

Comprando *Stress*, Vendendo QVT e Perdendo Lucros: Como o *Stress* e a QVT afetam os Resultados dos Departamentos de Compras

Autoria: Diego Antonio Bittencourt Marconatto, Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues

RESUMO

Cada vez mais, os departamentos de compras têm seu alto potencial de agregação de valor reconhecido pelas organizações. Problemas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e *stress* são fatores que impactam negativamente a saúde dos compradores e os resultados organizacionais. A percepção da QVT e *stress* condicionam-se a moderadores que podem potencializar ou atenuar tais fatores na eficácia dos indivíduos. Este trabalho objetivou explorar as relações existentes entre fontes de *stress*, fatores de QVT, moderadores e eficácia organizacional. Para tanto, foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa e entrevistas individuais para a coleta de dados. A pesquisa foi realizada na área de compras de uma grande fábrica de bebidas localizada no estado do RS. O *framework* de pesquisa utilizou como fontes os modelos de Jex *et. al.* (2007), Cooper *et. al.* (1988) e Walton (1973). Os resultados apontaram como maiores fatores de *stress* e redutores da QVT: carga de trabalho, falta de reconhecimento e *feedback*, relacionamentos interpessoais, ambiente físico, ausência de informações completas sobre os processos de trabalho e percepção de justiça. Quanto aos moderadores posicionados entre o *stress* e a eficácia organizacional, verificou-se: *locus* de controle, comprometimento, participação na tomada de decisão e apoio social.

1. Introdução

A natureza do trabalho sofreu uma grande mudança no século XX, com o advento das novas tecnologias e com a grande expansão de um novo padrão de contrato psicológico empregado-empresa. Segundo De Masi (2000), o aumento do nível tecnológico no âmbito de trabalho, com a conseqüente automatização de tarefas rotineiras e burocráticas, liberariam o homem para tarefas profissionais mais “nobres”, gerando uma “era do lazer”. Mas o que ocorre no plano real é o inverso. Surgiu uma nova natureza para o trabalho, derivada de uma onda de competitividade altamente agressiva. Observa-se que, juntamente com o novo *modus operandi* do trabalhador moderno, emergem vários problemas sócio-psico-comportamentais antes não tão comuns (COOPER, 2007), sendo que o *stress* tem papel de destaque neste cenário. Segundo pesquisas, 50 a 80% de todas as doenças têm fundo psicossomático ou estão relacionadas ao nível de *stress* (ROSSI, 2007). Desta forma, há forte probabilidade de que o *stress* traga conseqüências danosas não só aos trabalhadores modernos, mas também à produtividade e aos resultados das organizações. Por isto, a busca de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e da diminuição do *stress* negativo (o distresse) torna-se fundamental nas organizações modernas, haja vista que os indivíduos cada vez mais deixam de ser simples trabalhadores e assumem o *status* de recurso organizacional estratégico (QUILICI e XAVIER, 2006), tendo seus desempenhos crescente relevância na *performance* organizacional.

Os departamentos de compras cumprem um papel vital na busca dos resultados organizacionais (BAILY *et al.*, 2000), pois fornecem os *inputs* necessários à manutenção e crescimento das funções vitais da organização, adquirindo matérias-primas, materiais e serviços sem os quais não seria possível a existência das organizações. Segundo Reck e Long (1988), a maioria das organizações mais importantes e duradouras parece ser caracterizada por uma ênfase estratégica em nas compras. Isso ocorre porque os departamentos de compras são o elo básico entre a empresa e o mercado, à montante da cadeia de suprimentos e porque as compras chegam a representar gastos na ordem 75% do faturamento bruto de algumas companhias manufatureiras (BAILEY *et. al.*, 2000). Além disto, as área de compras possuem alto potencial de agregação de valor devido à sua grande possibilidade de geração de economias e devido à mesma ser responsável pela construção/manutenção das necessárias

parcerias estratégicas a montante da cadeia, cada vez mais prementes e comuns em um mundo de organizações mais enxutas e mais focadas em seu *core business* (SPEKMAN *et. al.*, 1998).

Devido a este grau de importância, é importante que os departamentos de compras tenham as condições necessárias de desempenhar suas funções com excelência. E a QVT e o *stress* são variáveis que trazem impacto sobre os resultados gerados por esta área, por que afinal esta é uma área formada por indivíduos e, assim sendo, eventualmente também recebe estímulos estressores e tem percepções negativas da QVT, à exemplo de todas as outras áreas da organização compostas por indivíduos (ROSSI, 2007). Mas, mesmo assim, ainda são poucos os estudos que ligam de forma satisfatória o *stress* e seus impactos nos resultados organizacionais e mais raros ainda são aqueles que tratam do impacto conjunto do *stress* e da QVT na eficácia dos funcionários (JEX *et. al.*, 2007). Desta forma, este artigo tem os seguintes objetivos: a) explorar a QVT, as fontes de *stress* e suas conseqüências; b) explorar a percepção dos colaboradores do departamento de compras de uma empresa em específico a respeito tanto da QVT quanto das fontes de *stress*. Conjuntamente estes objetivos secundários remetem ao objetivo principal deste artigo que é melhor compreender a percepção dos compradores a respeito da QVT e das fontes de *stress* específicos de seus departamentos, explorando os impactos desta percepção nos resultados do trabalho do grupo. Tanto os objetivos secundários quanto o principal resumem-se na seguinte questão de pesquisa: *Como os departamentos de compras percebem a QVT e as fontes de stress e como esta percepção impacta os resultados destes grupos funcionais?*

Para o atingimento dos objetivos propostos, o trabalho foi estruturado da seguinte forma: primeiramente, é abordado o constructo do *stress* – seus conceitos, fontes, efeitos e *framework* de pesquisa; posteriormente, é trabalhado o constructo da QVT para, em seguida, a função e evolução dos departamentos de compras serem apresentadas; após, são tratados os procedimentos metodológicos; os resultados empíricos são mostrados no tópico imediatamente posterior; e, por fim, as considerações finais são explanadas.

2. Referencial Teórico

2.1 *Stress: Conceitos, Fontes, Efeitos e Framework de Pesquisa*

O *stress*, para Ayres, Silva e Souto-Maior (2005, p. 6), “é uma combinação de reações fisiológicas e comportamentais que as pessoas apresentam em resposta aos eventos que as ameaçam ou desafiam, caracterizando-se como um processo dinâmico, o qual se manifesta através de sintomas físicos, psicológicos e comportamentais”. Selye (1978) adiciona que o *stress* possui dois aspectos fundamentais: o fato de poder ser provocado por diversos fatores, implicando em manifestações variadas; e a dependência da capacidade de resposta e da percepção de cada indivíduo. Em outras palavras, o que é uma fonte de *stress* para determinado indivíduo pode não ser para o outro.

Referindo às origens do *stress*, Cooper (2007), por exemplo, menciona a instabilidade e insegurança no emprego, a sobrecarga de trabalho, e a interface trabalho-família problematizada pela alocação desproporcional de tempo e atenção. Rossi (2007) cita uma série de fatores, salientando-se os principais: incerteza, sobrecarga de trabalho, falta de controle, demandas do trabalho, *stress* interpessoal, ambigüidade de função, recursos inadequados, capacitação e treinamento, assédio moral, falta de *feedback* e falta de participação.

