvo o caso da variável IR, em que essa ordem é inversa. Isto é, E1 apresentou média de 4,77, contra 4,44 de E2. Isso significa que as pessoas da E2 – Confecção, de modo geral, mostram-se mais satisfeitas com as dimensões básicas da tarefa do que os empregados da empresa E1 – Estamparia.

Para o ano de 2008 o padrão é o mesmo, salvo o caso da variável *feedback extrínseco* (ST), em que a ordem se inverte novamente e para a qual, E1 apresentou média de 4,51 e E2, 4,36. Isso sugere que existe maior grau de concordância com as afirmações feitas por parte dos funcionários da empresa E2.

Analisando o caso de cada empresa e do Grupo Alfa como um todo, observa-se que na maioria dos casos a resposta média do ano de 2008 é superior à do ano de 2007, sugerindo melhorias na QVT. Todavia, nem por isso tais resultados se mostram suficientemente expressivos, uma vez que a maior parte das médias não atinge níveis elevados, mais satisfatórios de QVT. Demonstra-se, assim, a necessidade de as empresas intervirem com medidas que possam efetivamente contribuir para melhorar a situação encontrada, em termos de conteúdo da tarefa, nos dois anos da

pesquisa, além de confirmar que os programas implementados não foram plenamente eficazes no sentido de promover a melhoria da QVT.

Pode-se observar que as variáveis VH, IT, ST, AU, FE e IR têm na mediana a melhor estimativa de tendência central, devido à elevada dispersão dos dados ($CV \geq 0,30$). Porém, a variável FI apenas para o ano de 2008 tem na média a melhor medida de tendência central, por apresentar $CV < 0,30$ para o Grupo Alfa e para E2.

Tabela 11 – Estatísticas descritivas das variáveis de conteúdo do trabalho

Variável	Descritivas	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008
Variedade de habilidades (VH)	Média	4,65	5,53	4,63	5,47	4,68	5,59
	Desvio-padrão	2,14	1,85	2,08	1,84	2,20	1,85
	CV ^(*)	0,46	0,33	0,45	0,34	0,47	0,33
Identidade da tarefa (IT)	Média	4,55	5,47	4,50	5,13	4,60	5,80
	Desvio-padrão	2,04	1,76	2,00	1,79	2,08	1,74
	CV	0,45	0,32	0,44	0,35	0,45	0,30
Significância da tarefa (ST)	Média	4,80	4,78	4,70	4,69	4,89	4,87
	Desvio-padrão	2,24	2,31	2,14	2,20	2,33	2,41
	CV	0,47	0,48	0,46	0,47	0,48	0,49
Autonomia (AU)	Média	4,23	4,25	4,21	4,10	4,22	4,40
	Desvio-padrão	1,88	2,03	1,69	2,00	2,07	2,06
	CV	0,44	0,48	0,40	0,49	0,49	0,47
Feedback intrínseco (FI)	Média	4,97	5,50	4,82	5,23	5,11	5,77
	Desvio-padrão	1,79	1,57	1,71	1,58	1,87	1,57
	CV	0,36	0,29	0,35	0,30	0,37	0,27
Feedback extrínseco (FE)	Média	3,99	4,44	3,91	4,51	4,07	4,36
	Desvio-padrão	2,09	2,08	2,02	1,91	2,16	2,24
	CV	0,52	0,47	0,52	0,42	0,53	0,51
Inter-relacionamento (IR)	Média	4,61	4,97	4,77	4,80	4,44	5,13
	Desvio-padrão	2,29	2,27	2,29	2,34	2,28	2,20
	CV	0,50	0,46	0,48	0,49	0,51	0,43

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ^(*) CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Como mostra a TAB.12, para a Organização Alfa como um todo, em 2007 e 2008, os maiores percentuais de respondentes insatisfeitos ocorreram para as variáveis ST (29% e 30% dos respondentes, nos respectivos anos), AU (38% e 37%) e FE (38% e 33%). O mesmo ocorre para as empresas E1 e E2, que apresentam os seguintes percentuais – E1: ST (30% e 29%), AU (30% e 36%) e FE (44% e 30%); E2: ST (29% e 30%), AU (39% e 35%) e FE (45% e 37%). Constata-se aumento dos percentuais para a variável AU na E1 e para a variável ST na E2. No caso da E1 e da E2, os percentuais relativos à insatisfação dos respondentes são expressivos para a variável IR: 30% e 31% para E1 e 39% e 23% para E2, em 2007 e 2008,

respectivamente. Isso demonstra a necessidade de uma atenção especial das organizações para com estas variáveis, pois das sete variáveis de conteúdo, essas quatro variáveis (ST, AU, FE e IR) apresentam resultados insatisfatórios consideráveis.

Tabela 12 – Distribuição percentual dos níveis de satisfação – dimensões básicas da tarefa

Variável	Distribuição de respostas	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2008 (%)
Variedade de habilidades (VH)	Insatisfeitos	30	13	28	14	31	14
	Nível intermediário	11	10	14	13	10	7
	Satisfeitos	59	77	58	73	59	79
Identidade da tarefa (IT)	Insatisfeitos	29	14	28	17	30	12
	Nível intermediário	14	8	15	13	14	4
	Satisfeitos	47	78	57	70	56	84
Significância da tarefa (ST)	Insatisfeitos	29	30	30	29	29	30
	Nível intermediário	7	8	9	10	5	6
	Satisfeitos	64	62	61	61	66	64
Autonomia (SU)	Insatisfeitos	38	37	30	36	39	35
	Nível intermediário	16	12	23	16	10	8
	Satisfeitos	46	51	47	48	51	57
Feedback intrínseco (FI)	Insatisfeitos	13	8	20	14	19	11
	Nível intermediário	12	9	14	13	9	6
	Satisfeitos	75	83	66	73	72	83
Feedback extrínseco (FE)	Insatisfeitos	38	33	44	30	45	37
	Nível intermediário	13	12	15	16	10	10
	Satisfeitos	49	55	41	54	45	53
Inter-relacionamento (IR)	Insatisfeitos	21	10	30	31	39	23
	Nível intermediário	9	7	9	6	7	9
	Satisfeitos	70	83	61	63	54	68

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: - 1, 2 e 3 = Insatisfeitos; 4 = nível intermediário; e 5, 6 e 7 = Satisfeitos

- (%) : Percentual de respondentes

Quanto à variável *variedade de habilidades* (VH), pode ser observado, de 2007 para 2008, que para o Grupo Alfa como um todo houve redução nos percentuais de respondentes insatisfeitos, de 30% para 13%, e no nível intermediário, de 11% para 10%, e aumento nos percentuais dos satisfeitos, de 59% para 77%, de forma idêntica para a empresa E1, com redução nos níveis de insatisfação, de 28% para 14%, e no nível intermediário, de 14% para 13%, com aumento nos níveis de satisfação, de 58% para 73%, e para E2 com redução nos níveis de insatisfação, de 31% para 14%, e no nível intermediário, de 10% para 7%, e aumento no níveis de

satisfação com a QVT, de 59% para 79%. Nesse sentido, a E2 apresenta os percentuais mais expressivos de satisfação.

O APÊNDICE B apresenta as estatísticas descritivas e a tabela de comparação dos indicadores que compõem a VH. Na análise da tabela de comparação dos indicadores que compõem esta variável, nos dois momentos da pesquisa, constatase que houve melhoria significativa (p -valor = 0,000) tanto para E1 quanto para E2 no indicador de satisfação II.4, o qual mede a intensidade com que a tarefa exige diferentes habilidades e talentos, em relação ao indicador de percepção III.1, o qual permite avaliar a percepção quanto à complexidade e ao alto nível das habilidades exigidas para a tarefa. Observa-se também aumento significativo na percepção dos respondentes (p -valor = 0,018 para E1 e 0,00 para E2), por meio do grau de concordância (médias 4,63 e 4,94 para E1 e 4,90 e 5,25 para E2) obtido em 2007 e 2008 nas respostas dos empregados para o indicador de percepção: III.5 - *O meu trabalho é simples e repetitivo*, sem contudo apresentar melhorias significativas ($p > 5\%$). Observa-se que as atividades dos empregados pesquisados nas duas empresas do grupo são de natureza simples e repetitiva, pois trata-se de atividades predominantemente operacionais. Por meio de observação direta, pode-se constatar que de 2007 para 2008, em função das mudanças nos processos produtivos e da tecnologia de alguns equipamentos, ocorridas especialmente na E2, a exigência de habilidades mais complexas aumentou.

Avaliando a *identidade da tarefa* (IT), pode-se observar que para os funcionários da E1 e da E2 houve melhora na avaliação, de 2007 para 2008, com níveis de satisfação aumentando de 47% para 78% dos respondentes nos respectivos anos, e do Grupo Alfa como um todo, de 57% para 70%. Considera-se ainda para E1 o aumento expressivo de 56% para 84% e para E2, que apresenta 14% a mais que a E1 nos níveis de satisfação com esta variável. Na análise das estatísticas descritivas e da tabela de comparação para os indicadores que compõem esta variável, apresentadas no APÊNDICE C, observa-se que o indicador de satisfação II.3, o qual mede a intensidade com que a tarefa é executada de forma completa do princípio ao fim, melhorou significativamente de 2007 para 2008 (p -valor = 0,000 para E1 e p -valor = 0,009 para E2), e a média indica tendência para níveis plenos de satisfação (5,88 para E1 e 6,04 para E2 em 2008). Quanto aos indicadores de

percepção, apenas E2 apresenta aumento significativo nos níveis de percepção (p-valor = 0,000 para os dois indicadores). Com base em observações diretas, pode-se explicar essa diferença pela maneira como o trabalho na E2 está organizado. Cada célula é responsável por uma parte do processo produtivo. Por exemplo: infesto, corte, fechamento, costura das mangas, costura das golas, bordado e acabamento. As tarefas são executadas com base em instruções de trabalho padronizadas, ou peças-piloto. Entretanto, cada célula tem funções cada vez mais específicas, e as tarefas a elas atribuídas devem ser iniciadas e concluídas na própria célula. De 2007 para 2008, os processos foram redesenhados: na E2, com aumento no número de operações e revisão do leiaute; na E1, na qual o processo produtivo é menos fracionado, não ocorreram alterações significativas.

Na pesquisa realizada em 2008, a variável *significância da tarefa* (ST) foi a única que sofreu redução de escore dos níveis de satisfação quando comparado com os resultados de 2007: de 64% para 62% no Grupo Alfa como um todo; e de 66% para 64% para E2. Para E1 não houve alteração no percentual de respondentes satisfeitos (61%). O percentual de insatisfeitos é elevado e está em torno dos 30% para o Grupo Alfa, E1 e E2. Diferença significativa (p-valor = 0,001) de 2007 para 2008 ocorreu somente para E2 na questão II.5 do questionário que compõe esta variável (ver APÊNDICE D), com média de 6,42, próxima ao nível máximo de satisfação. Tais resultados podem ser atribuídos à redução na percepção dos empregados de como suas tarefas afetam as outras pessoas. Também com o rápido crescimento do quadro de pessoal, aqueles recém-admitidos ainda não desenvolveram por completo uma visão sistêmica dos processos da organização. Soma-se a isso o fato de que as mudanças ocorridas nos diversos processos aparentemente não foram completamente absorvidas por todos, segundo o diretor de produção do Grupo Alfa. Na análise dos dados, foi possível constatar a grande importância e valor que os empregados dão às tarefas por eles desenvolvidas.

Na avaliação da *autonomia* (AU), pode ser visto que de 2007 para 2008 o percentual de respondentes insatisfeitos reduziu no Grupo Alfa (de 38% para 37%) e na E2 (de 39% para 35%), aumentando na E1 (de 30% para 36%). Por outro lado, houve aumento nos percentuais de respondentes satisfeitos para o Grupo Alfa (de 46% para 51%), na E1 (de 47% para 48%) e mais expressivo na E2 (de 51% para 57%).

Foi observada redução no percentual de respondentes com nível intermediário entre satisfação e insatisfação para o Grupo Alfa (de 16% para 12%), para E1 (de 23% para 16%) e para E2 (de 10% para 8%). A questão II.2 – “Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?”–, uma das três que compõem esta variável, foi a única que apresentou aumento significativo de 2007 para 2008 (p-valor = 0,007) para E2 (APÊNDICE E). Das duas empresas do grupo a E1 não recebeu grandes investimentos em padronização e treinamento de pessoal, como a E2. Na E2, percebe-se o aumento de liberdade para a tomada de decisões. Segundo a direção da empresa, em maior parte, isso se deve à clareza de diretrizes e padrões de trabalho implementados no período. Os empregados da E1 perceberam uma perda de liberdade na execução de suas tarefas, conforme apontam os dados da pesquisa. Segundo o diretor de produção, ocorreu aumento na supervisão do trabalho executado, o que pode explicar o fato.

No caso do *feedback intrínseco* (FI), os dados indicam que houve melhora expressiva nesta variável de 2007 para 2008, com aumento no percentual de funcionários satisfeitos no Grupo Alfa (de 75% para 83%), na E1 (de 66% para 73%) e na E2 (de 72% para 83%). Essa variável foi a que apresentou menores percentuais de respondentes insatisfeitos, com redução de 2007 para 2008 no Grupo Alfa (de 13% para 8%), na E1 (de 20% para 14%) e na E2 (de 19% para 11%). Em 2008, a E2, com 83% das respostas na faixa superior da escala (5,6,7), apresentou nível de satisfação maior que na E1, que é de 73%. De acordo com as estatísticas descritivas e a tabela de comparação dos indicadores que compõem esta variável, ambas apresentadas no APÊNDICE F, apenas a E1 apresentou melhoria significativa (p-valor = 0,002) para o indicador de satisfação, o qual permite ao empregado avaliar como está se saindo na execução da tarefa (questão II.7) e teve sua média aumentada de 5,05 em 2007 para 5,89 aproximando-se mais dos níveis de satisfação plena. Quanto aos indicadores de percepção, somente o indicador (questão III.4) que permite ao empregado perceber se está realizando bem ou mal suas tarefas apresentou melhoria significativa para as duas empresas, E1 (p-valor = 0,030) e E2 (p-valor=0,016), cujas médias atingiram 5,54 e 5,91, respectivamente, para E1 e E2 em 2008, ao passo que somente para E2 o indicador (questão III.12) que permite avaliar a percepção do trabalhador sobre indicações fornecidas pela própria tarefa – ou seja, se ela está sendo bem

desempenhada ou não – apresentou melhoria significativa (p -valor = 0,001) de um ano para outro, apesar de alguma melhoria ser constatada também em E1 (média de 4,24 para 4,27).

Para o diretor de produção do Grupo Alfa, o fato pode ser explicado pelos investimentos realizados no treinamento do pessoal em ferramentas da qualidade, em metodologias de como analisar e melhorar os processos, na definição de ações preventivas e corretivas, e na inspeção nas diversas interfaces dos subprocessos de produção, e não apenas na etapa final.

Em relação ao *feedback extrínseco* (FE), os dados indicam melhorias para os níveis de satisfação para o Grupo Alfa (de 49% para 55%), a E1 (de 41% para 54% dos respondentes) e a E2 (de 45% para 53%) de 2007 para 2008, com escores maiores que 50% na faixa superior da escala Likert em 2008. Esta variável apresentou redução nos percentuais de respondentes insatisfeitos de 2007 para 2008, mas mesmo assim se mostram expressivos para o Grupo Alfa (de 38% para 33%), para a E1 (de 44% para 30%) e para a E2 (de 45% para 37%). Analisando-se as estatísticas descritivas dos indicadores que compõem esta variável, apresentadas no APÊNDICE G, observa-se que houve de 2007 para 2008 melhoria significativa tanto na E1 (p -valor = 0,013) quanto na E2 (p -valor = 0,022) na frequência com que supervisores ou colegas falam sobre o modo como são realizadas as tarefas (questão II.6 do questionário). Constata-se também, para as duas empresas, melhoria do *feedback* dos superiores para seus funcionários. Mas apenas para E1 esta melhoria é significativa (p -valor = 0,001) na percepção de como os superiores se manifestam sobre o que eles pensam sobre o desempenho no trabalho dos respondentes (questão III.10 do questionário).

Essa melhoria de 2007 para 2008, segundo a diretoria do Grupo Alfa, deve-se à capacitação do pessoal que exerce função gerencial em técnicas de liderança, ao fortalecimento de equipes, às metodologias para ajuste e para melhoria de processos no âmbito do programa da qualidade. No caso da E1, a melhoria do *feedback* dos superiores para seus subordinados, em parte, pode estar relacionada à substituição de pessoal de função gerencial ocorrida entre os dois momentos da

pesquisa. Entretanto, é necessário investir na melhoria dos níveis de satisfação, cujas médias ainda estão distantes de níveis considerados plenamente satisfatórios. Quando questionados sobre o *inter-relacionamento* (IR), observa-se nos dados da TAB. 12 aumento de 2007 para 2008 nos níveis de satisfação no percentual de respondentes no Grupo Alfa (de 70% para 83%), na E1 (de 61% para 63%) e na E2 (de 54% para 68%). Por outro lado, os percentuais de respondentes insatisfeitos sofreu grande redução no Grupo Alfa com um todo (de 21% para 10%) e na E2 (de 39% para 23%), ao passo que na E1 houve pequeno aumento na insatisfação, de 30% para 31%. Foi observada redução no percentual de respondentes com nível intermediário entre satisfação e insatisfação no Grupo Alfa (de 9% para 7%) e na E1 (de 9% para 6%), enquanto que na E2 percebeu-se aumento de 7% para 9% em níveis medianos de satisfação. Com base nos escores dos indicadores que compõem esta variável, apresentados no APÊNDICE H, observa-se que as médias para os indicadores de satisfação (II.1) em 2007 e 2008 se aproximaram dos níveis mais elevados de satisfação, em especial para E2, que teve aumento de 4,64 para 5,92. Para a afirmação de que “O trabalho pode ser realizado de forma isolada sem conversas ou perguntas entre as pessoas”, as médias para as duas empresa em 2008 – E1 (média de 2,63) e E2 (média de 3,06) – apontam para a discordância. Na comparação entre os dois momentos estudados, observa-se que apenas para a E2 houve melhoria significativa (p-valor = 0,000) tanto para o indicador de satisfação (questão II.1) quanto para o indicador de percepção (questão III.2), cuja avaliação implica elevada percepção da importância da cooperação entre as pessoas para realização das tarefas (média de 5,78 para E1 e 6,43 para E2 em 2008). Assim, a relevância da interação entre pessoas e funções pode ser constatada no escore dos indicadores que compõem esta variável.

Segundo a direção da empresa, esta melhoria pode ter sido em função das atividades de sensibilização e integração desenvolvidas por ocasião dos programas da qualidade e 5S, que tiveram importante papel na conscientização dos operários da empresa, o que também pode ser constatado pela observação direta.