Jex *et. al.* (2007), focalizando o *stress* negativo, argumentam que o mesmo pode ter conseqüências fisiológicas, psicológicos e comportamentais. Pesquisas recentes ainda sugerem que diferentes tipos de *estressores* podem levar a diferentes resultados e que certos *estressores* podem, de fato, levar a resultados positivos (JEX *et. al.*, 2007). Baseados nesta premissa, tais autores desenvolveram um modelo que aponta o *stress* como impactante no desempenho dos indivíduos em seus trabalhos, conforme visualiza-se na Figura 1:

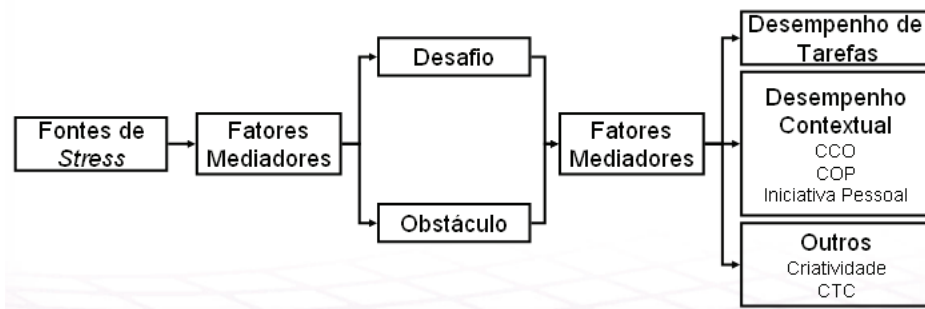


Figura 1: Modelo integrado da relação entre *stress* ocupacional-eficácia dos funcionários
Fonte: Jex *et. al.* (2007, p. 115)

Este *framework* mostra como o *stress* afeta o desempenho dos indivíduos, através da influência de alguns fatores chamados moderadores. Estas variáveis moderadoras alteram a intensidade e, por vezes, o sentido (de *stress* para *distresse* – de obstáculo para desafio – e vice-versa) dos *estressores* e dos resultados organizacionais (de positivos para negativos e vice-versa). Assim, Jex *et. al.* (2007) sugerem o seguinte conjunto de moderadores, conforme apresenta-se no Quadro 1:

MODERADOR	EFEITO OBSERVADO
Reatividade (ou seja, grau de sensibilidade aos estímulos)	A baixa reatividade está associada a um melhor desempenho sob pressão (por ex., Strelau e Maciejczyk, 1977)
Locus de controle (ou seja, percepção de que o controle dos acontecimentos é externo ou interno)	O <i>locus</i> interno está associado a uma maior satisfação com o emprego em empregos exigentes (por ex., Perrewé, 1986)
Participação na tomada de decisão (ou seja, envolvimento na tomada de decisões relevantes para o indivíduo)	Os indivíduos que participam da tomada de decisão têm níveis maiores de satisfação e realização percebida e menos percepção de <i>stress</i> (por ex., Miller <i>et. al.</i> 1990)
Percepções de apoio social e apoio do supervisor	Pode amortecer os efeitos do <i>stress</i> , reduzindo a tensão emocional negativa (por ex., frustração, depressão) e comportamental (por ex., diminuição dos resultados de eficácia) (Beehr, 1995; Kahn e Byosiere, 1992; Kirmeyer e Dougherty, 1988)
Comprometimento organizacional (ou seja, nível de ligação com uma organização)	Um alto grau de comprometimento parece reduzir os efeitos do <i>stress</i> sobre o desempenho (por ex., Jamal, 1985) e pode aumentar os comportamentos benéficos não relacionados ao cumprimento de tarefas (por ex., Morrison, 1994; Organ e Ryan, 1995)
Nível de depressão	O <i>stress</i> pode aumentar a depressão, que pode, então, levar a uma diminuição nos comportamentos relacionados e não relacionados ao desempenho de tarefas (por ex., Motowild, Packard e Manning, 1986)
Auto-eficácia percebida (ou seja, a confiança que um indivíduo tem de suas capacidades de realizar uma determinada tarefa)	A alta eficácia está associada a uma tendência de avaliar os <i>estressores</i> como desafios, e não ameaças, levando a menos consequências negativas do <i>stress</i> (por ex., Bandura, 1997). Por outro lado, os indivíduos com alta auto-eficácia podem ser mais capazes de lidar com o <i>stress</i> no trabalho e sofrer menos tensões (por ex., Grau, Salanova e Peiró, 2001; Jex e Bliese, 1999; Salanova, Peró e Schaufeli, 2002; Schaubroeck e Merritt, 1997)

Quadro 1: Moderadores do modelo de Jex *et. al.* (2007)

Fonte: Jex *et. al.* (2007, p. 110)

A respeito dos tipos de desempenho, Jex *et. al.* (2007), dividem-nos em três grupos. O primeiro deles resume-se no desempenho da tarefa (parte de tarefas formalmente definidas e demandadas dos cargos organizacionais). O segundo grupo reflete o desempenho contextual, que ocorre quando o indivíduo atua além de suas obrigações básicas. O desempenho contextual subdivide-se em: (a) comportamento de cidadania organizacional (CCO): altruísmo

e atendimento ao regramento e expectativas da organização; (b) comportamento organizacional pró-social (COP): ação que objetiva a promoção do bem-estar geral; (c) iniciativa pessoal. Em terceiro e último lugar, tem-se as outras formas de comportamento: (a) comportamento criativo e inovador; (b) evitação de comportamentos de trabalho contraproducentes (CTC) como atos que vão contra os objetivos da organização.

Os pesquisadores sugerem um conjunto de correlações entre *stress* e resultados organizacionais. Primeiramente, em relação ao impacto do *stress* nos comportamentos de desempenho de tarefas, os pesquisadores sugerem não haver forte correlação: “o desempenho de tarefas de um funcionário provavelmente não diminuirá quando ele enfrentar *estressores* (...), já que este tipo de comportamento do funcionário é basicamente uma exigência” (JEX *et. al.*, 2007, p. 111). Em relação à correlação entre *stress* e comportamentos de desempenho contextual, os autores apontam que o *stress* tende a diminuir os comportamentos contextuais positivos pelo fato de que o indivíduo passará a concentrar-se mais em aspectos negativos da tarefa e da organização. O CCO, por exemplo, é afetado negativamente pelo *stress* devido ao funcionário tender a concentrar-se mais nas suas tarefas obrigatórias a fim de não ser punido pelo não atendimento das mesmas.

Segundo os referidos autores, o comprometimento afetivo organizacional pode funcionar como um moderador positivo neste caso, tendendo a gerar inclusive comportamentos altruístas. A hipótese colocada é a de que quanto maior este tipo de comprometimento, maior será a resistência ao *stress* em momentos nos quais se enfrentam restrições organizacionais, como recursos escassos. Quanto ao relacionamento *stress*-COP, Jex *et. al.* (2007) sugerem que a personalidade pró-ativa (ou a falta dela) funciona como um importante moderador. Neste contexto, um excesso de pró-atividade aumenta o *stress* enquanto uma menor pró-atividade tende a diminuí-lo (quando há baixo controle sobre o emprego). A respeito do *stress* e do comportamento criativo/inovador, Amabile e Conti (1999, *apud* JEX *et. al.* 2007) constataram que o aumento nas pressões de carga de trabalho e a diminuição do incentivo organizacional, do apoio do grupo e do incentivo da supervisão eram todos acompanhados de uma diminuição na criatividade auto-relatada. Por último, há a relação entre *stress* e CTC. Embora haja uma tendência geral de que o *stress* aumente os CTC, devem-se considerar os moderadores desta relação: *locus* de controle (*locus* externo tende a gerar maior CTC (JEX *et. al.*; 2007), afetividade negativa (indivíduos com propensão à frustração e à insatisfação tendem a perceber os estímulos neutros do ambiente como ameaçadores/*estressores*). Jex *et. al.* (2007) também sugerem que as percepções dos funcionários a respeito (a) da causa dos *estressores*, (b) da justiça e (c) da probabilidade de punição dos CTC também são importantes mediadores entre *stress* e CTC.

2.2 A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A atual era da hiper-concorrência impõe sobre as empresas um frenético ritmo de mudanças. Esse novo e moderno ambiente de negócio acaba por impingir nos trabalhadores em geral um desgaste e sacrifício antes inéditos (SALLES e FEDERIGHI, 2006). E enquanto as formas produtivas modernizam-se e são automatizadas, enquanto os processos ganham qualidade, não se pode dizer o mesmo da QVT (VASCONCELOS, 2001). Os efeitos desta realidade incluem aumento do absenteísmo, diminuição do rendimento no trabalho, aumento de *turnover*, reclamações e greves e, por fim, efeitos nocivos sobre a saúde mental e física dos trabalhadores (FERNANDES, 1996); somadas estas decorrências, percebe-se facilmente que haverá forte probabilidade dos resultados da organização também sofrerem reflexos negativos. Silva e De Marchi (1997), por exemplo, estimam que as quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune* enfrentarão problemas no futuro devido aos crescentes gastos que são realizados com despesas médicas decorrentes de problemas causados por *stress* acentuado e outras disfunções biopsicológicas.

Já quando existe qualidade de vida no trabalho, os resultados tendem a ser outros. Programas eficazes de QVT tendem a gerar maior resistência ao *stress*, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento (SILVA e DE MARCHI, 1997).

Mas o que é exatamente QVT? São várias as definições. Entre as principais está a de Hackman e Suttle (1977), que basicamente a definem como o grau com que os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência nessa organização. Já para Huse e Cummings (1985), QVT é uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se a preocupação com o bem-estar do trabalhador, com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Além dos conceitos e políticas de QVT, também existem modelos que objetivam a mensuração da QVT. E, entre os vários modelos existentes (HACKMAN e OLDHAM, 1975; LIPPITT, 1978; HUSE e CUMMINGS, 1985; WERTHER e DAVIS, 1983; NADLER e LAWLER, 1983; THÉRIAULT, 1980; WESTLEY, 1979), encontra-se o de Walton (1973), o qual é muito utilizado devido, principalmente, à amplitude que seus oito critérios trabalham a QVT, devendo ser considerado que seu modelo pode apresentar variações de acordo com a hierarquia e o tipo de trabalho realizado. Ou seja, “a mudança do contexto pode resultar em uma alteração da hierarquia e importância dos critérios e dimensões que interferem na qualidade de vida no trabalho” (DRUMOND, 2007, p.38). Os oito critérios de Walton (1973), com seus respectivos objetivos e variáveis são resumidos no Quadro 2, a seguir:

CATEGORIA DE QVT	VARIÁVEIS	SUBVARIÁVEIS
1. Compensação justa e adequada	Avaliar a percepção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração da empresa	Remuneração adequada; equidade interna; equidade externa
2. Condições de trabalho	Medir a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho	Jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador
3. Oportunidades para uso e desenvolvimento de capacidades	Mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais	Autonomia; uso de múltiplas capacidades e habilidades; informações sobre o processo total de trabalho; significado da tarefa; identidade da tarefa; <i>feedback</i>
4. Oportunidades de crescimento e segurança	Avaliar as oportunidades que a organização oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores e para a estabilidade no emprego	Desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades; possibilidade de carreira; segurança no emprego
5. Integração social na organização	Medir o grau de interação social e o clima existente na organização	Ausência de preconceitos; igualdade de oportunidades; relacionamento interpessoal; senso comunitário; clima do ambiente de trabalho
6. Constitucionalismo na organização	Aferir o grau com que a organização respeita os direitos dos empregados	Direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento impessoal e igualitário
7. Trabalho e espaço total de vida	Mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empregado	Equilíbrio entre horários de trabalho, exigências da carreira, viagens, convívio familiar e lazer; poucas mudanças geográficas
8. A relevância social do trabalho na vida	Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com os empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços	Imagem da organização; responsabilidade social da organização; responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos; práticas de RH; administração eficiente; valorização do trabalho e da profissão

Quadro 2: Resumo do modelo de QVT de Walton

Fonte: Adaptado de Walton (1973)

Apresentados os aspectos-chaves da QVT, procurou-se melhor compreender também a dinâmica e algumas peculiaridades dos departamentos de compras, para o atingimento dos objetivos deste trabalho.

2.3 Os Departamentos de Compras: Sua Função e Sua Evolução

Historicamente, o departamento de compras tem a função básica de fornecer à organização os *inputs* necessários à manutenção de seus processos de maneira a viabilizar a sobrevivência e crescimento da mesma. Tradicionalmente, as áreas de compras são bastante visadas devido aos seguintes motivos: (a) o volume de recursos que são despendidos através das mesmas e (b) o potencial de ganho financeiro rápido que a função compra proporciona à organização. Como as economias obtidas nas compras são virtualmente líquidas, o ganho se dá diretamente no demonstrativo de resultado do exercício. Assim, as vendas necessitam de incrementos relativamente bem maiores (em termos percentuais) para gerarem o mesmo ganho que as compras. Isto porque as vendas geram faturamento bruto, que por sua vez, sofrerá uma série de subtrações até converter-se em lucro líquido (ex.: tributos, despesas, custos, imposto de renda).

Mas esta visão clássica de departamento de compras (como uma área geradora apenas de economias) vem sendo substituída por outra, cada vez mais integrativa e relacional. Reck e Long (1988), ainda em 1988, apóiam esta nova concepção. Ambos afirmam que as áreas de compras vêm ganhando uma posição cada vez mais estratégica nas empresas. Isto se dá devido a um conjunto específico de fatores: (a) a crescente ênfase no *core business* aumenta a necessidade de terceirização; (b) o foco vem deslocando-se do centro da organização para a cadeia de suprimentos toda, como forma de garantir e aumentar a capacidade competitiva da empresa; e (c) as empresas atuais precisam ser flexíveis – logo, enxutas – a fim de relacionar-se e cooperar com suas cadeias de suprimentos.

Para sustentar esta nova visão estratégica, dá-se ênfase cada vez maior nos relacionamentos interorganizacionais. Spekman *et. al.* (1998) corrobora fortemente esta visão quando discorre que cada vez mais se presencia uma transformação na qual fornecedores e clientes estão intimamente ligados através de toda uma seqüência de eventos, de tal forma que a competitividade muitas vezes não é mais operacionalizada através de transações isoladas, mas sim por via de redes de empresas que cooperam entre si. Isto tem levado a uma maior consciência da importância de estabelecer e manter relações de parceria de longo prazo, o que é contraditório aos tradicionais relacionamentos de curto-prazo ou esporádicos (DWYER *et. al.*, 1987).

Assim, é o departamento de compras a linha de frente com o mercado e o responsável direto por promover estas conexões inteligentes e frutíferas com fornecedores que efetivamente agreguem valor ao negócio. No entanto, atingir este nível de geração de resultados não é uma tarefa fácil. Ainda é muito comum observar-se áreas compradoras “submersas em um mar de tribulações”, onde “o urgente assume prioridade sobre o que é importante e o tempo para planejamento é um luxo” (BAILEY *et al.*, 2000, p.56). Devido ao alto montante de recursos que a empresa despende através da área de compras; ao seu grande volume de trabalho; e à sua criticidade à operação das organizações, a função compras parece sofrer fortes pressões para o atingimento de resultados cada vez maiores em cada vez menos tempo (COSTA, 2006). Naturalmente, esta pressão é canalizada para os indivíduos desta área. Caso esta pressão não for bem administrada através de programas consistentes de QVT e gerenciamento do *stress*, haverá forte probabilidade de desenvolverem-se doenças ocupacionais (ROSSI, 2007), como em qualquer outra área organizacional.