A partir dos resultados obtidos para cada variável das dimensões básicas da tarefa, calculou-se o potencial motivacional da tarefa (PMT), cujos resultados estão dispostos na TAB. 13.

Tabela 13 – Potencial motivacional da tarefa dos respondentes

Escore	Medidas Descritivas	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008
PMT	Média	4,46	4,82	4,41	4,67	4,5	4,89
	Desvio Padrão	0,62	0,75	0,58	0,65	0,59	0,71
	Mínimo	2,97	3,08	3,19	3,22	2,97	3,08
	Máximo	6,06	6,83	5,69	5,89	6,06	6,47
	CV (%)	13,90	15,56	13,15	13,92	13,11	14,52

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média multiplicada por 100%.

Percebe-se que houve aumento para o PMT tanto para o Grupo Alfa (média de 4,46 para 4,82) quanto para E1 (média de 4,41 para 4,67) e E2 (média de 4,5 para 4,89), todos inferiores a 4,9, numa faixa intermediária entre satisfação e insatisfação, indicando que os programas de mudança implementados não tiveram a eficácia desejada em termos de QVT, sem, contudo, exercer influência negativa na percepção e satisfação dos empregados pesquisados quanto ao trabalho que realizam diariamente. A melhoria do PMT no sentido de alcançar níveis mais elevados poderia se dar por meio de atuações que priorizem as variáveis *autonomia* (AU), *feedback extrínseco* (FE) e *significância da tarefa* (ST), que, em comparação com as demais que compõem esse indicador (ver fórmula para PMT – seção 2.1.6), apresentaram desempenhos inferiores. Note-se que um aumento em qualquer uma das dimensões provocará aumento no PMT (HACKMAN; OLDHAM, 1975, p.160).

Convém esclarecer que, segundo Hackman e Lawler (1971), quando as tarefas apresentam elevado conteúdo de dimensões básicas, os empregados têm a oportunidade de descobrir (*feedback*) que eles pessoalmente (autonomia) têm concluído suas tarefas de forma positiva (identidade e variedade da tarefa) quando as executam bem. A implicação desta afirmação é que, para uma motivação máxima ou, pelo menos, maior, a tarefa deveria apresentar simultaneamente escores elevados para as dimensões básicas. Segundo Hackman e Oldham, (1975, p. 160), uma tarefa com elevado potencial motivacional não irá afetar todos os indivíduos de uma mesma maneira. Aquelas pessoas que valorizam o crescimento e a realização pessoal deveriam responder positivamente a uma tarefa com elevado conteúdo (dimensões básicas) e os indivíduos que não valorizam a realização e o crescimento

pessoal podem apresentar ansiedade pela tarefa e se sentirem desconfortavelmente estressados por ela (HACKMAN; OLDFHAM, 1975 p. 160).

4.3.2 Satisfações específicas – Contexto do trabalho

As variáveis deste grupo procuram investigar o grau de bem estar em termos de: *possibilidade de crescimento* (SPC), *supervisão* (SSU); *segurança* (SSE); *remuneração ou compensação* (SC) e *ambiente social* (SAS).

Na comparação dos dados da TAB.14 entre as empresas para o ano de 2007, percebe-se que a resposta média dos funcionários da E1 indica grau de satisfação dos empregados superior à dos empregados da E2. Já em 2008 a situação se inverte, e os empregados da E2 apresentam grau de satisfação superior, com destaque para as *possibilidades de crescimento* (SPC), para a *segurança* (SS) e *satisfação com a supervisão* (SS).

Segundo o diretor de produção, a melhora dessas variáveis na E2, provavelmente, deve-se à implantação do programa da qualidade, do redesenho dos processos produtivos e da diversificação dos produtos, o que pode ter gerado expectativas nos seus empregados, uma vez que ocorreram algumas promoções de função. No caso da E1, esta não recebeu na mesma intensidade os estímulos recebidos pela E2.

Quando é realizada a comparação das satisfações específicas, por ano, em cada uma das empresas, percebe-se que na E1, em 2007, as respostas médias foram superiores às de 2008, o que revela uma possível diminuição da satisfação dos funcionários. Na E2 ocorre, o inverso: as respostas médias em 2008 são superiores, levando a acreditar em uma melhora no nível de satisfação dos funcionários quanto a essa variável.

Para o Grupo Alfa, as respostas médias não diferiram muito nos dois anos e houve alternância dos anos em relação à maior resposta média apresentada (TAB. 14).

Tabela 14 – Estatísticas descritivas das variáveis de contexto do trabalho

Variável	Descritivas	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	Média	4,87	4,77	5,13	4,44	4,60	5,10
	Desvio-padrão	1,87	1,77	1,60	1,65	2,13	1,88
	CV (*)	0,38	0,37	0,31	0,37	0,46	0,37
Satisfação com a segurança (SS)	Média	4,44	4,64	4,64	4,12	4,25	5,16
	Desvio-padrão	1,83	1,71	1,57	1,66	2,09	1,76
	CV	0,41	0,37	0,34	0,40	0,49	0,34
Satisfação com a compensação (SC)	Média	3,65	3,84	4,03	3,87	3,28	3,82
	Desvio-padrão	1,91	1,91	1,74	1,65	2,09	2,17
	CV	0,52	0,50	0,43	0,43	0,64	0,57
Satisfação com o ambiente social (SAS)	Média	5,45	5,51	5,68	5,51	5,22	5,50
	Desvio-padrão	1,71	1,59	1,46	1,55	1,95	1,63
	CV	0,31	0,29	0,26	0,28	0,37	0,30
Satisfação com a supervisão (SSU)	Média	4,84	5,10	4,85	4,58	4,82	5,62
	Desvio-padrão	1,84	1,87	1,67	1,81	2,01	1,94
	CV	0,38	0,37	0,34	0,40	0,42	0,34

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: * CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Quanto à variável *satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)*, observa-se no Grupo Alfa a redução na média em relação a 2007, principalmente na E1 (de 5,13 para 4,44), fazendo com que o crescimento da satisfação observado na E2 (de 4,60 para 5,10) não impedisse a queda nos resultados globais do Grupo Alfa (de 4,87 para 4,77). Analisando-se as estatísticas descritivas dos indicadores que compõem esta variável apresentadas, no APÊNDICE J, observa-se que houve, de 2007 para 2008, redução significativa da satisfação para todas as questões (I.4 – p-valor = 0,012, I.7 – p-valor = 0,049, I.11 – p-valor = 0,001 e I.14 – p-valor = 0,002) que compõem esta variável apenas para E1. Para E2 foi constatado aumento na satisfação para todas as questões, mas de forma significativa apenas para a questão I.14 (p-valor = 0,005).

Isso pode ser atribuído às diferenças operacionais, pois a E2 possui variedade e complexidade maiores de processos, ao passo que a E1 se caracteriza como uma empresa prestadora de serviços quase que exclusivamente para a E2, com processos estabilizados e os cargos de função gerencial ocupados por pessoal de confiança dos proprietários, mais antigos de casa.

No que tange à *satisfação com a segurança (SS)*, percebeu-se melhoria nos níveis de satisfação para o Grupo Alfa como um todo, com o aumento da média de 4,44

para 4,64 de 2007 para 2008, mas mantendo-se numa faixa intermediária entre satisfação e insatisfação. A satisfação com essa variável é mais elevada na E2, tendo a média migrado da faixa intermediária (4,25) para a faixa mais próxima da plena satisfação (5,16) no período considerado. Como mostra o APÊNDICE K, que apresenta estatísticas descritivas e comparações, houve aumento significativo para ambas as questões que compõem esta variável (I.1 e I.12, com p-valor igual a 0,027 e 0,001, respectivamente). Isso pode ser explicado pelas promoções e melhorias nas condições de trabalho, gerando nos empregados maior sensação de segurança no emprego. Já na E1 observa-se redução na média, de 4,64 para 4,12, que pode ter sido influenciada, conforme o APÊNDICE K, pela redução das médias para as duas questões. Mas a redução se deu de forma significativa (p -valor = 0,005) apenas na satisfação em relação à questão I.1. Essa redução na satisfação em relação à SS pode estar relacionada à demissão de um gerente que trabalhava na empresa desde sua fundação e de alguns líderes e encarregados, com a consequente geração de sensação de instabilidade e insegurança no emprego.

No que se refere à *satisfação com a compensação* (SC), ressalte-se que esta variável é responsável pelo maior grau de insatisfação no Grupo Alfa (média de 3,84 em 2008). Comparando os resultados referentes à E1 (3,87) e à E2 (3,82) em 2008, observa-se que o grau de satisfação com a remuneração permanece ligeiramente superior na E1. Segundo a direção, isso pode ser em função da diferença na forma de remuneração, uma vez que os operários da E1 realizam jornadas extras e recebem, além do salário, um “por fora”.

Pode-se observar que, de 2007 para 2008 no Grupo Alfa como um todo houve melhoria na média (de 3,65 para 3,84), que porém permanece na zona intermediária entre a insatisfação e a satisfação. Quanto à E1, houve aumento da insatisfação, com a média dessa variável caindo de 4,03 para 3,87. No caso da E2, houve aumento na satisfação, com a média passando de 3,28 para 3,82, o que não foi suficiente para a tirá-la da faixa intermediária. Segundo dados apresentados no APÊNDICE L, somente para E2, a questão I.3, relacionada aos benefícios recebidos pelos empregados e uma das componentes da variável SC, apresentou melhoria significativa (p -valor = 0,000). O fato de ser a variável com maior grau de insatisfação no Grupo Alfa pode ter como causas principais a falta de uma

representação sindical mais atuante, a limitação da empresa ao cumprimento dos acordos trabalhistas em termos de políticas de gestão de pessoas e a política de benefícios, considerada modesta pelos empregados ouvidos. Estes últimos reconhecem, entretanto, que a remuneração no Grupo Alfa é superior à média praticada no setor de confecções de Divinópolis.

Quanto à *satisfação com o ambiente social (SAS)*, em 2008, observa-se aumento no grau de satisfação para o Grupo Alfa como um todo (de 5,45 para 5,51) e para a E2 (de 5,22 para 5,50) e redução na E1 (de 5,68 para 5,51). Mas, ainda assim, mantiveram-se numa faixa de satisfação que tende para níveis mais elevados de satisfação. Segundo o APÊNDICE M, que contém as estatísticas descritivas e as comparações entre as indicadores que compõem esta variável, apenas a E2 apresenta aumento significativo (p -valor = 0,036) para I.3, indicador de oportunidades de ajuda a outras pessoas durante a execução das tarefas. Note-se que em todo o Grupo Alfa a SAS é a variável que apresenta o maior percentual de satisfeitos, apesar da queda de 2007 para 2008, corroborando a percepção da diretoria quanto ao clima positivo de trabalho.

Por fim, a variável *satisfação com a supervisão (SSU)* apresentou para o Grupo Alfa aumento da média de 4,64 para 5,10, com maior grau de satisfação na E2. Os resultados desta variável indicam melhoria (média de 4,82 para 5,62) de 2007 para 2008. Segundo o APÊNDICE N, somente na E2 foi observado aumento significativo nas três componentes desta variável, com p -valor de 0,001, 0,037 e 0,014 para I.6, I.9 e I.15, respectivamente. Destes, o mais significativo foi para o indicador I.6, relativo ao respeito e ao tratamento recebido dos superiores, com média de 6,05, tendendo ao nível máximo de satisfação. Na E1, o percentual de satisfeitos com esta variável reduziu de 60% para 57% nos dois momentos da pesquisa e a média caiu de 4,85 para 4,58, mantendo o grau de satisfação na faixa intermediária entre insatisfação e satisfação. Essa diferença entre E1 e E2 pode ser explicada, segundo o diretor administrativo, pelo fato de a E2 ter recebido mais investimentos na qualificação do seu pessoal de função gerencial, o que implicaria melhoria nas relações interpessoais. Para o Grupo Alfa como um todo, as respostas médias não diferiram muito nos dois anos e houve alternância dos anos em relação à maior resposta média apresentada.

Para a construção da TAB. 15, de distribuição percentual, foram agrupados como insatisfeitos as respostas 1, 2 ou 3; nível intermediário entre insatisfeitos e satisfeitos, os que responderam 4; e satisfeitos, os que responderam 5, 6 ou 7. A análise dos níveis de satisfação entre empresas e entre anos leva a conclusões semelhantes às apresentadas na TAB. 14.

Tabela 15 – Distribuição percentual dos níveis de satisfação – Variáveis de contexto do trabalho

Variável	Distribuição de respostas	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2008 (%)
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	Insatisfeitos	23	23	15	26	31	19
	Nível intermediário	11	16	15	22	9	10
	Satisfeitos	56	61	70	52	60	71
Satisfação com a segurança (SS)	Insatisfeitos	28	24	22	33	34	16
	Nível intermediário	14	20	15	22	14	18
	Satisfeitos	58	56	63	45	52	66
Satisfação com a compensação (SC)	Insatisfeitos	49	65	39	38	58	48
	Nível intermediário	15	24	21	20	11	12
	Satisfeitos	36	11	40	42	31	40
Satisfação com o ambiente social (SAS)	Insatisfeitos	15	16	10	11	18	12
	Nível intermediário	7	18	7	13	7	10
	Satisfeitos	78	66	83	76	75	78
Satisfação com a supervisão (SSU)	Insatisfeitos	26	28	26	24	25	13
	Nível intermediário	13	22	14	19	11	10
	Satisfeitos	61	50	60	57	64	77

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota : Avaliação – 1,2,3 = Insatisfeitos , 4 = Nível intermediário e 5,6,7 = Satisfeitos.

(%) Percentual de respondentes

A variável que apresentou maior grau de insatisfação por parte dos funcionários das duas empresas e do Grupo Alfa nos dois anos foi *satisfação com a compensação*, com percentuais de respondentes insatisfeitos crescente de 2007 para 2008 de 49% e 65% para o grupo como um todo e ainda bastante elevados, mas decrescentes para E1 (de 39% para 38%) e E2 (de 58% para 48%), fato que caracteriza tanto o setor como a própria economia brasileira de um modo geral. A segunda variável com maior nível de insatisfação é *satisfação com a segurança*. A terceira é *satisfação com a supervisão*. As duas últimas referem-se a características peculiares da organização e dos processos produtivos e daqueles referentes às relações humanas dentro das empresas do grupo. É importante observar que, apesar de serem itens com grande nível de insatisfação, no caso da empresa E2 esses percentuais diminuíram de 2007 para 2008.

Por outro lado, observam-se elevados percentuais de satisfação com a variável SAS, apesar da redução na satisfação para o Grupo Alfa como um todo (de 78% para 66%) e para E1 (de 83% para 76%) e aumento na E2 (de 75% para 78%). No caso da variável SSU, observa-se aumento no percentual de respondentes satisfeitos (64% para 77%) apenas na empresa E2.

4.3.3 Qualidade de vida no trabalho, variáveis de contexto e conteúdo

Com a construção dessas variáveis, podem-se analisar as estatísticas descritivas. Tendo em vista a Tabela 16, os resultados não são muito expressivos, uma vez que apenas as médias para a variável QVT (5,02) e para a variável de conteúdo do trabalho (5,13) apresentaram escores superiores a 4,90 para a empresa E2 em 2008. Quando se comparam as empresas fixando o ano de 2007, percebe-se que os escores da E2 tendem a ser maiores, com exceção da variável *contexto do trabalho*, com média 4,39 para E2, contra 4,47 para E1 e 4,43 para o Grupo Alfa no referido ano.

Tabela 16 – QVT, Variáveis de conteúdo e contexto, por empresa

Escore	Descritivas	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008
QVT	Média	4,50	4,89	4,49	4,76	4,50	5,02
	Desvio-padrão	0,59	0,63	0,58	0,60	0,61	0,63
	Mínimo	2,95	3,53	3,23	3,53	2,95	3,70
	Máximo	6,17	6,89	5,85	6,10	6,17	6,89
Conteúdo do trabalho	Média	4,54	4,99	4,51	4,85	4,58	5,13
	Desvio-padrão	0,59	0,61	0,59	0,55	0,59	0,64
	Mínimo	2,95	3,71	3,29	3,62	2,95	3,76
	Máximo	6,29	6,83	5,95	6,00	6,29	6,81
Contexto do trabalho	Média	4,43	4,75	4,47	4,63	4,39	4,87
	Desvio-padrão	0,67	0,69	0,64	0,69	0,70	0,68
	Mínimo	2,94	3,24	3,15	3,24	2,94	3,61
	Máximo	6,01	7,00	5,87	6,25	6,01	7,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A comparação por anos dentro de cada empresa e do Grupo Alfa revela que os escores médios são maiores no ano de 2008 para todas as variáveis.

Quando se comparam os resultados para QVT de 2007 para 2008 (TAB. 16), percebe-se melhoria no Grupo Alfa como um todo (média de 4,50 para 4,89), em E1 (média de 4,49 para 4,79) e em E2 (média de 4,50 para 5,02), com destaque para

esta última, que apresentou valor médio superior (5,02) e valor máximo próximo do limite superior da escala (6,89 em 2008). Tal resultado pode indicar eficácia dos programas de mudança implementados na E2. Observa-se que em 2007 as duas empresas do grupo apresentavam praticamente os mesmos valores médios para esta variável. Entretanto, os efeitos positivos percebidos dos referidos programas foram maiores na E2. Segundo a direção da empresa, de todos os esforços feitos no período o programa 5S parece ter sido o que mais contribuiu para a elevação da QVT, pela melhoria visível nas condições ambientais (limpeza e higiene) e pela melhor organização do local de trabalho.

Entretanto, com base em observações diretas, pode-se dizer que é na E1 que se percebem de forma mais evidente as melhorias alcançadas pelo programa 5S. Ressalte-se que apenas na E2 foram implementados outros programas que subsidiaram a normatização ISO 9001, redesenho de processos e um programa de desenvolvimento gerencial.

No que se refere às *variáveis de conteúdo do trabalho*, pode-se observar que a média do conjunto é mais elevada na E2, na qual também se notou crescimento mais significativo quando da comparação entre os resultados de 2007 e 2008. As variáveis das dimensões básicas da tarefa VH, IT, FI e IR são as que mais contribuíram para este nível satisfatório quanto ao conteúdo do trabalho, mostrando que boa parte dos empregados pesquisados tem consciência da importância de suas tarefas, valoriza o relacionamento e interação com seus colegas, reconhece a necessidade de desenvolver suas habilidades e avalia positivamente seu próprio trabalho, pois tem consciência do reflexo de seu trabalho na vida das pessoas.

Quanto às variáveis de contexto, observa-se melhoria dos resultados de 2007 para 2008 nas duas empresas, com valor médio superior também para a E2. O valor médio encontrado é o menor entre as variáveis apresentadas na TAB. 14. Quando analisadas as variáveis deste grupo referentes às satisfações específicas, observa-se que este resultado razoável pode ter sido influenciado especialmente pela insatisfação com a compensação, que apresentou médias de 3,65 e 3,84 para o Grupo Alfa, de 4,03 e 3,87 para E1 e de 3,28 e 3,82 para E2 de um ano para outro.