3. Metodologia de Pesquisa

Atingidos os objetivos referentes à parte teórica do trabalho, importa constar que o método utilizado para o atingimento dos objetivos empíricos foi o estudo de caso de natureza exploratória, de caráter qualitativo. Conforme apontado na introdução, o atual trabalho pretendeu explorar como a percepção da QVT e das fontes de *stress* afetam a eficácia organizacional de todos os indivíduos do departamento de compras de uma empresa em específico. A Figura 2 resume a proposta de pesquisa:

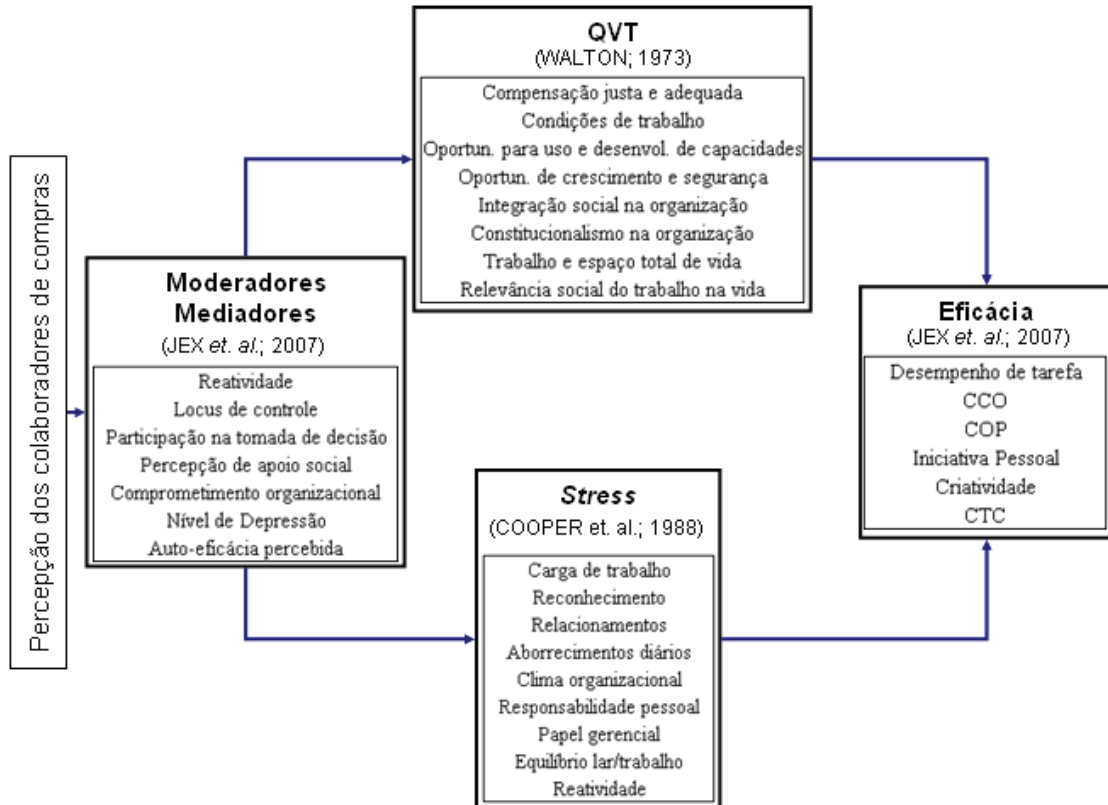


Figura 2: *Framework* de pesquisa

Fonte: Adaptado de Jex et al. (2007), Cooper et al. (1988) e Walton (1973)

Os indivíduos participantes da pesquisa estão organizados em um departamento de compras que possui um coordenador (chamado nos resultados de coordenador ou coordenador de compras) e três compradores (chamados no resultados de C1, C2 e C3), responsáveis pela aquisição de materiais e serviços de despesas, materiais produtivos e materiais e serviços estratégicos, assim como pela gestão dos relacionamentos interorganizacionais com fornecedores estratégicos. Tanto a coordenação de compras como os cargos C2 e C3 são ocupados por homens de, respectivamente, 24, 23 e 32 anos. A única mulher do grupo é representada pela compradora C1, que possui 26 anos. O departamento em questão está inserido em uma empresa industrial de grande porte, que produz e comercializa bebidas industrializadas para grande parte da região sul do Brasil. Esta empresa foi escolhida devido: (a) sua relevância econômica na região; (b) o porte de suas compras e, conseqüentemente sua estrutura de compras.

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas – as quais foram gravadas e posteriormente transcritas para a realização da análise, sendo examinadas pela técnica da análise de conteúdo, que objetiva fazer a conexão entre a teoria prévia levantada na revisão de literatura e o que foi encontrado na coleta de dados. Como esta pesquisa envolve questões como hierarquia, poder, percepções de justiça organizacional e outras variáveis que nem sempre são abertamente discutidas no cotidiano das organizações, há a necessidade de um método que facilite o debate franco a respeito de tais temas. E as entrevistas individuais,

pelo fato de serem sigilosas e, por isto, não exporem o respondente a terceiros, atende a esta demanda.

A Figura 2 resume a proposta de pesquisa, apontando a percepção da QVT e das fontes de *stress* de todos os indivíduos em questão, que gera uma visão conjunta destes colaboradores a respeito do impacto da mesma nos seus resultados. A figura também mostra os modelos de pesquisa utilizados para a coleta de dados com suas respectivas variáveis. Além dos modelos de Walton (1973) e Jex *et. al.* (2007), já explicados, são utilizadas no *framework* as fontes de *stress* utilizadas preconizadas por Cooper *et. al.* (1988). São utilizadas as fontes de *stress* destes autores devido: ao modelo de Jex *et. al.* (2007) não detalhar quais são as suas fontes de *stress*; ao modelo de Cooper *et. al.* (1988) ser largamente reconhecido e validado; as suas variáveis permitirem a abrangência e a flexibilidade que o método de pesquisa deste trabalho exige; e devido a uma série de suas variáveis serem semelhantes às variáveis de Walton (1973).

Enfim, devido ao grande volume de variáveis, não serão tratadas aquelas que apresentaram impacto muito baixo ou nulo no *framework* proposto. Esta escolha de pesquisa objetiva não tornar demasiada complexa a análise dos resultados, concentrando assim os esforços nas variáveis e eventos realmente relevantes para o atingimento dos objetivos de pesquisa.

4. Resultados

Como as variáveis dos modelos de QVT e fontes de *stress* trabalhados neste artigo assemelham-se em uma série de momentos, elas serão explanadas todas na seqüência do modelo de Walton (1973), a fim de facilitar a compreensão do desdobramento do *framework* de pesquisa exposto na metodologia. Esta escolha não objetiva dar uma ordem de importância aos modelos, mas apenas estruturar a explanação de um modo que facilite a compreensão dos resultados.

4.1 A Percepção Sobre a QVT e Sobre as Fontes Estressoras

A respeito da **compensação justa e adequada**, a primeira variável do modelo de Walton (1973), os compradores no geral mostram certa satisfação ou, ao menos, a ausência de insatisfação percebida, quanto aos seus salários. Os mesmos ressaltam a equidade e transparência utilizadas pela empresa nas tratativas do assunto. C3, por exemplo, menciona que: *“Já fui comparar externamente... (...) Eu acho que estamos num padrão ideal... Do nosso nível. (...) Acho que o salário está ajustado”*. C2, por sua vez, cita que *“(...) depois que houve aquela modificação dos cargos e salários (...) ficaram mais igualadas as coisas, não ficaram aquelas diferenças. (...) Hoje todo mundo sabe por que ganha aquele salário*.