Em relação à segurança e à supervisão, estas se situaram numa faixa intermediária entre a satisfação e a insatisfação.

4.4 Dados relativos ao estresse ocupacional dos respondentes

4.4.1 Fatores de pressão no trabalho

A TAB. 17 mostra, na análise comparativa entre empresas no ano de 2007, que a média das respostas é superior na E2, o que pode indicar que seus funcionários sentem-se mais pressionados. No ano de 2008, a tendência é a mesma, com exceção do fator papel gerencial (PG), que na E1 apresentou média de 4,67, superior à média da E2 (4,11). Para os diretores do Grupo Alfa, a E2 está sujeita a mais pressões, pois todo o faturamento do grupo depende de seu desempenho final. Isto é, a E2 está na interface direta com o cliente final e a quantidade e complexidade de seus processos é muito maior que na E1.

A análise comparativa dos momentos de coleta de dados para o Grupo Alfa mostra que em quatro (FIT, PG, ECO, ICT) das seis variáveis analisadas houve redução da média das respostas de 2007 para 2008, indicando diminuição das pressões percebidas pelos empregados do grupo. No grupo como um todo, foi constatado aumento para as médias das variáveis RI (de 4,25 para 4,59) e CR (de 4,81 para 5,07). A análise comparativa por empresa mostra que para E1 houve aumento da média de todos os fatores de pressão de 2007 para 2008, o que pode indicar que houve aumento da pressão sobre os funcionários da E1 – estamaria. No caso da E2 – confecção, a tendência é contrária, pois foi observada redução das médias de todos os fatores de 2007 para 2008, o que pode indicar diminuição da pressão exercida por tais fatores sobre os funcionários. Tal diminuição foi relevante e afetou os resultados quando se considera o grupo como um todo (TAB. 17).

TABELA 17 – Estatísticas descritivas dos fatores de pressão no trabalho

Variável	Descritivas	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008
Fatores Intrínsecos ao trabalho (FIT)	Média	4,59	4,47	4,03	4,41	5,15	4,54
	Desvio-padrão	1,99	2,15	1,96	2,03	2,01	2,27
	CV ^(*)	0,43	0,48	0,49	0,46	0,39	0,50
Papel Gerencial (PG)	Média	4,54	4,39	4,30	4,67	4,79	4,11
	Desvio-padrão	1,98	2,14	1,88	1,92	2,09	2,36
	CV	0,44	0,49	0,44	0,41	0,44	0,57
Relacionamento interpessoal (RI)	Média	4,25	4,59	3,54	4,20	4,95	4,97
	Desvio-padrão	2,06	2,13	2,00	2,04	2,12	2,22
	CV	0,48	0,46	0,56	0,49	0,43	0,45
Carreira / realização (CR)	Média	4,81	5,07	4,00	4,89	5,63	5,24
	Desvio-padrão	1,95	1,97	2,04	1,97	1,86	1,98
	CV	0,41	0,39	0,51	0,40	0,33	0,38
Estrutura e clima organizacional (ECO)	Média	5,02	4,83	4,45	4,79	5,59	4,87
	Desvio-padrão	1,91	2,83	1,87	3,48	1,95	2,18
	CV	0,38	0,59	0,42	0,73	0,35	0,45
Interface casa/trabalho (ICT)	Média	4,36	4,12	3,49	3,95	5,22	4,29
	Desvio-padrão	2,04	2,26	1,98	2,16	2,10	2,36
	CV	0,47	0,55	0,57	0,55	0,40	0,55

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: ^(*) CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Para os diretores do Grupo Alfa, a E1 tem sofrido aumento de pressão em função do grande crescimento das vendas, uma vez que a E2 transfere uma série de pressões recebidas do ambiente externo para a E1, a qual é responsável pelo abastecimento das células de produção da E2 e pelo ritmo dos processos finais de produção da E2.

Os fatores apontados pelos funcionários como de maior pressão são: *carreira/realização*, *estrutura e clima organizacional* e o *papel gerencial*. Destes, o fator de maior pressão nas duas empresas é *carreira/realização*, sendo o de maior média para o Grupo Alfa (5,07), para E1 (4,89), e para E2, apesar de ter diminuído de 2007 para 2008 (de 5,63 para 5,24). Segundo os diretores do Grupo Alfa, as causas desse resultado são as avaliações de produtividade, com metas, muitas vezes, apertadas, devido à demanda crescente do mercado e às oportunidades de treinamento e desenvolvimento resultantes da expansão da empresa, em especial na E2.

Observa-se que a pressão dos *fatores intrínsecos ao trabalho* (FIT) aumentou (4,03 para 4,41) na E1 de 2007 para 2008. Na E2, sofreu redução (5,15 para 4,54), mas mesmo assim o percentual de respondentes que a consideram como forte fonte de pressão é elevado: 57% (TAB. 18). Conforme o APÊNDICE R, na empresa E1 os

indicadores componentes da variável FIT apresentaram aumento significativo na direção de uma forte fonte de pressão, com p-valor < 5%. O que parece ter acontecido no período foi o fato de os empregados exercerem função abaixo da própria capacidade, associado a mudanças na maneira de executar o trabalho e de lidar com situações ambíguas e delicadas. Na empresa E2, justificavam o aumento significativo: novas tecnologias na execução do trabalho; lidar com novas técnicas e inovações; trabalhar muitas horas seguidas, tarefas rotineiras e exigências contraditórias, carência ou excesso de variedade no trabalho; e falta de independência/liberdade na execução do tarefa. O único que apresentou redução significativa foi lidar com situações delicadas e ambíguas.

Tabela 18 – Distribuição percentual das respostas – fatores de pressão no trabalho

Variável	Intensidade da pressão	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2007 (%)	2008 (%)
Fatores Intrínsecos ao trabalho (FIT)	Fraca	29	33	41	33	20	33
	Média	13	11	17	13	9	10
	Forte	48	56	42	54	71	57
Papel Gerencial (PG)	Fraca	30	34	33	26	28	43
	Média	14	10	19	14	10	6
	Forte	56	56	48	60	62	51
Relacionamento interpessoal (RI)	Fraca	37	31	52	36	25	27
	Média	12	12	15	17	9	7
	Forte	51	57	33	47	66	66
Carreira/realização (CR)	Fraca	28	22	44	24	15	19
	Média	10	10	15	11	7	9
	Forte	62	68	41	65	78	72
Estrutura e clima organizacional (ECO)	Fraca	21	28	30	27	15	29
	Média	12	12	19	15	6	8
	Forte	67	60	51	58	79	63
Interface casa/trabalho (ICT)	Fraca	36	40	50	42	24	39
	Média	12	11	18	13	7	8
	Forte	52	49	32	45	69	53

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Escala Likert – Fraca pressão = 1, 2, 3; Média pressão = 4 e Forte pressão = 5, 6, 7
(%) : Percentual de respondentes

No Grupo Alfa como um todo, os fatores que exercem maior pressão são: CR, que apresentou aumento de 62% para 68%, e ECO, com redução no percentual de respondentes de 67% para 60%. Também com elevada pressão, o PG, que se manteve estável, com 56% dos respondentes nos dois momentos da pesquisa.

Na E1, os fatores ECO e PG são os que mais pressionam, com aumentos de 51% para 58% e de 48% para 60%, respectivamente, de 2007 para 2008, além do CR, que aumentou de 41% para 65%.

Há que se destacar que na E2 os seguintes fatores chamam a atenção pela forte pressão exercida sobre os empregados: *carreira/realização* (CR), cujo percentual de respondentes diminuiu de 78% para 72%, mas é o mais elevado para este fator quando comparado com E1 e o Grupo Alfa; *relacionamento interpessoal* (RI), que se manteve estável em 66%; e ECO, que apresentou redução de 79% para 63%.

O APÊNDICE V apresenta as fontes de pressão que podem ter influenciado a redução no fator CR da empresa E2. As fontes que apresentaram redução significativa são: nível do salário indireto, falta de encorajamento dos superiores, falta de possibilidade de avanço na carreira e oportunidade de desenvolvimento pessoal. Já na E1 ocorreu o contrário, com a elevação nos níveis de pressão devidos a esta variável por meio de um aumento significativo ($p < 5\%$): nível do salário do diretor, nível do salário indireto, poucas oportunidades de treinamento, ter que mudar de emprego para progredir na carreira, perspectivas de promoção indefinidas e oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Já em relação ao fator de pressão RI, o APÊNDICE T permite constatar para E1 aumento significativo na falta de apoio dos colegas, na sensação de isolamento e nos conflitos de personalidades entre as pessoas. Para E2, observa-se redução significativa na sensação de isolamento, porém nenhuma alteração significativa para as demais fontes de pressão.

Ao contrário de E2, em E1, cuja mão-de-obra é predominantemente masculina, pode-se observar que o fator com maior percentual de “fraca” pressão é justamente o ICT (50% em 2007 e 42% em 2008), o qual na E2 se apresenta com elevados percentuais de forte pressão (69% em 2007 e 53% em 2008). Cabe comentar que a E2 possui uma população predominantemente feminina. Gyllensten e Palmer (2005) encontraram evidências empíricas sobre diferenças de estresse entre gêneros, tendo constatado que as mulheres tendem a apresentar níveis de estresse psicológico muito mais elevados que os homens e que estão expostas a agentes

estressores diferentes daqueles dos homens, entre eles a interface casa/trabalho. Em relação ao fator de pressão ICT, o APÊNDICE Y permite constatar para E1 aumento significativo ($p < 5\%$) na ameaça de afastamento ou aposentadoria precoce e na ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar. Para E2, observa-se redução significativa em cinco das oito fontes que compõem este fator de pressão: atitude do cônjuge/familiares frente ao cargo e carreira, ameaça de afastamento ou aposentadoria precoce, ausência de apoio emocional fora do trabalho, repercussões do trabalho sobre a vida privada e social, e perseguir uma carreira às custas da vida doméstica.

Ainda nesse sentido, observa-se também na E2 em 2008 que o fator *papel gerencial* (PG) é considerado de fraca pressão por 43% dos respondentes (aumentou em comparação ao ano anterior), enquanto que na E1 este percentual é de 26% (diminuiu comparativamente ao ano de 2007). Segundo o diretor de produção, na E1 os supervisores, para obterem resultados de qualidade e produtividade, exercem controle de forma mais elevada sobre os empregados. Ele acredita que isto ocorre pelo fato de a mão de obra da E1 ser predominantemente do sexo masculino e jovem. Conforme o APÊNDICE S, os indicadores componentes da variável PG que apresentaram aumento significativo na direção de uma forte fonte de pressão, com p -valor $< 5\%$, de 2007 para 2008, na empresa E1 foram: apoio / orientação inadequados dos superiores e repercussões do trabalho sobre a vida privada e social. Ao contrário da E1, o apoio/orientação inadequados dos superiores teve redução significativa na E2.

Segundo os respondentes das duas empresas a *estrutura e clima organizacional* (ECO) é um fator de forte pressão, sendo que na E1 sofreu aumento de 2007 para 2008. Na E2, no mesmo período, apesar de ter reduzido como fator de forte pressão, o percentual de respondentes que assim o consideraram mostrou-se ainda elevado: 63% em 2008. Para os diretores, a melhoria observada na E2 se deve à maior participação dos empregados no processo decisório, em função dos programas da qualidade. Na E1 o aumento desse fator se deve provavelmente a agentes como redução de participação no processo decisório, em função da demissão de um dos gerentes, e sentimento de discriminação em relação à E2, o

qual, segundo eles, é comum: os empregados da E1 usualmente referem-se à E2 como a “queridinha dos patrões”.

Na análise dos dados do APÊNDICE W, referentes às fontes de pressão que compõem a variável ECO, observa-se que tiveram aumento significativo em E1: falta de comunicação e de consulta nas decisões importantes e discriminação e favoritismo encobertos. Em E2, foi observada redução significativa das seguintes fontes: conflito de valores pessoais com os da organização, recursos financeiros insuficientes para trabalhar, clima de trabalho e características de estrutura da organização, que foi a única fonte a apresentar redução significativa na E1.

Quando se observa o Grupo Alfa como um todo, a TAB. 18 mostra que no ano de 2008 a pressão tende a se elevar, uma vez que para cinco fatores dos sete analisados o percentual ficou abaixo de 60% para a faixa classificada como fonte de forte pressão. Os dois fatores com percentual igual ou maior que 60% são *carreira/realização* (CR) e *estrutura e clima organizacional* (ECO), com percentuais de respondentes de 68% e 60%, respectivamente. *Interface trabalho/casa* (ITC) é o fator com maior percentual de respondentes, que o consideram como fraco fator de pressão (40%). Todos se situam em posição semelhante em termos de média pressão.

4.4.2 Fatores ambientais e organizacionais

Nesta seção, analisam-se as variáveis constantes da parte IV do questionário, por meio do qual foram levantados os dados relacionados aos fatores ambientais e organizacionais que podem interferir na dinâmica do trabalho dos participantes da pesquisa. A análise apresentada a seguir foi feita considerando-se simultaneamente os dados da Tabela 19 e da Tabela 20. Observe-as:

Tabela 19 – Estatísticas descritivas dos fatores ambientais e organizacionais

Questão	Empresa	Grupo Alfa		E1		E2	
		2007	2008	2007	2008	2007	2008
4.1 Condições físicas do ambiente de trabalho	Média	4,41	4,58	4,28	4,66	4,51	4,50
	Desvio-padrão	1,78	1,66	1,62	1,44	1,91	1,85
	CV ⁽¹⁾	0,40	0,36	0,38	0,31	2,36	0,41
4.2 Interferência do ambiente externo – desemprego	Média	4,45	4,13	5,00	4,23	4,01	4,29
	Desvio-padrão	1,95	1,93	1,91	2,89	1,88	1,99
	CV ⁽¹⁾	0,44	0,47	0,38	0,68	0,47	0,46
4.3 Entrada da concorrência	Média	3,45	4,54	3,81	4,42	3,15	4,66
	Desvio-padrão	2,13	2,06	2,07	2,10	2,15	2,02
	CV ⁽¹⁾	0,62	0,45	0,54	0,48	0,68	0,43
4.4 Segurança no emprego com Implantação da norma ISO 9001, Programa 5S e Padronização de Processos	Média	3,76	3,41	3,54	3,75	3,93	3,07
	Desvio-padrão	1,79	1,78	1,50	1,74	1,99	1,76
	CV ⁽¹⁾	0,48	0,52	0,42	0,45	0,51	0,57
4.5 Novas perspectivas com Implantação da norma ISO 9001, Programa 5S e Padronização de Processos	Média	4,43	3,46	4,24	3,53	4,44	3,93
	Desvio-padrão	2,06	2,01	2,02	2,12	2,12	1,91
	CV ⁽¹⁾	0,47	0,58	0,48	0,60	0,48	0,49
4.6 Participação em atividades de treinamento/desenvolvimento	Média	4,14	4,08	3,86	4,11	4,36	4,05
	Desvio-padrão	1,92	1,92	1,78	1,87	2,02	1,98
	CV ⁽¹⁾	0,46	0,47	0,46	0,45	0,46	0,49
4.7 Integração de Pessoas na área de trabalho	Média	3,24	3,96	3,37	3,81	3,14	4,11
	Desvio-padrão	1,84	1,95	1,81	1,74	1,87	2,14
	CV ⁽¹⁾	0,57	0,49	0,54	0,46	0,60	0,52
4.8 Entrosamento entre as áreas de trabalho	Média	3,80	4,17	3,73	3,91	3,86	4,43
	Desvio-padrão	1,74	1,87	1,59	1,78	1,86	1,94
	CV ⁽¹⁾	0,46	0,45	0,43	0,46	0,48	0,44
4.9 Representação sindical	Média	2,47	2,44	2,80	2,43	2,21	2,44
	Desvio-padrão	2,05	2,02	2,10	2,00	1,98	2,05
	CV ⁽¹⁾	0,83	0,83	0,75	0,82	0,90	0,84

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Tabela 20 – Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas aos fatores ambientais e organizacionais

Questões	Ano	Mediana E1	P – valor / Conclusão (2)	Mediana E2	P – valor / Conclusão (2)
4.1 Condições físicas do ambiente de trabalho	2007	5,00	0,214	4,00	0,969
	2008	5,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
4.2 Interferência do ambiente externo – desemprego	2007	6,00	0,004	4,00	0,417
	2008	4,00	A1 > A2	4,00	A1 = A2
4.3 Entrada da concorrência	2007	4,00	0,082	2,00	0,000
	2008	5,00	A1 = A2	5,50	A1 < A2
4.4 Segurança no emprego com Implantação da norma ISO 9001, Programa 5S e Padronização de Processos	2007	4,00	0,652	4,00	0,009
	2008	4,00	A1 = A2	3,00	A1 > A2
4.5 Novas perspectivas com Implantação da norma ISO 9001, Programa 5S e Padronização de Processos	2007	4,00	0,014	4,00	0,002
	2008	4,00	A1 > A2	3,50	A1 > A2
4.6 Participação em atividades de treinamento/desenvolvimento	2007	4,00	0,436	5,00	0,292
	2008	4,00	A1 = A2	4,00	A1 = A2
4.7 Integração de Pessoas na área de trabalho	2007	3,00	0,179	3,00	0,004
	2008	4,00	A1 = A2	4,00	A1 < A2
4.8 Entrosamento entre as áreas de trabalho	2007	4,00	0,627	4,00	0,075
	2008	4,00	A1 = A2	4,50	A1 = A2
4.9 Representação sindical	2007	2,00	0,325	1,00	0,491
	2008	1,00	A1 = A2	1,00	A1 = A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: (1) A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

(2) As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

(3) Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.(menores que 5%)

A TAB. 19 apresenta as estatísticas descritivas dos fatores ambientais e organizacionais, cujos dados são complementados pelas informações presentes na TAB. 20, a qual exhibe comparações entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas a tais fatores e, mais especificamente, o teste de Mann Whitney, que indica a existência, ou não, de diferenças estatisticamente relevantes entre as respostas dos dois momentos da pesquisa, admitindo-se o nível de $p < 0,05$, ou 5%, para a significância estatística.

O teste de Mann Whitney não compara médias e nem medianas. A apresentação das medianas na Tabela 20 é somente para nortear o sentido da diferença, caso ela exista (por exemplo, se a mediana de E1 é maior que a de E2 e se o p-valor do teste indicar diferença provavelmente ela será no sentido que as respostas dos

empregados da E1 tendem a ser superiores às dos empregados de E2). Convém lembrar que, a citação das medianas na TAB. 20 não significa que se fez um teste de medianas.