A segunda variável de Walton diz respeito às **condições de trabalho**, que por sua vez subdivide-se em jornada de trabalho, ambiente físico e carga de trabalho. Tanto a jornada de trabalho, quanto a carga de trabalho também são possíveis fontes de *stress* trabalhadas por Cooper *et. al.* (1988). A jornada de trabalho é encarada por todos os compradores como sendo adequada, visto que os mesmos não realizam horas-extras, diferentemente do coordenador da área, que empreende uma jornada normalmente bem mais longa, sem receber horas-extras. Esta satisfação da área é demonstrada na fala do C2: *“Quanto à duração: normal... Todo mundo faz a jornada normal”*. Quanto ao ambiente físico, no entanto, a resposta é inversa e uníssona: há sérios problemas afetando a QVT de todos. A fala de C1 resume a percepção dos três compradores: *“É que a nossa área já é uma área movimentada (...) É muito desgastante mesmo! Eu acho que a nossa sala hoje não está adequada”*.

A carga de trabalho também é uma dimensão crítica da área de compras pesquisada. O C2 reúne a opinião de todos em sua fala: *“Eu acho bastante (carga) (...) Acho que é mais uma questão de definição de quais são as minhas tarefas e de redistribuição das tarefas”*.

A terceira variável de Walton (1973) lida com a questão do **uso das potencialidades dos colaboradores**. Tanto os compradores quanto o coordenador da área concentraram suas queixas em duas subvariáveis principais: *feedback* deficitário, informações incompletas sobre o processo total de trabalho. As entrevistas realizadas evidenciaram um nível muito baixo ou mesmo inexistente de *feedback* positivo por parte dos superiores hierárquicos, o que parece afetar fortemente o estado de ânimo dos compradores. A C1 é bastante clara neste ponto: “*Não é só chegar em um momento ruim e falar. Tem que falar no bom também! (...) Às vezes, um retorno positivo te motiva mais até que um aumento salarial*”.

Além disto, a área também mostrou perceber grande *stress* em momentos nos quais seus integrantes trabalham sem todas as informações disponíveis. Na verdade, este se mostrou entre as principais fontes de *stress* dos compradores. Nesta perspectiva C2 comenta que “*uma coisa que te deixa indignado é pegar os assuntos pela metade. (...) é a pior coisa que tem. Se tu pegas uma coisa andando, é difícil tu teres sucesso naquilo ali*”. O C1 reforça o fato: “*Isto te estressa ao máximo! (...), tu não resolves nada!*”. Segundo o C2 a origem deste *stress* está em “*(...) não receber a informação por completo*”.

A quarta variável de Walton (1973) – **Oportunidades de crescimento e segurança** – mostrou-se bastante positiva no contexto da área. Todas as respostas mostram que o crescimento foi satisfatório, que há clara visão do que a empresa exige para os funcionários ascendam na hierarquia, conforme a fala de C2 transparece: “*(...) meu crescimento foi bom. Eu comecei de baixo. As oportunidades foram aparecendo... Eu fui procurando e conseguindo.*”.

As respostas foram semelhantes a respeito da segurança do emprego. Os respondentes creditam sua permanência no cargo mais a seu desempenho do que a outros fatores extrínsecos, conforme mostra C2: “*Eu acho que a segurança do teu cargo depende do teu trabalho (...). O cargo depende exclusivamente do teu trabalho...*”. Mas, mesmo assim, há um impacto percebido da insegurança empregatícia, conforme mostra C1: “*O problema é quando depende de outra área. Tu corres o risco de responder por uma coisa que não é só culpa tua. (...) isto mexe com o teu psicológico. (...) tu não consegues fazer mais nada...*”.

Os resultados apontados quanto à **integração social na organização** (a quinta variável de Walton, 1973), foram positivos no nível interno da área e mais negativos em relação ao nível externo desta. Tanto o clima interno da área de compras como o relacionamento interpessoal entre seus integrantes é tido como muito bom por todos. O C3, por exemplo, diz que o clima “*Dentro da nossa área é tranquilo*”. O C1, por sua vez, menciona que “*Aqui todos ajudam todos, mesmo em situações de stress. (...) Isto torna o dia-a-dia mais fácil (...) mas chegam certos períodos que tu chegas numa outra área e dá vontade de sair correndo*”.

Constata-se, no entanto, uma queixa quase generalizada de desconsideração por parte das pessoas de fora da área em relação. C1, por exemplo, diz que “*As pessoas têm mania de jogar pra cima dos outros seus problemas. Então, se tu não souberes trabalhar com isto, tu ficas perturbado*”. Já C2 afirma que “*Acredito que a relação fica prejudicada e traz stress principalmente quando as pessoas me cobram sabendo que não tenho todo o conhecimento (...). Eu tenho um sentimento de impotências, às vezes, por que não consigo dar opiniões em algumas áreas, por causa das pessoas.*”

De modo mais crítico, a sexta variável (**constitucionalismo na organização**) do modelo utilizado, claramente acusa forte insatisfação por parte dos compradores no que tange a sua percepção de justiça. Mudanças organizacionais recentes, percebidas como unilaterais e insatisfatórias para os colaboradores, estiveram enfaticamente presentes nas respostas. A percepção de C2 resume esta situação: “*A gente subiu de cargo, de hierarquia (...) Aí teve o dissídio do sindicato e a gente não recebeu o aumento do dissídio por que já tínhamos ganho aumento por mudança de hierarquia. (...) Tu ficas insatisfeito (...) Não tem como explicar*”.

A percepção quanto à outra subvariável importante do constitucionalismo na empresa – a liberdade de expressão – não foi uníssona: enquanto o C3 diz que “(...) *acho que nós temos a maior liberdade (de expressão)*”, C2 menciona que “*Eu acho que a liberdade de expressão é limitada (...) não vou chegar para um dos Diretores e dizer que eu acho errado a empresa dar aumento pra uns e não pra outros*”.

O trabalho e o espaço total na vida é uma outra importante variável de Walton (1973). A pesquisa realizada mostrou que há equilíbrio entre a vida particular dos compradores e suas vidas profissionais. C1, por exemplo, afirma que “*Chegou sexta-feira, bati meu cartão, passei do portão, esqueço da empresa*”. O coordenador de compras mostra em sua fala que a situação em relação a si mesmo é muito diferente, principalmente devido as suas responsabilidades: “*Eu não consigo desligar... Não existe isto. Por causa da responsabilidade... Se tem um ‘pepino’, não tem hora. (...)*”. Quando questionado se este grau de envolvimento afeta sua vida particular, a resposta foi a seguinte: “*Até o momento isto não afetou minha vida particular (...) Porque eu tenho colocado o trabalho em primeiro lugar*”.

A última variável do modelo de QVT, **a relevância social do trabalho na vida**, foi a que mostrou os resultados mais positivos. A opinião dos participantes do grupo focal é de que a empresa é um bom lugar para se trabalhar, mesmo considerando os problemas existentes. C1 sintetiza esta percepção: “*Eu sinto orgulho em dizer que eu trabalho nesta empresa!*”.

4.2 Os Fatores Moderadores do Stress e da Eficácia Organizacional no Departamento de Compras

Embora todos os sete moderadores do modelo de Jex *et. al.* (2007) tenham sido explorados nas entrevistas, foram quatro os que ganharam ênfase bastante superior. O primeiro deles é o **locus de controle**. Os indivíduos respondentes apresentaram *locus* sensivelmente diferentes, de forma que se pode agrupá-los em três faixas. A primeira faixa resume-se no coordenador de compras, que destoa fortemente dos compradores. Suas falas denotam um *locus* de controle extremamente interno. Por exemplo: “*Eu percebo a responsabilidade pelos resultados do meu trabalho como sendo só minha*”.