Analisando os dados da TAB. 19 e da TAB. 20, pode-se perceber que não houve diferença significativa nas avaliações dos dados do Grupo Alfa, da E1 e da E2 referentes à questão relacionada às *condições físicas do ambiente de trabalho*. Os valores encontrados para p-valor são maiores que 5% (TAB. 20), indicando, portanto, que não há diferenças significativas nos dois momentos da pesquisa para esta variável. Conforme dados da Tabela 19, de 2007 para 2008 houve aumento na tendência para insatisfação dos funcionários do Grupo Alfa, com aumento da média de 4,41 para 4,58, e, particularmente, dos funcionários da E1, cuja média aumentou de 4,28 para 4,66. Em contrapartida, houve redução na média da E2, de 4,51 para 4,50, indicando aumento pouco significativo nos níveis de satisfação com as condições ambientais.

Segundo os diretores, no caso da E1, apesar das melhorias alcançadas com implantação do programa 5S, adequação do leiaute e reforma de algumas instalações para proporcionar mais conforto, as operações da estamperia se caracterizam pela insalubridade, com altas temperaturas e umidade elevada, sem contar que as tarefas são executadas de pé, soma-se a isso o aumento do número de empregados, que gerou em algumas células a redução do espaço físico, já que as instalações são as mesmas do ano anterior. Já no caso da E2 além do aumento do número de trabalhadores, aquisição de novas máquinas e aumento de produção as instalações tiveram de ser improvisadas em novos galpões, que não foram originalmente projetados para abrigar operações de confecção. O ruído das máquinas de costura é o principal fator ambiental causador de desconforto. De modo geral, observa-se que os níveis de satisfação com as condições ambientais situam-se na zona intermediária entre a insatisfação e a satisfação, o que sugere a necessidade de a diretoria sair do campo das justificativas e partir para investimentos concretos na melhoria das condições ambientais.

Na avaliação do aspecto *interferência do ambiente externo – desemprego*, para o Grupo Alfa como um todo a redução na média, de 4,45 para 4,13 (TAB. 19), indica que o ambiente externo tem afetado mais os empregados do grupo em 2008 que em 2007, influenciado pelos dados da E1. A análise dos dados da TAB. 20 permitiu observar uma diferença significativa (p -valor = 0,004) na resposta dos funcionários da E1, com redução na média de 5,00 para 4,23, como pode ser visto na Tabela 19. Em 2008, esse aspecto parecia afetar mais os funcionários da E1 do que em 2007. Ao contrário da E1, os funcionários da E2 pareciam menos afetados em 2008, como pode ser comprovado pelo aumento pouco significativo (p -valor = 0,417) da média, de 4,01 para 4,29, de 2007 para 2008. Para os diretores do Grupo Alfa, até o momento da entrevista, ocorrida em outubro de 2008, após a tabulação e análise inicial dos dados dos questionários aplicados em maio de 2008, o ambiente externo, ao contrário de outros setores da economia, era favorável ao setor de confecção, pois, com a desvalorização do real em relação ao dólar, os produtos importados estavam perdendo sua competitividade. Entretanto, no momento da aplicação dos questionários – quando o real estava sobrevalorizado –, este não era o possível motivo da melhoria nos níveis de confiança dos empregados da E2, mas sim a expansão dos negócios do Grupo Alfa, a partir da aquisição de novas marcas e da conquista de novos mercados, pois a E2 possui interface maior com o mercado consumidor. No caso da E1, a diretoria explica o fato de os empregados se sentirem mais afetados em 2008, pois na ocasião da aplicação dos questionários já era do conhecimento dos respondentes a desativação de uma equipe em virtude de a empresa, a partir de 2009, deixar de prestar serviços para terceiros e dedicar-se apenas às demandas internas do grupo.

Em relação à *entrada da concorrência*, para o Grupo Alfa houve redução da pressão, devido à concorrência, como pode ser notado pelo aumento da média de 2007 para 2008 (3,45 para 4,54), mostrado na Tabela 19. Em 2007, os funcionários da E1 se sentiam um pouco mais pressionados (3,81) do que os da E2 (3,15), conforme dados da TAB. 19. Como mostra a Tabela 20, de 2007 para 2008 o nível de pressão sobre os empregados da E2, sofreu significativa redução (p -valor = 0,000), quando as médias aumentaram de 3,15 para 4,66. Por outro lado, a redução da pressão sobre os empregados da E1 foi pouco significativa (p -valor = 0,082), com as médias aumentando de 3,81 para 4,42. Segundo o diretor de produção /

comercial, isso se explica pelo fato de a E2 ter ocupado novos nichos do mercado com produtos de maior valor agregado, tornando-se mais competitiva.

Avaliando a *segurança no emprego com a implantação da norma ISO 9001, programa 5S e padronização de processos*, para os empregados do Grupo Alfa como um todo, os dados da Tab.19 indicam aumento na segurança, com a redução da média de 3,76 para 3,41 de 2007 para 2008. Somente quanto aos funcionários da E2 houve diferença significativa (p -valor = 0,009), como mostra a TAB. 20, nas respostas entre os dois anos de estudo – em 2008, com a redução da média (3,07), eles se mostram mais seguros do que em 2007 (média 3,93) –, enquanto que os empregados E1 se mostram mais inseguros com o aumento das médias de 2007 (3,54) para 2008 (3,75) e em comparação com o e empregados da E2 mostraram-se menos seguros. Segundo os diretores, a implementação da norma ISO 9001, com os ajustes e a padronização dos processos produtivos, ocorreu apenas na E2, sendo que na E1 limitou-se à implantação do programa 5S, o que pode explicar a situação de “vantagem” da E2 em relação à E1 nesse quesito. Eles acreditam que a norma ISO 9001 é desconhecida para os empregados da E1, uma vez que apenas alguns poucos empregados com função gerencial receberam treinamento nessa norma.

Em relação a *novas perspectivas com a implantação da norma ISO 9001, mapeamento e padronização e de processos e programa 5S*, conforme mostra a TAB. 20, houve diferença significativa nas respostas dos funcionários da E2 (p -valor = 0,002) e da E1 (p -valor = 0,014). Em 2008, eles se mostram mais confiantes em relação às possíveis melhoras que possam vir a ocorrer com a implantação dessas ferramentas: o pessoal da E1 se mostrou mais confiante, pois houve melhoria nas expectativas, com a redução das médias de 4,24 para 3,53. Da mesma forma, na E2, com a redução nas médias de 4,44 para 3,93, como mostram os dados da Tabela 19. Para a diretoria da empresa, com a implementação de padrões de trabalho documentados, percebe-se mais segurança dos empregados na execução de suas tarefas, especialmente na E2. Eles acreditam que a expectativa positiva é ligeiramente inferior na E2 (média em 2008 de 3,93) do que na E1 (média em 2008 de 3,53), porque nesta última o nível de desconhecimento da ISO 9001 é maior, enquanto que na E2 a implementação da norma é mais efetiva, tendo sido possível observar alguns sinais de frustração em relação aos efeitos dessas ferramentas.

Quando questionados a respeito da *participação em atividades de treinamento ou desenvolvimento*, não houve diferença significativa nas respostas obtidas em 2007 e 2008. Conforme dados da TAB. 20, os p-valores são maiores que 5%. Em geral, os funcionários tendem a estar mais insatisfeitos com esse aspecto, com médias na zona entre insatisfação e satisfação. Observa-se pela Tabela 19 que de 2007 para 2008, para o grupo como um todo, houve melhoria (diminuição) na satisfação dos empregados com este aspecto (de 4,14 para 4,08). Também foi constatada ligeira melhoria nos níveis de satisfação, na E2 (de 4,36 para 4,05) e piora nos níveis de satisfação com aumento na média das respostas na E1 (aumento de 3,86 para 4,11). Segundo a direção da empresa, a E2 teve uma melhoria nesse quesito pela necessidade de treinamento para a consecução de novos produtos com maior valor agregado, ao passo que na E1 as atividades produtivas não sofreram alterações em relação a 2007. Eles alegam também que a falta de um plano anual de treinamento e a identificação das necessidades de forma sistemática podem ser a causa dessa insatisfação. Os treinamentos, na maioria das vezes, são realizados para o pessoal do nível operacional, por ocasião de sua admissão ou como resultado de uma ação corretiva para a eliminação da causa de algum problema. Eles informaram que a partir de 2009 pretende-se fazer com que as atividades de treinamento e capacitação de pessoal sejam realizadas de forma sistemática, em continuidade ao programa de implementação dos requisitos do sistema de gestão da qualidade e em conformidade com a norma ISO 9001:2000. Também de acordo com a diretoria, a descontinuidade no Programa 5S, após forte mobilização e envolvimento do pessoal, pode ser uma das causas dessa insatisfação, o que foi confirmado ao se questionar, de maneira informal, alguns empregados que participaram da pesquisa.

Na avaliação da *integração das pessoas na área de trabalho*, percebeu-se diferença significativa (p-valor = 0,004) apenas nas respostas dos funcionários da E2 (TAB. 20). Segundo os dados da Tabela 19, em 2008 eles se mostram menos integrados do que em 2007, com o aumento da média de 3,14 para 4,11, o mesmo ocorrendo para empregados da E1, com aumento pouco significativo da média, de 3,37 para 3,81, e, conseqüentemente, para o Grupo Alfa como um todo, com aumento da média, de 3,24 para 3,96. Para o diretor de produção, o aumento significativo no número de empregados – 53% no caso da E1 e 70% no caso da E2 – num curto espaço de tempo pode ter criado problemas de integração. Espera-se que com o

passar do tempo ocorra o entrosamento natural dos empregados, somado a algumas ações gerenciais a serem implementadas nesse sentido.

Foi também avaliado o *entrosamento entre as áreas de trabalho*. Apesar de não ter apresentado diferença estatisticamente relevante – p-valor maior que 5% (TAB. 2 0) – entre as respostas dos dois anos, a tendência das respostas é para a falta de entrosamento entre as áreas. O Grupo Alfa apresentou aumento na média, de 3,80 para 4,17; a E1, de 3,73 para 3,91; e a E2, de 3,86 para 4,43, com tendência crescente para a falta de entrosamento, apesar de os escores indicarem a permanência na zona intermediária entre entrosamento e falta de entrosamento. A diretoria alega que o entrosamento entre as áreas na E2 piorou ligeiramente de 2007 para 2008 em função do deslocamento de algumas células para outros galpões distantes da sede da empresa, da contratação de um grande número de empregados, da criação de novas células de trabalho e da falta de tempo hábil para o treinamento do pessoal que ocupa novas funções gerenciais. Supostas conquistas alcançadas com a padronização de alguns processos foram anuladas por esses eventos. No caso da E1, a situação não se alterou de um ano para outro, mantendo-se a tendência de baixo entrosamento, em função de um clima pouco cooperativo entre algumas áreas, uma vez que se observou a existência de “feudos”.

Finalmente, foi avaliada a satisfação com a *representação sindical*. Não houve diferença significativa – p-valor maior que 5% (TAB. 20) – entre as respostas dos dois anos para os funcionários da E1 e da E2. A tendência é de alto grau de satisfação com a representação sindical. Como se observa nos dados da Tabela 19, a média para o Grupo Alfa reduziu de 2,47 para 2,44; para a E1, de 2,80 para 2,43; e para E2, de 2,21 para 2,44. Segundo os diretores, o relacionamento da empresa com o sindicato é bastante satisfatório. Normalmente, as negociações são conduzidas com baixo nível de tensão e os acordos são obtidos com benefícios mútuos. O sindicato tem atuação discreta, o que, do ponto de vista das relações de trabalho, pode ser interessante para as organizações em questão, mas, por outro lado, pode denotar desorganização e desmobilização coletiva dos empregados do setor, o que pode levar a frágeis negociações, e, daí, a baixa nas condições de trabalho no longo prazo, alimentando um ciclo vicioso também mencionado por Paiva (1999), prejudicial a ambas as partes envolvidas no processo produtivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo descrever e analisar como se configuram as variáveis de qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional em duas organizações do setor de confecção, antes e depois de passarem recentemente por processos de mudança que visavam ao aumento da produtividade e da qualidade, tais como: implementação de um sistema de gestão da qualidade – ISO 9001:2000 –, programa 5S, redesenho dos processos produtivos, alterações constantes de leiaute, duplicação da capacidade produtiva em período inferior a um ano, acompanhada de um significativo aumento do quadro de pessoal.

Para a consecução do objetivo geral do estudo, o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso duplo longitudinal de corte envolvendo duas empresas pesquisadas em dois momentos distintos: maio de 2007 e maio de 2008. Assim, foi realizada a triangulação de dados e também a triangulação metodológica, uma vez que o estudo assumiu caráter qualitativo e quantitativo. Realizou-se uma pesquisa descritiva, de campo, na qual foram utilizados questionários, entrevistas, observação direta e análise documental como instrumentos de coleta de dados em duas empresas do setor de confecções na cidade mineira de Divinópolis. Assim, promoveu-se a comparação dos resultados relacionados às variáveis de QVT e estresse ocupacional, tendo como contexto diferenciador as mudanças que se processaram no referido período.

Nos levantamentos de dados realizados nos dois momentos, foi utilizado um mesmo critério de amostragem: uma amostra não probabilística selecionada por acessibilidade. Em 2007, foram respondidos 132 questionários de uma população de 170 empregados e em 2008 foram respondidos 167 num total de 275 trabalhadores. Nesta segunda coleta, procurou-se identificar nos dados demográficos aqueles respondentes que trabalhavam nas empresas pesquisadas em maio de 2007 e, dentre estes, aqueles que responderam ao questionário na mesma ocasião, de modo a permitir as comparações pretendidas.

O questionário replicado é composto de uma lista de perguntas fechadas, que utilizou os modelos propostos por Hackman e Oldham (1975): JDS (*Job Diagnostic Survey*), em versão reduzida validada por Moraes e Kilimnik (1994), e Cooper, Sloan e Williams (1988): OSI (*Occupational Stress Indicator*), em versão validada por Moraes, Swan e Cooper (1993). A base referencial teórica para a escolha de variáveis relacionadas a oito fatores ambientais e um fator organizacional está conforme modelo de Werther e Davis (1983), adaptado por Honório (1998). A análise quantitativa utilizou estatística univariada, com auxílio de programas específicos, como o MINITAB 15 versão *trial* e Microsoft Excel 2003.

Os dados complementares necessários à compreensão dos processos de crescimento e mudança envolvidos foram levantados por meio de observações diretas e análise de documentos das empresas e de entrevista com os dois diretores. do grupo.

Em meados de 2006, a direção do Grupo Alfa decidiu implementar um sistema de gestão da qualidade com base nos requisitos da norma NBR ISO 9001, com vistas a melhorar os níveis de qualidade dos produtos e adquirir competências gerenciais que permitissem, principalmente, sua entrada no mercado internacional. A implementação do programa foi desenvolvida com efetiva participação e envolvimento da direção e dos empregados que exerciam funções gerenciais nas atividades de treinamento nos requisitos da norma e em ferramentas da qualidade, elaboração de procedimentos e implementação de ferramentas da qualidade. Como parte do programa, foi implementado um programa 5S, caracterizado por grande mobilização do pessoal de nível operacional, com resultados incontestes para a organização. Ainda como parte do programa, foi identificada a necessidade de promover a revisão e os ajustes dos processos de produção e administrativos, com vistas a melhorar seu desempenho. Assim, a empresa iniciou, após treinamento em técnicas de mapeamento e gerenciamento de processos, a análise, o ajuste, o redesenho e a padronização de seus processos, que incluíam, inclusive, a implantação de um sistema de indicadores de desempenho. Como resultado da revisão dos processos, a empresa implementou importantes modificações em suas operações de produção, as quais proporcionaram resultados positivos, como a melhoria na qualidade dos produtos e o aumento da produtividade.

Satisfeita com os primeiros resultados do programa, a direção da empresa, já com todos os procedimentos e manuais elaborados e parcialmente implementados, interrompeu o processo de certificação do sistema da qualidade, direcionando seus esforços para expansão dos negócios. Tal expansão teve como principais estratégias a aquisição de duas novas marcas, a ampliação das instalações, a modernização dos equipamentos e a modificação dos leiautes das instalações de produção, o que culminou com o grande crescimento do número de empregados da produção e do faturamento em apenas um ano, ente 2007 e 2008, que coincide com o período deste estudo.

Em 2007, pouco tempo após o início do programa da qualidade, quando o primeiro treinamento nos requisitos da norma ISO 9001 ainda estava em curso, foi realizada a primeira coleta de dados. Diante dos dados coletados, foi possível avaliar a QVT e o estresse ocupacional nas duas empresas pesquisadas.

Nessa ocasião, a variável QVT para a E1 e a E2 apontava para um nível satisfatório de qualidade de vida no trabalho, com um escore médio praticamente igual para as duas empresas. Na E1, as variáveis de conteúdo do trabalho indicavam valor médio de 4,51 e as variáveis de contexto do trabalho, 4,47. Dentre as variáveis de conteúdo do trabalho que apresentaram melhor resultado em 2007 estão *inter-relacionamento* (IR) e *feedback intrínseco* (FI), mas ainda assim em níveis considerados apenas satisfatórios. Dentre as variáveis de contexto, constataram-se escores mais elevados de satisfação para as variáveis *satisfação com ambiente social* (SAS) e *satisfação com possibilidade de crescimento* (SPC). Já o nível mais baixo foi revelado pela variável *satisfação com a compensação* (SC). Na empresa E2, as variáveis de conteúdo e as variáveis de contexto do trabalho, a exemplo da E1 também indicavam níveis satisfatórios de satisfação. As variáveis de conteúdo *significância da tarefa* (ST) e *variedade de habilidades* (VH) apresentaram os melhores níveis de satisfação. Ainda assim, para uma escala Likert de 7 pontos, apontavam a necessidade de melhoria. A variável *feedback extrínseco* (FE) apresentou o valor médio mais baixo. As variáveis de contexto do trabalho *satisfação com o ambiente social* (SAS), e *satisfação com a supervisão* (SSU) apresentaram os melhores resultados. De forma semelhante à E1, a variável de

menor valor médio foi *satisfação com compensações* (SC), demonstrando forte insatisfação com a remuneração do trabalho.

Quanto ao estresse ocupacional, em 2007, na análise comparativa entre empresas, a média das respostas foi maior na E2 para todas as variáveis, indicando que seus empregados sentiam-se mais pressionados. Na E1, os fatores *estrutura e clima organizacional* (ECO) e *papel gerencial* (PG) são os que mais pressionam, com os mais elevados percentuais de respondentes que os classificam como fatores de forte pressão (51% e 48% dos pesquisados, respectivamente, no período) e médias de 4,45 e 4,30, respectivamente. Na E2, os fatores com níveis de pressão mais elevados são ECO e *carreira/realização* (CR), que apresentam os mais altos percentuais de respondentes, que os classificam como fatores de forte pressão (79% e 78%) e médias 5,69 e 5,63, respectivamente. No Grupo Alfa como um todo, a exemplo da E2, os dois fatores que exercem forte pressão são ECO (67%) e CR (62% dos respondentes) e médias de 5,02 e 4,81, respectivamente. Em 2007, de modo geral, o fator de pressão menos impactante foi *relacionamento interpessoal* (RI), como percentuais de respondentes que o classificam como de fraca pressão de 37%, 52% e 25%, respectivamente, para o Grupo Alfa, E1 e E2.