Na segunda faixa estão os C2 e C3. Ambos mostram um *locus* de controle intermediário, quando percebem claramente que não podem controlar todas as variáveis externas, mas também percebendo um nível alto de auto-responsabilidade. É o que fica claro na fala de C2: “*Eu acho que a gente é responsável também (mesmo quando um terceiro interfere negativamente no processo)... Se errarmos uma compra, pode dar um monte de problemas na fábrica*”. A fala de C3 segue a mesma linha de raciocínio: “*(...) fiquei parado num trevo às 02.00h da manhã esperando matéria-prima... Mas era porque eu sabia que a fábrica não podia parar e que se desse problema (...) não era só eu que iria responder*”.

Na terceira faixa está a C1, que apresenta o *locus* de controle mais externo. Muitas das suas respostas isto de modo bastante transparente. Quando perguntada a respeito da responsabilidade pelo resultado de seu trabalho, C3 afirmou que “*Eu me sinto responsável, mas não ao extremo... Tem outras variáveis... Não depende só de mim*”.

O segundo moderador relevante diz respeito à **participação na tomada de decisão**. Este ponto foi seriamente criticado pelos compradores, que entendem não participar dos processos decisórios de forma satisfatória. C3 resume este sentimento quando diz que “*A falta de participação nossa prejudica bastante*”. C2, por sua vez, falou que “*Eu acho que eu deveria estar mais por dentro do assunto (de minha responsabilidade)... Participar mais. (...) Isto tudo (não participar das decisões) gera stress, correria*”.

Outro moderador importante do modelo é o **apoio social**. Esta dimensão do trabalho foi observada como positiva pelos compradores, quanto ao ambiente interno da área, conforme resume a fala de C2: “*Aqui todos ajudam todos, mesmo em situações de stress... Todo mundo é companheiro*”. Já o apoio social externo à área mostra que a percepção do

coordenador de compras é diferente daquela dos compradores. Enquanto os compradores percebem o apoio extrínseco à área de compras como fraco ou mesmo negativo, o coordenado entende receber um forte apoio externo, conforme exemplificou quando da vivência de uma crise: *“Senti muito forte o apoio do meu chefe. (...) os coordenadores também me ligavam e perguntavam se eu precisava de alguma coisa? (...) é bom de saber que eles se importam”*.

O quarto moderador percebido foi o **comprometimento**. A auto-percepção do comprometimento mostrou variações significativas entre os participantes entrevistados. No geral, entretanto, todos julgaram estar comprometidos com a empresa a um nível, no mínimo, satisfatório. A exceção é o coordenador da área, que mostrou um comprometimento muito alto a mencionar claramente que *“eu tenho colocado o trabalho em primeiro lugar”*. Os colaboradores das compras também mostraram que seu comprometimento não é totalmente de natureza afetiva, conforme mostra a fala de C3: *Me sinto bem comprometido com a empresa... Tem colegas que são bem mais comprometidos por que tem bem mais tempo de serviço. Enquanto o tempo vai passando, mais eu vou gostando da empresa”*.

4.3 QVT, Stress, Moderadores e o Impacto Sobre a Eficácia Organizacional: Imbricando as Percepções

Para a abordagem do imbricamento entre fontes de *stress*, fatores críticos de QVT, moderadores e impactos na eficácia organizacional, a área de compras foi subdividida: os compradores estão em um grupo, enquanto o coordenador forma uma unidade individual de análise. A motivação para esta divisão não é a diferença hierárquica, mas sim a discrepância constatada nos resultados referentes aos *estressores* percebidos, fatores influenciadores de QVT e moderadores. Ou seja, as características divergentes entre os compradores e o coordenador da área levaram a um conjunto de resultados igualmente divergente.

Assim, os resultados mostram claramente que, **para o coordenador de compras**, seus maiores *estressores* e fatores de QVT deficitários são a carga de trabalho excessiva, o processo de tomada de decisão deficitário e a ausência de informações completas sobre os processos que ocorrem. Mesmo assim, seu discurso mostra seu *locus* de controle fortemente interno interagindo de maneira bastante íntima com estes *estressores*, de forma a diminuir seu *stress* em alguns momentos e aumentar em outros. Esta constatação vai de encontro à visão de Jex et. al. (2007, p. 110), quando os mesmos mencionam que *“o locus de controle interno está associado a uma maior satisfação com empregos exigentes”*. Segundo estes autores, um *locus* de controle mais interno tende a gerar percepções de *estressores* como desafios e não problemas em si. O coordenador de compras corrobora esta visão, quando diz que *“Eu acredito que as fontes de stress podem ser uma fonte de criatividade. Se considerarmos um problema como uma oportunidade”*. Em outro momento, quando em debate as fontes de impactos sobre o processo criativo do grupo, o coordenador mencionou que *“Eu acredito que o maior dificultador da minha criatividade e inovação sou eu mesmo”*. Este depoimento sugere que, se o maior obstrutor da criatividade é o próprio agente, então este agente percebe os *estressores* externos como de menor relevância

Por outro lado, seu *locus* de controle, unido a um alto comprometimento também geraram momentos de forte *stress* ao gestor das compras. Por exemplo, quando perguntado ao coordenador se ele já teve forte motivação para sair devido a episódios de *stress*, ele respondeu: *“Já, por sentimento de impotência. (...) Quando trabalho e não vejo as coisas mudarem... Não solucionar os problemas”*. Este é um ponto de divergência em relação ao modelo de Jex et. al. (2007), visto que estes citam o *locus* de controle e o comprometimento apenas como um redutor de *stress*.

A pesquisa mostra também, por outro lado, que o comprometimento, ao contrário do apontado no parágrafo anterior, também traz efeitos positivos na eficácia organizacional. Quando o grupo foi instigado a falar sobre seus comportamentos pró-sociais e de cidadania

organizacional, o coordenador disse: “*Aí já me dou nota 8. Porque eu sempre busco enxergar as outras áreas como clientes*”. Além disso, estas características do coordenador fazem com que uma série de estressores externos e fatores de QVT percebidos como graves pelos compradores não o sejam para ele. Mesmo assim, há evidências que tanto o alto comprometimento quanto o *locus* interno não são suficientemente fortes para evitar que haja danos no desempenho contextual. Esta constatação corrobora a teoria no sentido de que quando o nível de estressores é alto, são os desempenhos contextuais os maiores prejudicados, enquanto o impacto no desempenho de tarefa é baixo (JEX *et. al.*, 2007). Isto fica claro quando o coordenador de compras, em certo momento, diz que “*(...) quando há sobrecarga, o que vou fazer? (...) Não o que for mais importante, mas o que for mais urgente, que são minhas tarefas do dia a dia*”, e “*O que mais me prejudica hoje em ajudar os outros é a falta de tempo*”.

As entrevistas também mostram que a percepção de Jex *et. al.* (2007) a respeito do moderador da **participação no processo de tomada de decisão** está correto. Segundo a teoria deste mesmo autor, “*indivíduos que participam da tomada de decisão têm maiores níveis de satisfação e realização percebida e menos percepção de stress*” (JEX *et. al.*, 2007, p. 110). O coordenador de compras, quando perguntado sobre o que prejudica seu desempenho como um todo, respondeu: “*Uma coisa que prejudica meu desempenho é quando me pedem uma coisa que eu não acho importante (...). Eu não vou dar prioridade para coisas menores, quando eu não estou fazendo bem as maiores*”; em outro momento, o coordenador afirmou que “*quando a coisa vem pela metade (...) eu não vou me dedicar muito*”. Entretanto, percebe-se que essa percepção é atenuada pelo seu alto nível de comprometimento e seu *locus* interno: “*Se eu não participei (de um processo de tomada de decisão), foi por falta de pró-atividade minha... Faltou eu correr atrás*”.

O apoio social, por sua vez, claramente funciona para o coordenador como um redutor de *stress*, mas não parece ter impacto tão direto sobre seus resultados: “*Eu não digo que isto motiva, mas conforta (o apoio social)... É uma espécie de reforço*”.

Já quanto aos **compradores**, as entrevistas mostraram que os estressores e fatores de QVT mais impactantes e fortemente percebidos por eles são: carga de trabalho, reconhecimento e *feedback*, relacionamentos interpessoais, ambiente físico inadequado e ausência de informações completas sobre os processos de trabalho. No que diz respeito aos fatores moderadores, os resultados mostraram que os compradores tem um *locus* de controle substancialmente mais externo que o coordenador, um comprometimento organizacional médio, uma percepção do apoio social interno como sendo alto e externo como sendo baixo e a opinião de que o processo decisório de seu contexto é muito deficitário. Em suma, os moderadores dos compradores mostram-se sensivelmente diferentes daqueles visualizados no coordenador da área, assim como os resultados organizacionais.

Os problemas de relacionamento com as outras áreas, o sentimento de injustiça gerado a partir de decisões organizacionais percebidas como inadequadas e unilaterais e a falta de apoio social externo às compras - todos percebidos pelos compradores – geram padrões de resultados deveras negativos quanto à eficácia, principalmente quanto ao desempenho contextual e aos comportamentos contraproducentes – o que está de acordo com o sustentado pelo modelo de Jex *et. al.* (2007):

Foi isto o que senti: injustiça... (devido à ausência de repasse do dissídio) (...). Tu vais negociar e tu pensas: eu dou meu sangue pela empresa e a empresa faz isto com a gente... Então porque vou negociar? (...) Claro, é algo que dá vontade, mas que tu não fazes... por que se tu fizeres isto... (risos). [Fala de C1].

A percepção da falta de uma contrapartida quanto ao comprometimento por parte da empresa e de colegas externos à área de compras, aliada ao um *locus* externo e a uma noção de apoio social baixo, potencializam os comportamentos contra-produtivos e a diminuição do

comprometimento dos compradores em questão, visto que os mesmos percebem como externas a si mesmos as causas de uma série de problemas: *“Quando a pessoa é mal agradecida, tu fazes sem vontade. (...) Quando isto acontece, tu ajudas por obrigação, não por que quer (...) daí tu buscas mais aquilo que vai trazer o teu retorno, do que o retorno do outro”*.

Os comportamentos organizacionais pró-sociais e de cidadania organizacional, por sua vez, também são afetados por problemas de relacionamentos e falta de apoio social, agravados pelo *locus* externo e o comprometimento de nível mediano. C1 afirmou, por exemplo, que *“Quando a pessoal é mal agradecida se cria uma resistência”*. C2, por sua vez, mencionou que *“Eu acho que a falta de compreensão prejudica bastante nosso trabalho, nossa vontade de fazer a diferença”*. Em um momento posterior, o mesmo comprador ressalta: *“Quando tu tens dificuldade de relacionamento com alguma área, tu não vais querer nem ir lá (...), entender o problema”*.

A respeito do desempenho da tarefa, C1 foi enfática em apontar o ambiente de trabalho inadequado com um dos principais entraves para um desempenho superior. Nota-se o *locus* de controle externo agindo fortemente sobre este ponto, visto que o coordenador de compras, de *locus* interno, nem sequer mencionou este ponto como um entrave importante para a consecução de suas tarefas. O fator de QVT *informações completas sobre o trabalho executado*, unido ao moderador *processo de tomada de decisão* também foi muito focalizado nas explanações dos compradores. Novamente, o *locus* externo exerce grande pressão sobre este fator, pois o agente, neste caso, interpreta que a responsabilidade pela elaboração e distribuição das informações concernentes ao seu trabalho é também de terceiros e não somente sua. Neste sentido, C1 afirmou que *“Isto te estressa ao máximo (receber informações incompletas)! Tu ficas amarrado, tu não resolves nada!”*. C2, por seu turno, ressaltou que *“O que mais me prejudica é fazer coisas que não são do meu cargo. (...) Que tu não participaste de nada e que o pessoal fica te cobrando”*.

A falta de reconhecimento, por sua vez, afeta de modo consistente tanto o desempenho da tarefa quanto os desempenhos contextuais. É o que revela a seguinte fala de C3: *“(...) teve uma sexta que recebi uma série de elogios do subgerente de logística... Aí o coordenador chegou na segunda me apontando um monte de defeitos. Aí perde toda a vontade de tocar teu trabalho, de fazer a diferença”*.

Por último, a criatividade e a inovação são afetadas diretamente pela carga de trabalho e por problemas de relacionamento, associados ao moderador comprometimento mediano. Segundo os compradores, devido à falta de tempo e de abertura, a inovação e criatividade são de difícil consecução. C2, por exemplo, menciona que, para ser criativo *“precisa parar, precisa de calma, de tempo (...) Se eu parar hoje... Aí, cada vez eu fico mais cheio de pendências”*. O mesmo comprador ainda menciona que *“(...) o que te facilita, neste sentido (criatividade/inovação), é a abertura que tu tens com as pessoas. (...) Se eu tenho uma idéia boa em relação a uma área que não me dou bem, penso: deixa pra lá”*.

Enfim, os resultados apresentados corroboram parcialmente com o modelo de Jex *et. al.* (2007). Verificou-se que os moderadores existentes entre os fatores *estressores* e de QVT e a eficácia organizacional influenciam de modo por vezes decisivo a relação entre *stress* e resultados na organização. Os resultados mostraram que tais moderadores também afetam de modo consistente a relação entre os fatores de QVT de Walton (1973) e a eficácia. A exceção constatada em relação ao modelo – que faz com que o modelo seja parcialmente corroborado – resume-se ao *locus* de controle e ao comprometimento que, por vezes, podem atuar de modo inverso ao exposto no modelo de Jex *et. al.* (2007).

5. Considerações Finais

Entende-se que este trabalho, através da aplicação do *framework* apresentado, atingiu seu objetivo principal, que é explorar a percepção dos compradores a respeito da QVT e das fontes de *stress* específicos de seu trabalho, explorando os impactos desta percepção na eficácia deste grupo.

Os resultados empíricos mostraram que os maiores fatores de *stress* e as maiores lacunas em QVT na área de compras são: a grande carga de trabalho, a falta de reconhecimento e de *feedback*, problemas em relacionamentos interpessoais, ambiente físico inadequado, ausência de informações completas sobre os processos de trabalho e constitucionalismo deficitário. Além disso, também foram constatados os efeitos dos moderadores de Jex *et. al.* (2007) sobre a eficácia organizacional. Tais resultados foram resumidos na forma de um esquema apresentado na Figura 3:

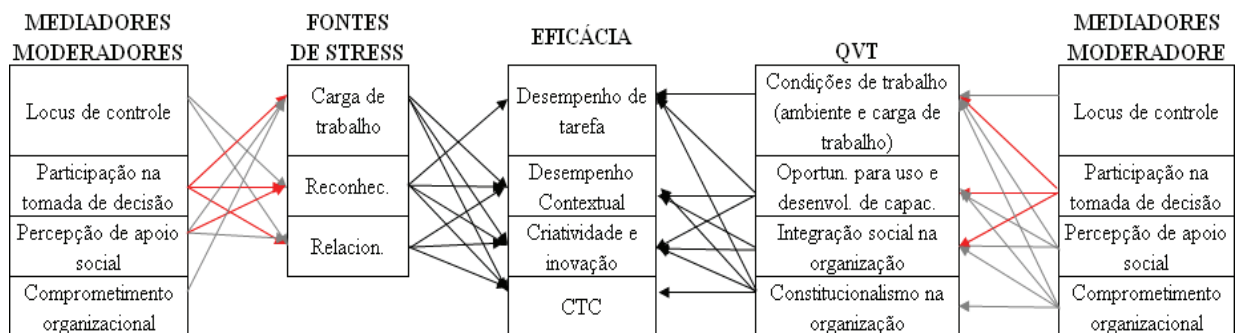


Figura 3: Matriz relacionamento entre constructos do *framework* proposto
Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 3 apresenta os impactos constatados entre os constructos nos resultados da pesquisa. O sentido da flecha mostra os impactos entre as variáveis, enquanto que a cor da flecha mostra o tipo de impacto. Flechas pretas expõem o efeito negativo da ação das variáveis de *stress* e de QVT sobre a eficácia organizacional; flechas vermelhas significam um impacto negativo partindo dos moderadores e indo em direção às fontes de *stress* e fatores de QVT, sendo que o efeito é de aumentar a percepção negativa destes dois últimos conjuntos de fatores; as flechas cinzas significam que os resultados apresentaram ora efeito positivos dos moderadores sobre a percepção de *stress* e QVT e ora apresentaram efeito negativo sobre os mesmos. Exemplo: a percepção de apoio social intra-compras diminui a percepção dos relacionamentos entre os colegas como sendo um estressor; por outro lado, como os compradores percebem os apoio social extra-compras como sendo escasso, esse moderador exerce pressão negativa sobre os relacionamentos, passando este então a ser um estressor que, por sua vez, impactará a eficácia organizacional.