Desse modo, os resultados em 2007 apontavam para as necessidades de melhorias, sem, contudo, indicar algum aspecto considerado realmente grave em termos de QVT e estresse ocupacional, à exceção da variável *satisfação com a compensação*.

A segunda pesquisa, realizada em maio de 2008, indicava para a empresa E1 uma melhoria pouco significativa quanto à QVT dos respondentes, ao contrário da empresa E2, cujo escore médio apontou para uma melhoria muito mais significativa nos níveis de qualidade de vida no trabalho. Assim, observou-se que na maioria dos casos a resposta média do ano de 2008 para as variáveis de conteúdo do trabalho foi superior à do ano de 2007, sugerindo que o grau de satisfação desses funcionários com as variáveis consideradas melhorou. Na E1, a insatisfação é mais elevada em relação às variáveis *feedback extrínseco* (FE), *autonomia* (AU) e *inter-relacionamento* (IR), apesar das melhoras observadas de 2007 para 2008.

Comparando-se os dados para as variáveis de contexto do trabalho, pode-se constatar que os respondentes da E2 de modo geral, mostravam-se mais satisfeitas do que os da E1, com destaque para as variáveis *satisfação com as possibilidades de crescimento* (SPC), *satisfação com a segurança* (SS) e *satisfação com a supervisão* (SS). Segundo o diretor de produção, esta melhora da E2 se deve ao programa da qualidade, ao redesenho dos processos produtivos e à diversificação dos produtos que podem ter gerado expectativas nos seus empregados. No caso da E1, seus empregados parecem não ter recebido na mesma intensidade os estímulos dados.

Quanto aos fatores de pressão, os *fatores intrínsecos ao trabalho* (FIT) se configuram nas duas empresas como fortes geradores de pressão. Observa-se aumento na E1 de 2007 para 2008 e redução na E2. Mesmo assim, o percentual de respondentes que os consideram forte é elevado: 57%. Também apresentam contribuição relevante para os níveis de estresse, os fatores *carreira/realização* (CR), *estrutura e clima organizacional* (ECO) e o *papel gerencial* (PG). Destes, o fator de maior pressão nas duas empresas é *carreira/realização*. É ainda maior na empresa E1, apesar de ter diminuído em 2008 na E2. Segundo os diretores do Grupo Alfa, é possível que os agentes estressores com maior contribuição para o fator *carreira/realização* sejam as avaliações de produtividade, com metas, muitas vezes, apertadas, devido à demanda crescente do mercado e às oportunidades de treinamento e desenvolvimento resultantes da expansão da empresa, em especial na E2.

Em relação aos fatores ambientais e organizacionais, observou-se que os empregados das duas empresas se mostram bastante insatisfeitos com as condições físicas do ambiente do trabalho. Em 2008, o desemprego parecia afetar mais os empregados que em 2007. Por outro lado, eles se sentem menos pressionados pela concorrência que em 2007. Já em relação à segurança no emprego, os empregados da E2 se sentem mais seguros que os da E1, cuja insegurança aumentou de 2007 para 2008. Com respeito às novas perspectivas com os programas de mudança (ISO 9001 etc.) em 2008 os empregados das duas empresas se mostram mais confiantes. Por outro lado, mostram tendência a insatisfação com as atividades de treinamento. Nas duas empresas, os empregados

consideram que há falta de entrosamento entre as áreas. Finalmente os empregados das duas empresas, nas duas pesquisas, se mostram satisfeitos em relação à representação sindical.

Diante do exposto, conclui-se que, de modo geral, as mudanças ocorridas trouxeram melhorias para as organizações, em especial para a E2 em termos de qualidade de vida e estresse ocupacional, mas limitadas a níveis considerados apenas satisfatórios, salvo algumas exceções como pode ser observado na análise das variáveis de QVT e estresse ocupacional.

Pode-se ainda concluir que os processos de mudanças implementados nas empresas do Grupo Alfa contribuíram para melhorar a percepção e satisfação dos empregados pesquisados quanto ao trabalho que realizam diariamente. Mas o nível de tais satisfações se mostra aquém dos esperados pela direção e pelos empregados do grupo.

Pretende-se com este trabalho oferecer contribuições tanto para a academia como para as empresas pesquisadas. Dentre os aspectos considerados relevantes nesta pesquisa pode-se citar o seu caráter longitudinal, já que permitiu avaliar a QVT e o estresse organizacional em dois momentos distintos e em duas organizações que, apesar de pertencerem a um mesmo grupo, possuem características bastante distintas em diversos aspectos, como a natureza e complexidade dos processos produtivos e o perfil da mão de obra.

O presente estudo apresentou limitações, como o fato de se tratar de estudo duplo de caso. Assim, percebe-se a impossibilidade de estenderem as conclusões a todas as empresas do setor na cidade e no Brasil, apesar de algumas transposições poderem ser realizadas para empresas de mesmo porte, setor e localização. Assim, acredita-se que o estudo lança luzes a respeito dos construtos analisados para outras organizações do setor de confecção de vestuário localizadas no interior do estado de Minas Gerais, podendo orientar futuras observações e investigações com fins de melhorias nas condições de trabalho. Outra limitação é que as mudanças ocorridas nas empresas foram estruturais e não tinham por objetivo melhorar a QVT e o estresse ocupacional, mas tiveram implicações sobre esses. E, finalmente, a

pesquisa qualitativa restringiu-se à diretoria, não contemplando os respondentes, pessoal do nível operacional.

Nesse sentido, sugere-se a realização de pesquisas futuras que considerem:

- a) comparações por gênero;
- b) comparações por cargos das próprias organizações, como entre gerentes e não-gerentes;
- c) outras organizações na mesma região, para aprofundar os conhecimentos da realidade local, tendo em vista a relevância do setor de confecção de vestuário de Divinópolis, como já citado, no cenário nacional; e
- d) ampliação da análise qualitativa para os demais níveis hierárquicos, com vistas ao aprofundamento das percepções dos sujeitos envolvidos neste arranjo produtivo e em outros similares.

Quanto às empresas pesquisadas, especificamente, sugere-se:

- a) atentar para as diferenças de gênero, principalmente quando da composição de seu plano de benefícios, visando atender peculiaridades nesse sentido;
- b) atentar para a busca do desenvolvimento do pessoal com função gerencial, em termos de sua qualificação para a avaliação adequada do desempenho de suas equipes;
- c) atentar para as questões relacionadas à carreira, somando-se aqui o sistema de remuneração e segurança no emprego, quando da definição de políticas de gestão de pessoas; e
- d) atentar para fatores intrínsecos do trabalho, como sobrecarga e ritmo de trabalho, particularmente quando da adequação de processos produtivos e, no caso da E2, para questões da *interface casa/trabalho*, os quais abordam desde o desenho de cargos até programas de assistência social mais amplos.

Por fim, reconhece-se que este estudo não pretende esgotar os assuntos envolvidos, mas contribuir para um aprofundamento em termos da compreensão dos construtos envolvidos (QVT e estresse ocupacional), para a abertura de possibilidades metodológicas de pesquisa a eles relacionadas e para a melhoria das

próprias organizações, constituindo-se, assim, como uma contribuição efetiva ao estudo no campo da Administração.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. Disponível em:
<<http://www.abravest.org.br/>> Acesso em: 22 abr. 2008

ALBRECHT, Karl. **Stress and the manager: making it work for you.** New Jersey: Prentice-Hall, 1979. 326 p.

ALMEIDA, Márcia S. **Qualidade de vida no trabalho e gestão da qualidade em empresas de informática.** 1996. 256 f. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Biblioteconomia – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte 1996.

ARROBA, Tanya; JAMES, Kim. **Pressão no trabalho - Stress: um guia de Sobrevivência.** São Paulo: Mcgraw-Hill, 1988. 248 p.

AMORIM, J.M. **Cluster como estratégia competitiva no setor têxtil e vestuário de Divinópolis.** 2005. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Gestão Empreendedora, FEAD-Minas –. Belo Horizonte, 2005

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey.** Belo Horizonte: UFMG, 2001, 519 p.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. ed. rev. e ampl..São Paulo: Nobel, 1989.179 p.

BRÉDER, V.F.; DANTAS, E.H.M.; SILVA, M.A.G.; BARBOSA, L.G. Lombalgia e fatores psicossociais em motoristas de ônibus urbano. **Fitness & Performance Journal**, v.5, nº 5, p. 295-299, 2006.

BITENCOURT, C. C.; NAKAYAMA, Marina. O processo de mudança e o estresse ocupacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração.** São Paulo: Bookman, 2005.349 p.

COOPER, C.L.; CARTWRIGHT, S. Healthy mind; healthy organization – A proactive approach to occupational stress. **Human Relations**, v. 47,n. 4, p.455-471, 1994

COOPER, C.L.; SLOAN, S.J.; WILLIAMS, J. **Occupational Stress Indicator management guide**, Windsor: NFER – Nelson, 1988. 102 p.

COX, T. **Stress**. London : Mc Millan, 1978.

DOURADO, Débora P. e CARVALHO, Cristina A. Controle do Homem no Trabalho ou Qualidade de Vida no Trabalho? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.1 CD-ROM.

FERNANDES, E.C.; BECKER, J. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPD's. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 12., 1988, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1988, v.3,p.1775-1792.

FERREIRA, Armando Mateus. **Métodos Estatísticos e Delineamento Experimental: Testes Não Paramétricos**. Castelo Branco – Portugal: Instituto Politécnico Castelo Branco – Escola Superior Agrária, [s.d.]. 40 p. Disponível em: <http://docentes.esa.ipcb.pt/mede/apontamentos/testes_ao_parametricos.pdf> Acesso em: 19 jan. 2009

FERREIRA, Marcos F.G. **A formação de um cluster: uma perspectiva para o pólo de confecção em Divinópolis MG**. 2006.114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

GLOBAL 21 – Informações Setoriais –Têxteis. Disponível em: <<http://www.global21.com.br/informessetoriais/setor.asp?cod=11>> Acesso em: 23 abr. 2008

GUEDES, Terezinha A.; MARTINS, Ana B. T.; ACORSI, Clédina R.L.; JANEIRO, Vanderly. **Estatística Descritiva**. Maringá: UEM-Universidade Estadual de Maringá, 2005 .49 p. Disponível em: <http://www.des.uem.br/downloads/arquivos/Estatistica_Descritiva.pdf> Acesso em: 20 jan.2009

GUIMARÃES, Daniela C.; MACEDO, Kátia B. Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.1 CD-ROM.

GYLLENSTEN, K., PALMER S. The role of gender in workplace stress: a critical literature review. **Health Education Journal**, v. 64, n. 3, p.271-288, 2005.

HACKMAN, J.R.; LAWLER, E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, v. 55, n. 3, p. 259-286, June.1971.

HACKMAN, J.R.; OLDFHAM, G.R. Development of the job survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170.1975.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **Cisão e privatização**: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular. 1998.199 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1998.

HOIBERG, A. Occupational stress and illness incidence. **Journal of Occupational Medicine**, v. 24, n 6, p. 445-451, jun, 1982.

HUMPHREY, J. N. ; HUMPHREY, J. H. **Coping with stress in teaching**: stress in modern society, New York : AMS Press, 1986. 128p. v. 3

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing Company, 1985. 583 p.

JICK, Todd D. Mixing Qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602-611, december,1979.

LEONE, N. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**.São Paulo: Atlas, 2005, 198 p.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: 5. ed.Pioneira, 1998. 171 p.

MALASCH, C. Entendendo o *burnout*. In: ROSSI, A. M; PERREWÈ, P. L.; SAUTER, S. L.(Org.).**Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo, Atlas, 2005 p. 41 - 55

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MACEDO, Douglas. **Qualidade de vida no trabalho**: uma aplicação do modelo das características da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A.1990. 186 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.1990.

MARQUES, Antônio L.; PAIVA, K.C.M. Qualidade de Vida, *Stress* e Situação de Trabalho de Profissionais Docentes: uma comparação entre o Público e o Privado, In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23.,1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** – Rio de Janeiro : ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: 3. ed. Atlas, 2008. 421 p.

MENAGHAN,E.G. The daily grind: work stressors, family patterns, and intergenerational outcomes. In: AVISON, R. W.; GOTLIB, I.H. (Orgs). **Stress and mental health**: contemporary issues and prospects for the future. New York: Plenum Press, 1994. 358 p.

MOORE, K.A.; COOPER, C.L. Mental health professionals: a theoretical overview. **International Journal of Social Psychiatry**, v. 42, n. 2, p.82-89, 1996

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado**. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/UFMG, 1989. Relatório de pesquisa.

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo.1994. 336 f. Belo Horizonte: CEPEAD/ FACE/UFMG., 1994. Relatório de pesquisa.

MORAES, L.F.R. **Características pessoais e de qualidade de vida no trabalho como antecedentes de comprometimento e stress organizacional**: um estudo em profissões desgastantes e de risco. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994. Projeto de pesquisa

MORAES, L. F.R.; SWAN, J.A.; COOPER, C.L. A study of occupational stress among government collar works in Brazil using the occupational stress indicator. **Stress Medicine**, v. 9, p. 91-104, John Wiley & Sons, 1993.

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

OLIVEIRA, F.A.; KILIMNIK, Z.M.; SILVA, G.A.V. Avaliação dos fatores de pressão no trabalho médico e sua relação com o stress: um estudo em uma unidade de ultrasonografia da rede pública em comparação com unidades da rede privada In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Nelio. Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo -temporal em unidades do Banco do Brasil S.A., In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 26. 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

OLIVEIROS, Ricardo. **Geografia da moda brasileira: a importância dos Pólos de Moda**. Disponível em: <<http://forademoda.wordpress.com/2008/02/17/geografia-da-moda-brasileira-a-importancia-dos-polos-de-moda>> acesso em: 22/04/2008.

PAGÉS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

PAIVA, Kely César Martins de. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado**. 1999. 185 f. Dissertação. (Mestrado em administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

PAIVA, K.C.M. **Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais**. 2007. 278 f. Tese. (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PAIVA, K. C. M. e COUTO, J. H. S. Qualidade de vida e *stress* gerencial pós “Choque de Gestão”: o Caso da COPASA-MG. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÃO DE TRABALHO - EnGPR, 1., 2007, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

PINA, Antônio de Paula Brito. **Investigação e Estatística com o Epi Info**. Faro – Portugal: Delegação Regional do Algarve do Instituto da Droga e Toxicodependência – Gabinete de Investigação em Estatística. 2005. 57 p. Disponível em: <<http://www.saudepublica.web.pt/03-Investigacao/031-EpiInfoInvestiga/tstudent.htm>> Acesso em: 19 jan.2009

RIO, R.P. **O fascínio do stress**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995. 204 p.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial.1996.115 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L.(Org.), **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo, Atlas, 2005 p. 9 -18

RUEDIGER, M.A. e RICCIO, V. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, M.M.F. e ZOUAIN, D.M.(Org). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p.150-172.

SANTA'ANNA, A.S. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público**: um estudo em empresa mineira do setor de serviços.1997. 341 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

SANTOS, C.M.Q.; MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. Qualidade de Vida no Trabalho, Estresse Ocupacional e o Sistema Just in Time: um estudo de caso no setor automobilístico mineiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 23.,1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** – Rio de Janeiro : ANPAD, 1999. 1 CD-ROM

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE DIVINÓPOLIS – **Perfil econômico do setor**. Disponível em <<http://www.fiemg.org.br/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=7670&TabId=5752>> Acesso em 19/01/2009.

SELYE, Hans. On the real benefits of eustress. **Psychology Today**. p.60-70, March, 1978a.

SELYE, Hans. **The stress of life**. New York: McGraw-Hill, 2 ed. 1978b. 516 p.

SOUZA, L.L. C. et al. Terceirização estratégica e a gestão do fator humano em grandes indústrias cearenses de confecção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

TOLFO, Suzana Rosa e PICCHININI, Valmíria Carolina. A qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para trabalhar no Brasil: disjunções entre teoria e prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 26. 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**, 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 726 p.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.

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

WERTHER, B. W. J.; DAVIS, K. **Human resources and personnel management**. 5. ed. New York: Mc Graw-Hill, 1983. 637 p.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista (Diretoria)	127
APÊNDICE B – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>variedade de habilidades</i>	128
APÊNDICE C – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>identidade da tarefa</i>	129
APÊNDICE D – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>significância da tarefa</i>	130
APÊNDICE E – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>autonomia</i>	131
APÊNDICE F – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao <i>feedback intrínseco</i>	132
APÊNDICE G – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao <i>feedback extrínseco</i>	133
APÊNDICE H – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao <i>inter-relacionamento</i>	134
APÊNDICE I – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>satisfação com o trabalho</i>	135
APÊNDICE J – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com as possibilidades de crescimento - SPC.	136
APÊNDICE K – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>satisfação com a segurança</i> - SS	137

APÊNDICE L – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>satisfação com a compensação</i> - SC	138
APÊNDICE M – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>satisfação com o ambiente social</i> - SAS	139
APÊNDICE N – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>satisfação com a supervisão</i> - SSU	140
APÊNDICE O – Estatísticas descritivas relacionadas à <i>satisfação com a organização</i>	141
APÊNDICE P – Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>satisfação com a organização</i>	142
APÊNDICE Q – Estatísticas descritivas relacionadas aos <i>Fatores intrínsecos ao trabalho</i> – FIT	143
APÊNDICE R – Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas aos <i>fatores intrínsecos ao trabalho</i> - FIT	145
APÊNDICE S – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao <i>papel gerencial</i> – PG	146
APÊNDICE T – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao <i>relacionamento interpessoal</i> – RI	147
APÊNDICE U – Estatísticas descritivas relacionadas à <i>carreira/realização</i> – CR	148
APÊNDICE V – Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>carreira/realização</i> – CR	149
APÊNDICE W – Estatísticas descritivas e Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>estrutura e clima organizacional</i> – ECO	150

APÊNDICE X – Estatísticas descritivas relacionadas à <i>Interface casa / trabalho – ICT</i>	151
APÊNDICE Y– Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à <i>interface casa /trabalho – ICT</i>	152

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista (diretoria)

1. Fale de sua vida profissional até chegar ao Grupo Alfa.
2. Como ocorreu a formação da empresa?
3. Como é a relação familiar na empresa?
4. Que características pessoais suas contribuem para o seu negócio?
5. E quais não contribuem?
6. O que é ser um gerente?
7. Como é seu cotidiano gerencial na empresa?
8. Quais atividades gerenciais são mais gratificantes?
9. A empresa possui uma política de RH - plano de carreira, treinamento, política salarial, benefícios, situação trabalhista etc.?
10. A empresa possui indicadores de pessoal como: *turnover*, absenteísmo, etc.?
11. Como empresa se relaciona com o sindicato dos trabalhadores da empresa?

APÊNDICE B

SEÇÃO 2: FATORES DE SATISFAÇÃO / INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

PARTE II: CONTEÚDO E NATUREZA DA TAREFA

PARTE III: PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO

Forma de avaliação

Para as questões da parte II, os funcionários avaliam cada questão atribuindo valores de 1 a 7, em que 1 é a pior avaliação e 7 a melhor avaliação. Para as questões da parte III, os funcionários deveriam responder às questões em uma escala de 1 a 7, onde 1 é discordância total e 7 concordância total. A seguir serão apresentadas as estatísticas descritivas e o teste de comparação entre os anos, para cada questão abordada.

Variedade de habilidades

Estatísticas descritivas -Variedade de habilidades

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
II.4	Com que intensidade o seu trabalho exige que você faça diferentes coisas utilizando várias de suas habilidades e talentos?	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	4,24 2,09 0,49	5,60 1,46 0,26	4,85 2,09 0,43	6,03 1,50 0,25
III.1	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	5,02 1,83 0,36	5,87 1,87 0,32	4,27 2,02 0,47	5,49 1,85 0,34
III.5	O meu trabalho é simples e repetitivo	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	4,63 2,26 0,49	4,94 2,06 0,42	4,90 2,45 0,50	5,25 2,08 0,40

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à variedade de habilidades.

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
II.4 Com que intensidade o seu trabalho exige que você faça diferentes coisas utilizando várias de suas habilidades e talentos?	2007	4,00	0,000 A1 < A2	5,00	0,000 A1 < A2
	2008	6,00		7,00	
III.1 Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	2007	5,00	0,018 A1 < A2	4,00	0,000 A1 < A2
	2008	6,00		6,00	
III.5 O meu trabalho é simples e repetitivo	2007	5,00	0,421 A1 = A2	6,00	0,635 A1 = A2
	2008	6,00		6,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE C

Identidade da tarefa

Estadísticas descritivas – Identidade da tarefa

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
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?	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	4,22 1,72 0,41	5,88 1,46 0,25	5,40 1,66 0,31	6,04 1,35 0,22
III.3	Meu trabalho está estruturado de maneira tal que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim.	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	4,48 1,94 0,43	4,16 1,87 0,45	4,18 2,21 0,53	5,61 2,04 0,36
III.11	O meu trabalho permite que eu termine completamente as atividades por mim iniciadas.	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	4,80 2,89 0,60	5,35 1,57 0,29	4,22 2,12 0,50	5,76 1,76 0,31

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à Identidade da tarefa.

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
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?	2007	4,00	0,000 A1 < A2	6,00	0,009 A1 < A2
	2008	6,00		7,00	
III.3 Meu trabalho está estruturado de maneira tal que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim.	2007	5,00	0,265 A1 = A2	4,00	0,000 A1 < A2
	2008	4,00		7,00	
III.11 O meu trabalho permite que eu termine completamente as atividades por mim iniciadas	2007	6,00	0,452 A1 = A2	4,00	0,000 A1 < A2
	2008	6,00		6,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE D

Significância da tarefa

Estadísticas descritivas - Significância da tarefa

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
II.5	Os resultados do seu trabalho podem afetar significativamente a vida ou o bem-estar de outras pessoas?	Média	5,37	5,46	5,75	6,42
		Desvio-padrão	1,55	1,78	1,51	1,00
		CV ⁽²⁾	0,29	0,33	0,26	0,16
III.8	Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas.	Média	5,80	5,58	6,18	5,67
		Desvio-padrão	1,61	1,63	1,53	1,83
		CV ⁽²⁾	0,27	0,29	0,25	0,32
III.14	Meu trabalho em si não tem muito significado e importância na maior parte das vezes.	Média	2,93	3,02	2,74	2,52
		Desvio-padrão	2,02	2,16	2,18	2,14
		CV ⁽²⁾	0,69	0,72	0,80	0,85

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à significância da tarefa

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
II.5 Os resultados do seu trabalho podem afetar significativamente a vida ou o bem-estar de outras pessoas?	2007	6,00	0,443 A1 = A2	6,00	0,001 A1 < A2
	2008	6,00		7,00	
III.8 Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas.	2007	6,00	0,332 A1 = A2	7,00	0,058
	2008	6,00		7,00	A1 = A2
III.14 Meu trabalho em si não tem muito significado e importância na maior parte das vezes.	2007	3,00		2,00	
	2008	2,00	0,868 A1 = A2	1,00	0,431 A1 = A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE E

Autonomia

Estadísticas descritivas - Autonomia

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
II.2	Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?	Média	4,19	3,81	3,86	4,66
		Desvio-padrão	1,43	2,01	1,74	2,05
		CV ⁽²⁾	0,34	0,53	0,45	0,44
III.9	Meu trabalho não oferece qualquer oportunidade de utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.	Média	3,66	4,11	4,22	3,85
		Desvio-padrão	2,02	1,94	2,46	2,20
		CV ⁽²⁾	0,55	0,47	0,58	0,57
III.13	Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	Média	4,80	4,40	4,64	4,69
		Desvio-padrão	1,36	2,04	1,88	1,83
		CV ⁽²⁾	0,28	0,46	0,41	0,39

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à autonomia

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
II.2 Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?	2007	4,00	0,348	4,00	0,007
	2008	4,00	A1 = A2	5,00	A1 < A2
III.9 Meu trabalho não oferece qualquer oportunidade de utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.	2007	4,00	0,223	4,00	0,294
	2008	4,00	A1 = A2	3,50	A1 = A2
III.13 Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.	2007	5,00	0,513	5,00	0,954
	2008	5,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE F

Feedback intrínseco

Estatísticas descritivas – Feedback intrínseco

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
II.7	O seu trabalho, por si mesmo, oferece um parâmetro ou qualquer indicação sobre como você está se saindo na sua execução?	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	5,05 1,68 0,33	5,89 1,20 0,20	5,86 1,38 0,24	6,29 0,88 0,14
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.	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	5,00 1,51 0,30	5,54 1,27 0,23	5,47 1,63 0,30	5,91 1,60 0,27
III.12	Meu trabalho por si só fornece poucas indicações sobre se o estou desempenhando bem ou mal.	Média Desvio-padrão CV ⁽²⁾	4,24 1,89 0,45	4,27 1,73 0,41	4,01 2,05 0,51	5,11 1,82 0,36

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao feedback intrínseco

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
II.7 O seu trabalho, por si mesmo, oferece um parâmetro ou qualquer indicação sobre como você está se saindo na sua execução?	2007	5,00	0,002 A1 < A2	6,00	0,094 A1 = A2
	2008	6,00			
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.	2007	5,00	0,030 A1 < A2	6,00	0,016 A1 < A2
	2008	6,00			
III.12 Meu trabalho por si só fornece poucas indicações sobre se o estou desempenhando bem ou mal.	2007	5,00	0,546 A1 = A2	5,00	0,001 A1 < A2
	2008	5,00			

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE G

Feedback extrínseco

Estatísticas descritivas – Feedback extrínseco

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
II.6	Com que frequência supervisores ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho?	Média	3,88	4,81	3,47	4,26
		Desvio-padrão	2,18	1,97	2,06	2,20
		CV ⁽²⁾	0,56	0,41	0,59	0,52
III.7	Os meus superiores quase nunca me fornecem “feedback” (retorno) sobre como estou me saindo na execução do meu trabalho.	Média	4,24	3,99	4,95	4,42
		Desvio-padrão	1,97	1,90	1,96	2,38
		CV ⁽²⁾	0,46	0,48	0,40	0,54
III.10	Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam respeito do meu desempenho no trabalho.	Média	3,61	4,75	3,80	4,41
		Desvio-padrão	1,89	1,77	2,20	2,16
		CV ⁽²⁾	0,52	0,37	0,58	0,49

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao feedback extrínseco

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
II.6 Com que frequência supervisores ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho?	2007	4,00	0,013 A1 < A2	3,00	0,022 A1 < A2
	2008	5,00		5,00	
III.7 Os meus superiores quase nunca me fornecem “feedback” (retorno) sobre como estou me saindo na execução do meu trabalho.	2007	4,00	0,460 A1 = A2	5,00	0,185 A1 = A2
	2008	4,00		5,00	
III.10 Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam respeito do meu desempenho no trabalho.	2007	3,00	0,001 A1 < A2	3,00	0,081 A1 = A2
	2008	5,00		4,50	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE H

Inter-relacionamento

Estadísticas descritivas – Inter-relacionamento

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
II.1	Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas?	Média	6,00	5,99	4,64	5,92
		Desvio-padrão	1,44	1,49	2,19	1,52
		CV ⁽²⁾	0,24	0,25	0,47	0,26
III.2	Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.	Média	5,68	5,78	5,47	6,43
		Desvio-padrão	1,61	1,77	1,79	1,08
		CV ⁽²⁾	0,28	0,31	0,33	0,17
III.6	O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.	Média	2,64	2,63	3,21	3,06
		Desvio-padrão	2,07	2,00	2,26	2,12
		CV ⁽²⁾	0,78	0,76	0,70	0,69

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao inter-relacionamento

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
II.1 Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas?	2007	7,00	0,987 A1 = A2	5,00	0,000 A1 < A2
	2008	7,00		7,00	
III.2 Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.	2007	6,00	0,384 A1 = A2	6,00	0,000 A1 < A2
	2008	6,00		7,00	
III.6 O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.	2007	2,00	0,890 A1 = A2	2,00	0,763 A1 = A2
	2008	2,00		2,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE I

Satisfação com o trabalho

Estatísticas descritivas – Satisfação com o trabalho

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
III.15	Eu frequentemente penso em largar este emprego.	Média	2,95	3,74	2,78	3,54
		Desvio-padrão	2,14	2,10	2,04	2,24
		CV ⁽²⁾	0,73	0,56	0,74	0,63
III.16	Eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.	Média	4,76	4,53	5,08	5,20
		Desvio-padrão	1,90	1,94	1,92	1,80
		CV ⁽²⁾	0,39	0,43	0,38	0,35

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com o trabalho

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
III.15 Eu frequentemente penso em largar este emprego.	2007	2,00	0,018 A1 < A2	2,00	0,035 A1 < A2
	2008	4,00		3,50	
III.16 Eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.	2007	5,00	0,510 A1 = A2	5,00	0,765 A1 = A2
	2008	5,00		5,50	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE J

SEÇÃO 2: FATORES DE SATISFAÇÃO / INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

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

Forma de avaliação

Nessa parte da análise os funcionários amostrados respondem a cada uma das questões em uma escala ordinal de 1 a 7, sendo 1 muito insatisfeito e 7 muito satisfeito. A primeira tabela apresenta as estatísticas descritivas das variáveis nos dois tempos da pesquisa e a segunda o teste de comparação de mediana entre os anos.

Satisfação com as possibilidades de crescimento

Estatísticas descritivas – Satisfação com as possibilidades de crescimento

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
I.4	A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	Média	4,46	3,69	4,43	4,99
		Desvio-padrão	1,87	1,75	2,17	1,98
		CV ⁽²⁾	0,42	0,47	0,49	0,40
I.7	A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	Média	5,75	5,28	5,74	5,71
		Desvio-padrão	1,24	1,49	1,76	1,53
		CV ⁽²⁾	0,22	0,28	0,31	0,27
I.11	A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	Média	5,15	4,29	3,97	4,50
		Desvio-padrão	1,54	1,49	2,06	2,04
		CV ⁽²⁾	0,30	0,35	0,52	0,45
I.14	O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	Média	5,17	4,51	4,26	5,21
		Desvio-padrão	1,44	1,48	2,10	1,77
		CV ⁽²⁾	0,28	0,33	0,49	0,34

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com as possibilidades de crescimento

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
I.4 A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	2007	5,00	0,012 A1 > A2	5,00	0,101 A1 = A2
	2008	4,00		5,50	
I.7 A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	2007	6,00	0,049 A1 > A2	6,00	0,481 A1 = A2
	2008	5,00		6,00	
I.11 A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho	2007	5,00	0,001 A1 > A2	4,00	0,105 A1 = A2
	2008	4,00		5,00	
I.14 O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	2007	5,00	0,002 A1 > A2	5,00	0,005 A1 < A2
	2008	5,00		6,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE K

Satisfação com a segurança

Estatísticas descritivas - Satisfação com a segurança

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
I.1	A segurança no emprego que eu tenho	Média	5,05	4,27	4,93	5,57
		Desvio-padrão	1,46	1,71	1,82	1,55
		CV ⁽²⁾	0,29	0,40	0,37	0,28
I.12	A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização	Média	4,22	3,98	3,58	4,75
		Desvio-padrão	1,58	1,61	2,13	1,87
		CV ⁽²⁾	0,37	0,40	0,59	0,39

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com a segurança

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
I.1 A segurança no emprego que eu tenho	2007	5,00	0,005	5,00	0,027
	2008	4,00	A1 > A2	6,00	A1 < A2
I.12 A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização	2007	5,00	0,268	4,00	0,001
	2008	4,00	A1 = A2	5,00	A1 < A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE L

Satisfação com a compensação

Estatísticas descritivas - Satisfação com a compensação

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
I.2	O salário que eu recebo	Média	3,70	3,51	3,19	3,31
		Desvio-padrão	1,78	1,50	1,99	1,97
		CV ⁽²⁾	0,48	0,43	0,63	0,60
I.3	Os benefícios que eu recebo	Média	4,48	4,19	3,12	4,54
		Desvio-padrão	1,52	1,80	2,11	2,36
		CV ⁽²⁾	0,34	0,43	0,68	0,52
I.10	O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização	Média	3,92	3,90	3,52	3,62
		Desvio-padrão	1,83	1,59	2,17	2,01
		CV ⁽²⁾	0,47	0,41	0,62	0,56

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com a compensação

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
I.2 O salário que eu recebo	2007	4,00	0,596	3,00	0,672
	2008	4,00	A1 = A2	3,00	A1 = A2
I.3 Os benefícios que eu recebo	2007	4,00	0,575	3,00	0,000
	2008	4,00	A1 = A2	4,50	A1 < A2
I.10 O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização	2007	4,00	0,871	3,00	0,727
	2008	4,00	A1 = A2	3,00	A1 = A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE M

Satisfação com o ambiente social

Estatísticas descritivas – Satisfação com ambiente social

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
I.5	As pessoas com quem eu convivo e me relaciono em meu trabalho	Média	5,90	5,75	5,51	5,29
		Desvio-padrão	1,44	1,36	1,58	1,90
		CV ⁽²⁾	0,24	0,24	0,29	0,36
I.8	A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	Média	5,80	5,52	5,48	5,67
		Desvio-padrão	1,41	1,57	1,92	1,43
		CV ⁽²⁾	0,24	0,28	0,35	0,25
I.13	A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	Média	5,34	5,27	4,69	5,55
		Desvio-padrão	1,49	1,70	2,22	1,52
		CV ⁽²⁾	0,28	0,32	0,47	0,27

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com o ambiente social

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
I.5 As pessoas com quem eu convivo e me relaciono em meu trabalho	2007	6,00	0,343	6,00	0,798
	2008	6,00	A1 = A2	6,00	A1 = A2
I.8 A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	2007	6,00	0,319	6,00	0,803
	2008	6,00	A1 = A2	6,00	A1 = A2
I.13 A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando	2007	5,00	0,553	6,00	0,036
	2008	5,00	A1 = A2	6,00	A1 < A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE N

Satisfação com a supervisão

Estatísticas descritivas _ Satisfação com supervisão

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
I.6	O respeito e o tratamento que recebo de meus superiores	Média	4,90	4,69	5,04	6,05
		Desvio-padrão	1,65	1,89	1,97	2,04
		CV ⁽²⁾	0,34	0,40	0,39	0,34
I.9	O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefe)	Média	4,71	4,64	4,78	5,45
		Desvio-padrão	1,89	1,81	2,12	1,89
		CV ⁽²⁾	0,40	0,39	0,44	0,35
I.15	A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho	Média	4,95	4,42	4,65	5,35
		Desvio-padrão	1,46	1,75	1,93	1,82
		CV ⁽²⁾	0,29	0,40	0,42	0,34

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com a supervisão

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
I.6 O respeito e o tratamento que recebo de meus superiores	2007	5,00	0,636	5,00	0,001
	2008	5,00	A1 = A2	7,00	A1 < A2
I.9 O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefe)	2007	5,00	0,778	5,00	0,037
	2008	5,00	A1 = A2	6,00	A1 < A2
I.15 A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho	2007	5,00	0,095	5,00	0,014
	2008	4,00	A1 = A2	6,00	A1 < A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE O

Satisfação com a organização

Estatísticas descritivas – Satisfação com a organização

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
I.16	As comunicações e maneira como as informações circulam na organização	Média	4,02	3,82	2,44	3,45
		Desvio-padrão	1,85	1,74	1,81	2,16
		CV ⁽²⁾	0,46	0,46	0,74	0,63
I.17	A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	Média	3,34	3,57	2,99	3,76
		Desvio-padrão	1,89	1,48	2,08	2,17
		CV ⁽²⁾	0,57	0,41	0,70	0,58
I.18	A maneira como os conflitos são resolvidos na organização	Média	3,44	3,72	3,15	3,63
		Desvio-padrão	1,74	1,48	1,99	2,13
		CV ⁽²⁾	0,51	0,40	0,63	0,59
I.19	A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	Média	3,90	3,90	3,30	3,96
		Desvio-padrão	1,78	1,46	1,82	2,13
		CV ⁽²⁾	0,46	0,37	0,55	0,54
I.20	O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	Média	5,17	4,82	5,48	5,11
		Desvio-padrão	1,39	1,62	1,81	2,05
		CV ⁽²⁾	0,27	0,34	0,33	0,40
I.21	O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho	Média	4,41	3,66	2,74	4,23
		Desvio-padrão	1,63	1,91	1,98	2,12
		CV ⁽²⁾	0,37	0,52	0,72	0,50
I.22	O volume de trabalho que eu tenho que realizar	Média	4,39	4,29	3,74	4,39
		Desvio-padrão	2,14	1,75	2,11	2,11
		CV ⁽²⁾	0,49	0,41	0,56	0,48