Todas estas constatações lançam luz sobre como o *stress* e uma QVT deficitária afetam os resultados da área de compras. E, devido à relevância dos departamentos de compras, devido a sua característica de alto potencial de agregação de valor, devido a sua criticidade às operações, à manutenção e ao crescimento das empresas, tais realidades não podem passar despercebidas.

Desta forma, entende-se que este trabalho traz uma importante contribuição acadêmica – através da proposição de um *framework* que analisa os impactos conjuntos da QVT e do *stress* sobre a eficácia da área de compras, pois, normalmente, tanto o *stress* quanto a QVT são analisadas separadamente (JEX *et. al.*; 2007), mesmo sendo o nível de *stress* um importante fator de QVT e a QVT sendo um influenciador dos níveis de *stress* percebidos. Assim, esta pesquisa pretendeu unir essas duas teorias para, através da dinâmica que se estabelece entre ambas e entre importantes moderadores, gerar uma visão menos fragmentada, mais real, completa e holística dos efeitos do *stress* e da QVT na eficácia da função compras.

Desta forma, este trabalho aponta novos caminhos de pesquisa sobre a temática, seja no estudo das relações estabelecidas entre QVT, *stress* e fatores moderadores, seja no estudo das limitantes dos resultados organizacionais obtidos através dos departamentos de compras.

Também se observa que esta pesquisa contribuiu de modo consistente com a realidade prática das organizações, visto que, são apresentados (a) uma série de restrições que limitam os resultados desta área e (b) mostra como funciona a dinâmica *stress*/ QVT/ fatores moderadores/ eficácia neste ambiente específico de trabalho. Estas demonstrações são de grande utilidade para que as políticas de RH e a gestão de processos direcionados a esta área sejam exercidos com maior precisão, eficiência e eficácia.

Segundo a lógica da teoria das restrições (GOLDRATT, 1990), o potencial produtivo é condicionado às maiores restrições de um sistema produtivo. Se o departamento de compras for considerado como um sistema produtivo de serviços, as fontes *estressoras* e os fatores deficitários de QVT podem ser considerados restrições deste sistema. Isto significa que as organizações têm a oportunidade de aumentar sua produtividade em compras, o que resultará em ganhos excedentes para toda a organização. Eliminar ou, ao menos mitigar as fontes *estressoras*; atuar com pró-atividades sobre os fatores de QVT detectados como problemáticos, assim como sobre os moderadores apontados pelos compradores, provavelmente trarão benefícios palpáveis sobre os resultados organizacionais. Estas ações variam desde atitudes mais simples como, por exemplo, oferecer uma estrutura física mais apropriada até questões mais complexas e subjetivas como, por exemplo, trabalhar a questão do apoio social, dos processos de delegação e de tomada de decisão.

Por fim, há de se considerar as limitações deste estudo que são aquelas inerentes aos estudos de caso (YIN, 2004). Ou seja, devido o presente trabalho abranger apenas uma organização, não se pode facilmente realizar generalizações, sob o risco de se incorrer em erro. Devido a isto, as fontes de *stress* e os fatores de QVT considerados críticos pelos compradores participantes da análise podem ser de natureza diferente organizações estruturadas de modo diverso ou então inseridas em outras indústrias. Logo, requer-se estudos adicionais a fim de validar as considerações sustentadas neste trabalho, para então poder-se posteriormente realizar as generalizações objetivadas nas pesquisas de natureza descritiva.

Referências Bibliográficas

- AYRES K. V.; SILVA I. P.; SOUTO-MAIOR R. C. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: a percepção de profissionais do setor de hotelaria. Anais do V Congresso da ISMA-BR e IV Fórum internacional de qualidade de vida no trabalho. Porto Alegre. 2004.
- BAILY, P; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras**: princípios e administração. 1ªed. São Paulo: Atlas. 2000.
- COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, J. **Occupational stress indicator management guide**. Windsor: NFER-Nelson, 1988.
- COSTA, R F. **Manual do comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis. 4ªed. São Paulo: Edicta. 2006.
- DAVIS, K.; WERTHER, W.B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- DE MASI. **O ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. 2. ed. Traduzido por Lea Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DRUMOND, T. M. A. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso na indústria de artefatos de borracha. PUC/MG: jun, 2007.

- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, 1987.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GOLDRATT, E. M. **What is this thing called the theory of constraints?** North River. Press: Croton-on-Hudson. NY, 1990
- HACKMAN, R. J.; SUTTLE, L. J. **Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change**. Santa Monica: Goodyear, 1977.
- HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, v. 60, n. 2, 1975.
- HEINRITZ, FARREL *et. al.* **Purchasing principles and applications**. 8 ed. London. **Prentice Hall International**. 1991.
- HUSE, E. F.; CUMMINGS, T. G. **Organization development and change**. 3 ed. St Paul: West Publishing Company, 1985.
- JEX, S. M.; CUNNINGHAM, C. J. L.; DE LA ROSA, G.; BROADFOOT, A. Stress e eficácia dos funcionários. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIPPITT, G. L. **Quality of work life: organization renewal in action**. Training and Development Journal, v.32, n.1, 1978.
- NADLER, D.; LAWLER, E. **Quality of work life: perspectives and directions**. Organization Dynamics. v.1, n.11, 1983.
- RECK, R. F.; LONG, B. **Purchasing evolution and development**. **Journal of Purchasing and Materials Management**. Strathclyde University, out, 1988.
- ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2007.
- QUILICE, R. F. M; XAVIER A. A. P. Qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma empresa estocadora de soja na região dos Campos Gerais: um estudo comparativo sobre satisfação/motivação. **Anais do XXVI ENEGEP**. Fortaleza/CE, 2006.
- SALLES, P. E. M.; FEDERIGHI, W. J. Qualidade de vida no trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores. **O mundo da saúde**. São Paulo, abr-jun, v. 30, n. 2. p. 263-278, 2006.
- SELYE, H. **On the real benefits of eustress**. Psychology Today. March, 1978.
- SILVA, M.; DE MARCHI, R.. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller. 1997.
- SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF, J. W.; MYHR, N. **An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships**. Supply Chain Management, v. 3, n. 2. 1998.
- THÉRIAULT, R. Qualité de la vie au travail: implications sur la gestion de la rémunération. In: BOIBOISVERT, M. **La qualité de la vie au travail**. Ottawa: Agence D'arc. 1980.
- VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n.1, jan/mar. 2001.
- WALTON, R. Quality of working life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec., 1973.
- WESTLEY, W.A. **Problems and solutions in the quality working life**. Human Relations, New York, v.32, n.2, 1979.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 3º ed. São Paulo: Bookman, 2004.