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

APÊNDICE P

Satisfação com a organização

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com a organização

Questões	Ano de entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
I.16 As comunicações e maneira como as informações circulam na organização	2007	4,00	0,559 A1 = A2	2,00	0,003 A1 < A2
	2008	4,00		3,00	
I.17 A forma como os meus esforços são valorizados pela organização	E1	3,00	0,495 A1 = A2	3,00	0,020 A1 < A2
	E2	4,00		4,00	
I.18 A maneira como os conflitos são resolvidos na organização	E1	4,00	0,333 A1 = A2	3,00	0,166 A1 = A2
	E2	4,00		3,50	
I.19 A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa	E1	4,00	0,834 A1 = A2	4,00	0,053 A1 = A2
	E2	4,00		4,00	
I.20 O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	E1	5,00	0,223 A1 = A2	6,00	0,264 A1 = A2
	E2	5,00		6,00	
I.21 O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho	E1	5,00	0,021 A1 > A2	2,00	0,000 A1 < A2
	E2	4,00		5,00	
I.22 O volume de trabalho que eu tenho que realizar	E1	5,00	0,539 A1 = A2	4,00	0,048 A1 < A2
	E2	4,00		5,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE Q

Estadísticas descritivas – Fatores intrínsecos ao trabalho

ID ⁽¹⁾	Questão	Empresa	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
3.1	Ter uma excessiva carga de trabalho.	Média	4,80	5,19	4,07	4,74
		Desvio-padrão	2,05	1,99	2,24	2,05
		CV ⁽²⁾	0,43	0,38	0,55	0,43
3.4	Não ter trabalho suficiente para fazer.	Média	4,46	4,82	5,48	5,46
		Desvio-padrão	1,86	2,16	2,01	2,10
		CV ⁽²⁾	0,42	0,45	0,37	0,38
3.9	Ter uma função abaixo de minha capacidade.	Média	4,80	5,35	5,15	5,10
		Desvio-padrão	1,78	1,78	1,96	1,97
		CV ⁽²⁾	0,37	0,33	0,38	0,39
3.13	Lidar com novas tecnologias em meu trabalho.	Média	3,19	3,02	5,48	2,57
		Desvio-padrão	2,29	2,04	2,14	1,92
		CV ⁽²⁾	0,72	0,68	0,39	0,75
3.14	Lidar com novas idéias, técnicas e inovações em meu trabalho.	Média	3,15	3,49	5,69	3,52
		Desvio-padrão	2,14	2,10	1,88	2,30
		CV ⁽²⁾	0,68	0,60	0,33	0,65
3.19	Ter que trabalhar por muitas horas seguidas.	Média	4,37	4,56	5,70	3,96
		Desvio-padrão	2,20	2,20	1,85	2,46
		CV ⁽²⁾	0,50	0,48	0,32	0,62
3.20	Tarefas rotineiras e exigências contraditórias ao meu papel profissional.	Média	4,34	4,28	5,05	3,91
		Desvio-padrão	1,55	2,03	2,00	2,44
		CV ⁽²⁾	0,36	0,47	0,40	0,62
3.22	Tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.	Média	3,97	4,33	4,36	4,39
		Desvio-padrão	1,86	1,96	2,10	2,23
		CV ⁽²⁾	0,47	0,45	0,48	0,51
3.28	Muito pouca ou excesso de variedade no trabalho.	Média	3,58	3,99	4,73	3,88
		Desvio-padrão	1,94	1,88	2,20	2,41
		CV ⁽²⁾	0,54	0,47	0,47	0,62
3.29	Falta de “feedback” (avaliação) sobre o meu trabalho.	Média	4,20	4,53	4,64	4,55
		Desvio-padrão	1,88	1,80	1,93	2,00
		CV ⁽²⁾	0,45	0,40	0,42	0,44
3.32	Acúmulo de tarefas pequenas e simples.	Média	3,76	4,12	5,52	4,91
		Desvio-padrão	2,18	2,00	1,80	2,11
		CV ⁽²⁾	0,58	0,49	0,33	0,43
3.36	Mudanças na maneira de executar meu trabalho.	Média	3,49	4,58	4,85	4,83
		Desvio-padrão	1,64	1,89	2,09	2,19
		CV ⁽²⁾	0,47	0,41	0,43	0,45
3.39	Existência de fatores fora do meu controle.	Média	3,70	4,31	5,16	4,66
		Desvio-padrão	1,64	2,05	1,81	2,17
		CV ⁽²⁾	0,44	0,48	0,35	0,47

3.40	Lidar com situações delicadas e ambíguas.	Média	3,95	4,76	6,11	5,26
		Desvio-padrão	1,91	1,79	1,48	2,08
		CV ⁽²⁾	0,48	0,38	0,24	0,40
3.43	Alcançar as minhas próprias metas de desempenho no trabalho.	Média	4,36	4,74	6,03	6,01
		Desvio-padrão	1,85	1,86	1,50	1,74
		CV ⁽²⁾	0,42	0,39	0,25	0,29
3.51	Ausência de independência e liberdade quanto à execução do meu trabalho.	Média	4,34	4,54	4,37	4,89
		Desvio-padrão	1,66	1,88	1,80	1,86
		CV ⁽²⁾	0,38	0,41	0,41	0,38

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

APÊNDICE R

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas aos fatores intrínsecos ao trabalho

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
3.1 Excessiva carga de trabalho	2007	5,00	0,209	4,00	0,079
	2008	6,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
3.4 Não ter trabalho suficiente para fazer	2007	5,00	0,168	6,00	0,837
	2008	5,00	A1 = A2	7,00	A1 = A2
3.9 Função abaixo da própria capacidade	2007	5,00	0,045	6,00	0,949
	2008	6,00	A1 < A2	6,00	A1 = A2
3.13 Lidar com novas tecnologias no trabalho	2007	2,00	0,865	7,00	0,000
	2008	3,00	A1 = A2	2,00	A1 > A2
3.14 Lidar com novas técnicas, idéias e inovações	2007	2,00	0,328	6,00	0,000
	2008	3,00	A1 = A2	3,00	A1 > A2
3.19 Trabalhar por muitas horas seguidas	2007	5,00	0,600	6,00	0,000
	2008	5,00	A1 = A2	4,00	A1 > A2
3.20 Tarefas rotineiras e exigências contraditórias ao papel profissional	2007	4,00	0,845	6,00	0,004
	2008	5,00	A1 = A2	4,00	A1 > A2
3.22 Tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas	2007	4,00	0,240	5,00	0,852
	2008	5,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
3.28 Muito pouca ou excesso de variedade no trabalho	2007	3,00	0,172	5,00	0,038
	2008	4,00	A1 = A2	4,00	A1 > A2
3.29 Falta de feedback sobre o trabalho	2007	4,00	0,268	5,00	0,792
	2008	5,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
3.32 Acúmulo de tarefas pequenas e simples	2007	4,00	0,285	6,00	0,081
	2008	4,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
3.36 Mudanças na maneira de executar o trabalho	2007	4,00	0,000	5,00	0,875
	2008	5,00	A1 < A2	5,00	A1 = A2
3.39 Existência de fatores fora de controle	2007	4,00	0,059	5,00	0,203
	2008	4,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
3.40 Lidar com situações delicadas e ambíguas	2007	4,00	0,013	7,00	0,008
	2008	5,00	A1 < A2	6,00	A1 > A2
3.43 Alcançar as metas no trabalho	2007	4,00	0,219	7,00	0,343
	2008	5,00	A1 = A2	7,00	A1 = A2
3.51 Falta de independência e liberdade quanto à execução do trabalho	2007	5,00	0,446	5,00	0,039
	2008	5,00	A1 = A2	5,00	A1 < A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE S

Estadísticas descritivas - Papel Gerencial

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
3.2	Falta de poder e influência.	Média	4,78	4,59	4,63	4,79
		Desvio-padrão	1,72	1,63	2,16	2,17
		CV ⁽²⁾	0,36	0,36	0,47	0,45
3.10	Apoio e orientação inadequados dos superiores.	Média	4,02	5,13	5,95	4,10
		Desvio-padrão	1,68	1,85	1,63	2,41
		CV ⁽²⁾	0,42	0,36	0,27	0,59
3.16	Nível de controle exercido sobre o meu trabalho.	Média	4,51	4,81	3,80	3,68
		Desvio-padrão	1,63	1,69	2,18	2,28
		CV ⁽²⁾	0,36	0,35	0,57	0,62
3.35	Repercussões que o meu trabalho tem sobre minha vida privada e social.	Média	3,80	3,85	4,19	2,35
		Desvio-padrão	1,96	2,18	2,15	2,03
		CV ⁽²⁾	0,52	0,57	0,51	0,86
3.45	Cobranças e implicações sobre erros cometidos por mim.	Média	4,48	5,19	5,18	5,35
		Desvio-padrão	2,33	2,02	1,96	2,09
		CV ⁽²⁾	0,52	0,39	0,38	0,39
3.50	A frequência com que os supervisores (ou colegas) me falam sobre o modo como realizo o meu trabalho.	Média	4,20	4,41	5,00	4,42
		Desvio-padrão	1,74	1,86	1,73	2,03
		CV ⁽²⁾	0,41	0,42	0,35	0,46

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao papel gerencial.

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
3.2 Falta de poder e influência.	2007	5,00	0,364	5,00	0,635
	2008	4,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
3.10 Apoio e orientação inadequados dos superiores.	2007	4,00	0,000	7,00	0,000
	2008	6,00	A1 < A2	4,50	A1 > A2
3.16 Nível de controle exercido sobre o meu trabalho.	2007	4,00	0,240	4,00	0,693
	2008	5,00	A1=A2	3,00	A1 = A2
3.35 Repercussões que o meu trabalho tem sobre minha vida privada e social.	2007	4,00	0,794	4,00	0,000
	2008	4,00	A1 = A2	1,00	A1 > A2
3.45 Cobranças e implicações sobre erros cometidos por mim.	2007	5,00	0,093	6,00	0,341
	2008	6,00	A1 =A2	6,00	A1 = A2
3.50 A frequência com que os supervisores (ou colegas) me falam sobre o modo como realizo o meu trabalho.	2007	4,00	0,376	5,00	0,099
	2008	5,00	A1 =A2	5,00	A1 = A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE T

Estatísticas descritivas - Relacionamento Interpessoal

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
3.17	Falta de apoio por parte de colegas.	Média	3,59	4,53	5,34	4,85
		Desvio-padrão	2,01	2,04	1,69	2,17
		CV ⁽²⁾	0,56	0,45	0,32	0,45
3.24	Sensação de isolamento.	Média	3,07	4,11	5,64	4,62
		Desvio-padrão	1,95	2,21	1,96	2,37
		CV ⁽²⁾	0,64	0,54	0,35	0,51
3.30	Ter o meu tempo tomado pelos outros.	Média	3,64	4,28	4,56	5,17
		Desvio-padrão	2,01	1,81	2,19	2,05
		CV ⁽²⁾	0,55	0,42	0,48	0,40
3.37	Ter de estar sempre disponível para atender as pessoas.	Média	3,98	3,49	3,86	4,31
		Desvio-padrão	2,05	1,95	2,10	2,33
		CV ⁽²⁾	0,52	0,56	0,54	0,54
3.44	Conflitos de personalidade com outras pessoas.	Média	3,42	4,59	5,36	5,91
		Desvio-padrão	1,93	2,04	2,15	1,82
		CV ⁽²⁾	0,56	0,44	0,40	0,31

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas ao relacionamento interpessoal.

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
3.17 Falta de apoio por parte de colegas.	2007	3,00	0,008	6,00	0,314
	2008	5,00	A1 < A2	5,00	A1 = A2
3.24 Sensação de isolamento.	2007	3,00	0,006	7,00	0,001
	2008	4,00	A1 < A2	5,00	A1 > A2
3.30 Ter o meu tempo tomado pelos outros.	2007	4,00	0,057	5,00	0,841
	2008	4,00	A1 = A2	6,00	A1 = A2
3.37 Ter de estar sempre disponível para atender as pessoas.	2007	4,00	0,153	4,00	0,185
	2008	3,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
3.44 Conflitos de personalidade com outras pessoas.	2007	3,00	0,001	6,00	0,057
	2008	5,00	A1 < A2	7,00	A1 = A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE U

Estatísticas descritivas- Carreira / Realização

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
3.3	Ser promovido além de minhas capacidades.	Média	3,80	3,64	4,90	4,51
		Desvio-padrão	1,79	2,10	2,17	2,06
		CV ⁽²⁾	0,47	0,58	0,44	0,46
3.6	Nível do meu salário direto.	Média	3,90	5,17	6,18	5,77
		Desvio-padrão	1,92	1,59	1,49	1,77
		CV ⁽²⁾	0,49	0,31	0,24	0,31
3.7	Nível do meu salário indireto.	Média	3,83	4,92	5,81	4,52
		Desvio-padrão	2,03	1,74	1,75	2,10
		CV ⁽²⁾	0,53	0,35	0,30	0,46
3.15	Poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento.	Média	3,03	4,84	4,47	4,79
		Desvio-padrão	1,53	1,94	2,21	2,02
		CV ⁽²⁾	0,50	0,40	0,49	0,42
3.25	Falta de encorajamento por parte dos meus superiores.	Média	4,03	4,17	5,86	5,16
		Desvio-padrão	1,98	1,91	1,57	1,92
		CV ⁽²⁾	0,49	0,46	0,27	0,37
3.26	Não ser valorizado pelo trabalho que executo.	Média	4,88	5,47	6,41	5,99
		Desvio-padrão	2,07	1,80	1,04	1,55
		CV ⁽²⁾	0,42	0,33	0,16	0,26
3.27	Ter que mudar de emprego para progredir na carreira.	Média	4,29	5,22	4,86	4,68
		Desvio-padrão	2,23	1,98	1,97	2,20
		CV ⁽²⁾	0,52	0,38	0,41	0,47
3.31	Perspectivas de promoção indefinidas.	Média	3,70	4,68	5,80	5,49
		Desvio-padrão	2,12	2,11	1,78	2,07
		CV ⁽²⁾	0,57	0,45	0,31	0,38
3.41	Falta de possibilidades de avanço na carreira.	Média	4,83	5,55	6,21	5,52
		Desvio-padrão	2,16	1,67	1,44	1,75
		CV ⁽²⁾	0,45	0,30	0,23	0,32
3.46	Oportunidades de desenvolvimento pessoal.	Média	3,54	4,59	6,18	5,14
		Desvio-padrão	1,81	1,88	1,40	1,85
		CV ⁽²⁾	0,51	0,41	0,23	0,36

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

APÊNDICE V

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à carreira / realização

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
3.3 Ser promovido além de minhas capacidades.	2007	4,00	0,873	5,00	0,146
	2008	3,00	A1 = A2	5,00	A1 = A2
3.6 Nível do meu salário direto.	2007	4,00	0,000	7,00	0,090
	2008	5,00	A1 < A2	7,00	A1 = A2
3.7 Nível do meu salário indireto.	2007	4,00	0,002	7,00	0,000
	2008	5,00	A1 < A2	5,00	A1 > A2
3.15 Poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento.	2007	3,00	0,000	5,00	0,434
	2008	5,00	A1 < A2	5,00	A1 = A2
3.25 Falta de encorajamento por parte dos meus superiores.	2007	4,00	0,717	7,00	0,014
	2008	4,00	A1 = A2	5,00	A1 > A2
3.26 Não ser valorizado pelo trabalho que executo.	2007	5,00	0,089	7,00	0,076
	2008	6,00	A1 = A2	7,00	A1 = A2
3.27 Ter que mudar de emprego para progredir na carreira.	2007	4,00	0,013	5,00	0,761
	2008	6,00	A1 < A2	5,00	A1 = A2
3.31 Perspectivas de promoção indefinidas.	2007	3,00	0,009	7,00	0,359
	2008	5,00	A1 < A2	6,00	A1 = A2
3.41 Falta de possibilidades de avanço na carreira.	2007	6,00	0,071	7,00	0,041
	2008	6,00	A1 = A2	6,00	A1 > A2
3.46 Oportunidades de desenvolvimento pessoal.	2007	3,00	0,001	7,00	0,000
	2008	5,00	A1 < A2	5,50	A1 > A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE W

Estadísticas descritivas – Estrutura e Clima Organizacional

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
3.5	Lidar com a política da empresa.	Média	4,41	4,16	4,58	3,89
		Desvio-padrão	1,78	2,14	2,34	2,21
		CV ⁽²⁾	0,40	0,51	0,51	0,57
3.8	Conflito entre meus valores e dos da empresa.	Média	4,66	4,40	4,67	3,49
		Desvio-padrão	1,73	1,87	2,02	1,94
		CV ⁽²⁾	0,37	0,43	0,43	0,56
3.11	Falta de comunicação e não ser consultado em decisões importantes.	Média	4,03	5,42	6,07	5,81
		Desvio-padrão	2,04	1,91	1,55	1,68
		CV ⁽²⁾	0,51	0,35	0,26	0,29
3.21	Discriminação e favoritismo encobertos.	Média	4,92	5,57	5,77	5,83
		Desvio-padrão	1,81	1,70	1,87	2,03
		CV ⁽²⁾	0,37	0,31	0,32	0,35
3.34	Recursos financeiros insuficientes para trabalhar.	Média	3,97	4,19	6,14	5,70
		Desvio-padrão	1,92	2,16	1,67	1,87
		CV ⁽²⁾	0,48	0,52	0,27	0,33
3.42	O “clima” de trabalho que percebo na organização.	Média	4,31	4,65	5,96	4,83
		Desvio-padrão	1,78	1,86	1,61	2,11
		CV ⁽²⁾	0,41	0,4	0,27	0,44
3.49	Algumas características de estrutura da organização na qual trabalho.	Média	4,86	4,24	5,93	4,50
		Desvio-padrão	1,87	1,90	1,84	2,15
		CV ⁽²⁾	0,38	0,45	0,31	0,48

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com a estrutura e o clima organizacional

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
3.5 Lidar com a política da empresa.	2007	5,00	0,564	5,00	0,062
	2008	5,00	A1 = A2	4,00	A1 = A2
3.8 Conflito entre meus valores e dos da empresa.	2007	5,00	0,475	5,00	0,000
	2008	5,00	A1 = A2	3,00	A1 > A2
3.11 Falta de comunicação e não ser consultado em decisões importantes.	2007	4,00	0,000	7,00	0,304
	2008	6,00	A1 < A2	7,00	A1 = A2
3.21 Discriminação e favoritismo encobertos.	2007	5,00	0,028	7,00	0,405
	2008	6,00	A1 < A2	7,00	A1 = A2
3.34 Recursos financeiros insuficientes para trabalhar.	2007	4,00	0,505	7,00	0,022
	2008	4,00	A1 = A2	6,50	A1 > A2
3.42 O “clima” de trabalho que percebo na organização.	2007	4,00	0,224	7,00	0,000
	2008	5,00	A1=A2	5,00	A1 > A2
3.49 Algumas características de estrutura da organização na qual trabalho.	2007	5,00	0,049	7,00	0,000
	2008	4,00	A1 > A2	5,00	A1 > A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

APÊNDICE X

Estadísticas descritivas - Interface casa / trabalho

ID ⁽¹⁾	Questão	Descritivas	E1		E2	
			2007	2008	2007	2008
3.12	Não conseguir desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.	Média	4,19	4,06	5,14	5,16
		Desvio-padrão	2,22	2,23	2,06	2,21
		CV ⁽²⁾	0,53	0,55	0,40	0,43
3.18	Atitude (positiva ou negativa) do cônjuge (ou familiares) frente ao meu cargo e carreira.	Média	3,75	3,80	5,75	3,43
		Desvio-padrão	1,83	2,33	1,85	2,10
		CV ⁽²⁾	0,49	0,61	0,32	0,61
3.23	Ameaça de afastamento ou aposentado precoce.	Média	3,14	4,10	5,48	4,50
		Desvio-padrão	2,06	2,17	2,08	2,36
		CV ⁽²⁾	0,65	0,53	0,38	0,52
3.33	Ausência de apoio emocional fora do trabalho.	Média	2,93	3,33	5,77	4,54
		Desvio-padrão	2,07	2,09	1,66	2,37
		CV ⁽²⁾	0,71	0,63	0,29	0,52
3.35	Repercussões que o meu trabalho tem sobre minha vida privada e social.	Média	3,80	3,85	4,19	2,35
		Desvio-padrão	1,96	2,18	2,15	2,03
		CV ⁽²⁾	0,52	0,57	0,51	0,86
3.38	Falta de apoio prático, por parte das pessoas do meu convívio profissional, fora do trabalho.	Média	3,02	3,41	3,66	4,00
		Desvio-padrão	1,68	1,95	2,34	2,24
		CV ⁽²⁾	0,56	0,57	0,64	0,56
3.47	Ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar.	Média	3,34	4,82	5,80	5,62
		Desvio-padrão	1,96	1,84	1,80	1,88
		CV ⁽²⁾	0,59	0,38	0,31	0,33
3.48	Perseguir uma carreira às custas de minha vida doméstica.	Média	3,78	4,27	6,01	4,70
		Desvio-padrão	1,75	2,19	1,55	2,10
		CV ⁽²⁾	0,46	0,51	0,26	0,45

Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ ID é o número de identificação da questão.

⁽²⁾ CV é coeficiente de variação, calculado como a razão entre o desvio-padrão e a média.

APÊNDICE Y

Comparação entre as empresas em relação às avaliações das questões relacionadas à satisfação com a organização

Questões	Ano da entrevista	Mediana (E1)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾	Mediana (E2)	P – valor / Conclusão ⁽²⁾
3.12 Não conseguir desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.	2007	4,00	0,725	6,00	0,800
	2008	4,00	A1 = A2	6,00	A1 = A2
3.18 Atitude (positiva ou negativa) do cônjuge (ou familiares) frente ao meu cargo e carreira.	2007	4,00	0,932	6,00	0,000
	2008	4,00	A1 = A2	3,50	A1 > A2
3.23 Ameaça de afastamento ou aposentado precoce.	2007	3,00	0,008	7,00	0,004
	2008	4,00	A1 < A2	5,00	A1 > A2
3.33 Ausência de apoio emocional fora do trabalho.	2007	2,00	0,236	6,00	0,002
	2008	3,00	A1 = A2	5,00	A1 > A2
3.35 Repercussões que o meu trabalho tem sobre minha vida privada e social.	2007	4,00	0,794	4,00	0,000
	2008	4,00	A1 = A2	1,00	A1 > A2
3.38 Falta de apoio prático, por parte das pessoas do meu convívio profissional, fora do trabalho.	2007	3,00	0,243	3,00	0,328
	2008	4,00	A1 = A2	4,00	A1 = A2
3.47 Ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar.	2007	3,00	0,000	7,00	0,469
	2008	5,00	A1 < A2	7,00	A1 = A2
3.48 Perseguir uma carreira às custas de minha vida doméstica.	2007	4,00	0,141	7,00	0,000
	2008	4,00	A1 = A2	5,00	A1 > A2

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ⁽¹⁾ A1 refere-se ao ano 2007, A2 ao ano 2008.

⁽²⁾ As probabilidades de significância referem-se ao teste de Mann Whitney, com 95% de confiança.

⁽³⁾ Os p-valores em negrito indicam as diferenças significativas.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário - Qualidade de vida no trabalho.....	154
ANEXO B – Identificação das variáveis no questionário.....	162

ANEXO A - 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 trabalhadores do Grupo Alfa. 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 agentes humanos da empresa. As informações deverão, também, subsidiar a elaboração de um artigo técnico e de uma dissertação de mestrado a ser apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, cuja proposta é aprofundar os conhecimentos sobre a natureza e o conteúdo do trabalho de gerentes, encarregados, líderes e pessoal do nível operacional, 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(a) 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:

- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Responda cada item o mais preciso 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 sequência.
- 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 par verificar se respondeu a todas.

Agradecemos a sua colaboração e colocamo-nos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários, pelos telefones (31)3427-4937 ou 99835380.

Xxxxxxx
Diretor
Grupo Alfa

Pedro Paulo de Oliveira Melo
Mestrando em administração
Faculdade Novos Horizontes

Seção 1: DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Esta seção do questionário pesquisa fatos que caracterizam a sua história de vida. Por favor, marque a alternativa adequada ao seu caso.

1.1- Sexo: 1.() masculino 2.() feminino

1.2- Faixa etária:

1.() até 25 anos 2.() de 26 a 30 anos 5.() de 41 a 45 anos
3.() de 31 a 35 anos 4.() de 36 a 40 anos 6.() mais de 45 anos

1.3- Estado civil

1.() solteiro(a) 2.() casado (a)
3.() separado (a) divorciado(a) 4.() outro: _____

1.4- Tem filhos? 1.() sim 2.() não

1.5- Em caso afirmativo, quantos? 1. ___ menores de 18 anos 2. ___ maiores de 18anos

1.6- Escolaridade:

1.() 1º grau incompleto 2.() 1º grau completo 3.() 2º grau incompleto
4.() 2º grau completo 5.() superior incompleto 6.() superior completo
7.() pós-graduação incompleto 8.() pós-graduação completo

1.7- Vínculo empregatício estabelecido com a empresa:

1.() Efetivo 2.() Contratado (terceirizado)

1.8- Cargo ocupado na empresa

1.() Gerente 2.() Encarregado de Produção 3.() Líder de Produção
4.() Operacional (costureira, ou outra atividade operacional da produção)

1.9- Há quanto tempo você está trabalhando na empresa, considerando tempo de trabalho na estamparia?

1.() há menos de 1 ano 2.() de 1 a 5 anos 3.() de 6 anos a 10 anos
4.() de 11 a 15 anos

1.10- Há quanto tempo você está trabalhando no seu cargo/ função atual?

1.() Há menos de 1 ano 2.() de 1 a 5 anos 3.() de 6 a 10 anos
4.() de 11 a 15 anos

1.11- Em que área você trabalha na empresa?

1.() Administrativo 2.() Financeiro
3.() Comercial – Vendas 4.() Produção
5.() Compras/almoxxarifado

1.12- Você tem outro emprego/atividade além deste(a)? 1.() sim 2.() não

1.13- Em que grau o seu 2º emprego/atividade é importante para a composição de sua renda pessoal/familiar?

1.() é muito importante 2.() é importante
3.() é pouco importante 4.() não é importante

1.14 Trabalhava na empresa em maio de 2007? 1.() sim 2.() não

1.15 Respondeu ao questionário sobre QVT em maio de 2007? 1.() sim 2.() não

SEÇÃO 2: FATORES DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

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

Os itens abaixo discriminam sentimentos relutantes 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	7
Muito insatisfeito					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 convivo e me relaciono em meu trabalho
- I.6 ____ O respeito e o tratamento que recebo de meus superiores
- 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 (chefe)
- 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 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

SEÇÃO 2: FATORES DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Parte II – CONTEÚDO E NATUREZA DA TAREFA

Em uma escala de 1 a 7, 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 _____ 7 _____

Muito pouco.
Lidar com outras
pessoas não é
necessário no meu
trabalho

Totalmente.
Lidar com outras
pessoas é uma parte
essencial do meu
trabalho

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 _____ 7 _____

Muito pouco .
O trabalho não
me dá oportunidade
de dizer quanto e
como ele deve ser feito

Totalmente.
Posso decidir como
e quando meu trabalho
deve ser feito

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 _____ 7 _____

Meu trabalho é
apenas uma parte
De outros trabalhos
.Os resultados do meu
trabalho não podem
ser percebidos no
produto final ou
serviço

Totalmente.
Posso decidir como e
quando meu trabalho deve
ser feito

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 _____ 7 _____

Muito pouco.
Meu trabalho exige
que eu faça sempre as
mesmas coisas

Muito.
Meu trabalho
exige que eu
sempre faça muitas
coisas diferentes,
utilizando diferentes
habilidades e talentos

SEÇÃO 2: FATORES DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Parte II – CONTEÚDO E NATUREZA DA TAREFA (continuação)

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 _____ 7

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

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

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 _____ 7

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

Sempre.
Chefes e colegas me dizem constantemente como vou indo

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 _____ 7

Muito Pouco

Bastante

SEÇÃO 2: FATORES DE SATISFAÇÃO / INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Parte III – PERCEPÇÃO SOBRE O TRABALHO

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

Preencha as questões abaixo de acordo com a seguinte escala de respostas							
1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Totalmente						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 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 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 frequentemente penso em largar este emprego.
- III.16 ___ Eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.

SEÇÃO 3: FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO

Os itens abaixo são fontes potenciais de pressão. Solicitamos preencher no espaço em branco ao lado de cada item o número que melhor caracteriza os seus sentimentos, com base na sua própria realidade de trabalho, de acordo com a seguinte escala de respostas:

1	2	3	4	5	6	7
Não me pressiona nada					é uma fonte muito forte de pressão para	

- 3.1. ___ Ter uma excessiva carga de trabalho.
- 3.2. ___ Falta de poder e influência.
- 3.3. ___ Ser promovido além de minhas capacidades.
- 3.4. ___ Não ter trabalho suficiente para fazer.
- 3.5. ___ Lidar com a política da empresa.
- 3.6. ___ Nível do meu salário direto.
- 3.7. ___ Nível do meu salário indireto.
- 3.8. ___ Conflito entre meus valores e dos da empresa.
- 3.9. ___ Ter uma função abaixo de minha capacidade.
- 3.10. ___ Apoio e orientação inadequados dos superiores
- 3.11. ___ Falta de comunicação e não ser consultado em decisões importantes.
- 3.12. ___ Não conseguir desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.
- 3.13. ___ Lidar com novas tecnologias em meu trabalho.
- 3.14. ___ Lidar com novas idéias, técnicas e inovações em meu trabalho.
- 3.15. ___ Poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
- 3.16. ___ Nível de controle exercido sobre o meu trabalho.
- 3.17. ___ Falta de apoio por parte de colegas.
- 3.18. ___ Atitude (positiva ou negativa) do cônjuge (ou familiares) frente ao meu cargo e carreira.
- 3.19. ___ Ter que trabalhar por muitas horas seguidas.
- 3.20. ___ Tarefas rotineiras e exigências contraditórias ao meu papel profissional.
- 3.21. ___ Discriminação e favoritismo encobertos.
- 3.22. ___ Tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.
- 3.23. ___ Ameaça de afastamento ou aposentado precoce.
- 3.24. ___ Sensação de isolamento.
- 3.25. ___ Falta de encorajamento por parte dos meus superiores.
- 3.26. ___ Não ser valorizado pelo trabalho que executo.
- 3.27. ___ Ter que mudar de emprego para progredir na carreira.
- 3.28. ___ Muito pouca ou excesso de variedade no trabalho.
- 3.29. ___ Falta de "feedback" (avaliação) sobre o meu trabalho.
- 3.30. ___ Ter o meu tempo tomado pelos outros.
- 3.31. ___ Perspectivas de promoção indefinidas.
- 3.32. ___ Acúmulo de tarefas pequenas e simples.
- 3.33. ___ Ausência de apoio emocional fora do trabalho.
- 3.34. ___ Recursos financeiros insuficientes para o trabalhar.
- 3.35. ___ Repercussões que o meu trabalho tem sobre minha vida privada e social.
- 3.36. ___ Mudanças na maneira de executar meu trabalho.
- 3.37. ___ Ter de estar sempre disponível para atender as pessoas.
- 3.38. ___ Falta de apoio prático, por parte das pessoas do meu convívio profissional, fora do trabalho.
- 3.39. ___ Existência de fatores fora do meu controle.
- 3.40. ___ Lidar com situações delicadas e ambíguas.
- 3.41. ___ Falta de possibilidades de avanço na carreira.
- 3.42. ___ O "clima" de trabalho que percebo na organização.
- 3.43. ___ Alcançar as minhas próprias metas de desempenho no trabalho.
- 3.44. ___ conflitos de personalidade com outras pessoas.
- 3.45. ___ Cobranças e implicações sobre erros cometidos por mim.
- 3.46. ___ Oportunidades de desenvolvimento pessoal.
- 3.47. ___ Ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar.
- 3.48. ___ Perseguir uma carreira às custas de minha vida doméstica.
- 3.49. ___ Algumas características de estrutura da organização na qual trabalho.
- 3.50. ___ A frequência com que os supervisores (ou colegas) me falam sobre o modo como realizo o meu trabalho.
- 3.51. ___ Ausência de independência e liberdade quanto à execução do meu trabalho.

SEÇÃO 4- FATORES AMBIENTAIS E ORGANIZACIONAIS

As questões abaixo apresentam algumas variáveis que podem afetar sua vida no trabalho. Solicitamos que você marque as opções baseando-se nas situações que realmente retratam o seu dia-a-dia de trabalho.

- 4.1 - Como você avalia as condições físicas de trabalho (equipamentos, instalações, recursos ventilação, limpeza, iluminação, barulho) do local onde desenvolve suas atividades?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Muito satisfatórios **Muito insatisfatórias**

- 4.2 - Em termos de interferência do ambiente externo na realização das suas atividades, o quanto você diria que o desempenho tem afetado a sua vida no trabalho?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Tem afetado muito **Não tem afetado nada**

- 4.3 - Como você avalia a entrada de concorrentes no mercado em termos de pressão na realização da sua cota diária de trabalho?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Pressiona muito **Não pressiona nada**

- 4.4 - Em termos de segurança no emprego, como você se sente em relação ao processo de implantação da norma ISO 9001, programa 5S e da Padronização dos Processos?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Muito seguro **Muito inseguro**

- 4.5- Em que extensão você acredita que a implantação da norma ISO 9001, padronização dos processos e do programa 5 S trará novas perspectivas para os trabalhadores?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Acredito muito **Sem posição a respeito**

- 4.6- Qual o grau de satisfação que você sente em relação á sua frequência de participação em atividades de treinamento e desenvolvimento promovidas pela empresa?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Muito satisfeito **Muito insatisfeito**

- 4.7- Considerando a integração entre as pessoas na área em que você trabalha, como você diria que elas trabalham?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Muito integradas **Sem nenhuma integração**

- 4.8- Em termos de entrosamento, o que você diria do relacionamento existente entre as áreas da empresa?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

É muito entrosado **Não é entrosado**

- 4.9- Qual o grau de satisfação que você sente em relação à maneira como o sindicato de sua categoria vem representando seus interesses como empregado?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Muito satisfeito **Muito Insatisfeito**

ANEXO B – 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 ALFA**

VARIÁVEL	QUESTÃO
DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS SEÇÃO 1	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sexo..... 1.1 ▪ Faixa etária 1.2 ▪ Estado civil 1.3 ▪ Existência de filhos 1.4 ▪ Número de filhos 1.5 ▪ Escolaridade 1.6 ▪ Vínculo empregatício 1.7 ▪ Cargo ocupado 1.8 ▪ Tempo de trabalho na empresa 1.9 ▪ Tempo de trabalho de cargo/função atual 1.10 ▪ Área de trabalho 1.11 ▪ Outro emprego/atividade..... 1.12 ▪ Importância de outro emprego/atividade 1.13 	
CONTEÚDO DO TRABALHO (DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA) SEÇÃO 2 – PARTES II E III	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedade de habilidades II.4, III.1, III.5 ▪ Identidade da tarefa II.3, III.3, III.11 ▪ Significância da tarefa II.5, III.8, III.14 ▪ Autonomia II.2, III.9, III.13 ▪ Feedback intrínseco II.7, III.4, III.12 ▪ Feedback extrínseco..... II.6, III.7, III.10 ▪ Inter-relacionamento II.1, III.2, III.6 	
CONTEXTO DO TRABALHO SEÇÃO 2 – parte I	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação com as possibilidades de crescimento I.4, I.7, I.1, I.14 ▪ Satisfação com a segurança I.1, I.12, ▪ Satisfação com a compensação..... I.2, I.3, I.10 ▪ Satisfação com o ambiente social I.5, I.8, I.13 ▪ Satisfação com a supervisão I.6, I.9. I.15 	

VARIÁVEL	QUESTÃO
FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO SEÇÃO 3	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intrínsecos ao trabalho..... ▪ Papel gerencial ▪ Relacionamento interpessoal ▪ Carreira/realização..... ▪ Estrutura e clima organizacional ▪ Interface casa/trabalho 	<p>3.1, 3.4, 3.9, 3.13, 3.14, 3.19, 3.20, 3.22, 3.28, 3.29, 3.32, 3.36, 3.39, 3.40, 3.43, 3.51</p> <p>3.2, 3.10, 3.16, 3.35, 3.45, 3.50</p> <p>3.17, 3.24, 3.30, 3.37, 3.44</p> <p>3.3, 3.6, 3.15, 3.26, 3.27, 3.31, 3.41, 3.46</p> <p>3.5, 3.8, 3.11, 3.21, 3.34, 3.42, 3.49</p> <p>3.12, 3.18, 3.23, 3.33, 3.35, 3.38, 3.47, 3.48</p>
FATORES AMBIENTAIS E ORGANIZACIONAIS SEÇÃO 4	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições físicas do ambiente de trabalho ▪ Interferência do ambiente externo – desemprego ▪ Entrada da concorrência ▪ Segurança no emprego com Implantação da norma ISO 9001, Programa 5S e Padronização de Processos ▪ Novas perspectivas com Implantação da norma ISO 9001, Programa 5S e Padronização de Processos ▪ Participação em atividades de treinam./desenvolvimento..... ▪ Integração de Pessoas na área de trabalho ▪ Entrosamento entre as áreas de trabalho ▪ Representação sindical 	<p>4.1</p> <p>4.2</p> <p>4.3</p> <p>4.4</p> <p>4.5</p> <p>4.6</p> <p>4.7</p> <p>4.8</p> <p>4.9</p>

Quadro - Identificação das variáveis no questionário aplicado aos trabalhadores do Grupo Alfa

Fonte: Honório (1998, p. 191).