

**FATORES DE PRESSÃO E
INSATISFAÇÃO EM ÁREAS DE
ATENDIMENTO AO PÚBLICO:
UMA ABORDAGEM DE DIAGNÓSTICO
COMPARATIVO**

*Anderson de Souza Sant'anna¹
Lúcio Flávio Renault de Moraes²*

RESUMO

Tendo em vista o caráter estratégico das áreas de atendimento ao público para as organizações contemporâneas e a crescente expansão dos sistemas de teletendimento, este estudo investigou uma empresa que apresenta tanto o atendimento a clientes via terminal telefônico, quanto o atendimento tradicional - que envolve contato direto dos atendentes com o público - com o objetivo de identificar que fatores de pressão e de insatisfação no trabalho encontram-se presentes nesses diferentes grupos funcionais, bem como qual a relação desses fatores com o nível de tensão de seus membros. Centrado nesse objetivo e adotando como referenciais teóricos o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de HACKMAN & OLDFHAM (1975) e o Modelo Dinâmico do *Stress* de COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1981), a pesquisa envolveu a participação de 250 trabalhadores de áreas de teletendimento (telefonistas e atendentes de serviços) e atendimento direto ao público (atendentes comerciais) de uma importante empresa mineira do setor de serviços. Em termos metodológicos, a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de campo, de caráter comparativo, realizada por meio da técnica de *survey*. Quanto aos resultados, o estudo permite observar de que forma o incremento de automação em áreas de atendimento afeta o grau de

satisfação, a qualidade de vida e o nível de *stress* de seus profissionais.

INTRODUÇÃO

A relevância do trabalho, de suas contribuições e conseqüências para o ser humano é inegável. Entretanto, pode-se identificar duas perspectivas diferentes quanto ao seu significado e razões de sua importância. A primeira, emerge das concepções de que o homem, através do seu trabalho, não somente pode usufruir dos recursos da natureza, como, também, modificá-la, (re)criando - a partir do mesmo - a linguagem, a cultura, a história e a si mesmo. (LUKÁCS *apud* ROUX, 1983; BERGER, 1983; MARX *apud* TITTONI, 1994)³. Na mesma linha, DEJOURS & ABDOUCHEL (1994) consideram o trabalho um operador fundamental na construção do sujeito, ao revelar-se como um mediador privilegiado, senão único, entre o inconsciente (ordem singular) e o campo social (ordem coletiva).

Numa segunda abordagem, a importância do trabalho está relacionada mais a uma questão de sobrevivência do que de realização, apresentando, dessa forma, conotações de uma obrigação moral, a qual se vê reforçada por diversas instituições sociais, como a família, a escola e o governo (OFFE, 1989).

A explicação para perspectivas tão diferentes pode ser encontrada em BRAVERMAN (1977), ao salientar que a lógica do processo capitalista dirigiu-se por uma finalidade clara: garantir a conversão da força de trabalho em trabalho real, sob condições que maximizassem a acumulação de capital. Dessa finalidade seguiram-se, como colorários, duas tendências: a separação entre trabalho mental (concepção) e manual (execução) e a desqualificação do trabalhador.

Cientes das implicações negativas dessa concepção sobre o bem-estar dos trabalhadores e sobre os níveis de produtividade, diversos pesquisadores organizacionais - tais como NADLER & LAWLER, (1971); HACKMAN & LAWLER (1971),

¹ Doutorando em Administração, Mestre em Organização e Recursos Humanos e Professor Pesquisador do Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do CEPEAD/UFMG.

² Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG, Professor dos Cursos de Mestrado e Doutorado e Coordenador do Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional do CEPEAD/UFMG. E-mail: asantana@telemig.com.br.

³ LUKÁCS, G. *El joven Hegel.*, México: Ed.Grijalbo, 1990.

MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos.* México, Grijalbo, 1982.

HACKMAN & OLDFHAM, (1975), WERTHER & DAVIS (1983) - vêm buscando, através de estudos e trabalhos englobados sob o nome de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), o enriquecimento do conteúdo dos cargos, a reorganização das tarefas e a readaptação do trabalhador ao seu emprego.

O ponto de partida desses estudos - tomando por base HUSE & CUMMINGS (1985) - pode ser encontrado nos trabalhos desenvolvidos por TRIST et al., no Tavistock Institute, em Londres, nos anos cinquenta, os quais resultaram no “Modelo dos Sistemas Sócio-Técnicos”, que compreende as organizações como constituídas por dois subsistemas *interdependentes*: o tecnológico e o social, tendo por base a satisfação do trabalhador no e com o trabalho.

A partir dessa base comum, alguns estudos de QVT se desenvolveram enfatizando o enriquecimento de tarefas - no caso dos EUA - e, outros, a participação dos trabalhadores na gestão das empresas - no caso europeu (MILLS, 1978).

De modo geral, no entanto, a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” tem sido utilizada para fazer referência às diversas experiências de humanização do trabalho, assim como aos diversos estudos que se orientam para o que convencionalmente se tem chamado de “Democracia Industrial” (TRIST, 1981; FERNANDES & GUTIERREZ, 1988; MORAES et al., 1990), incluindo dois grandes aspectos: (1) a reestruturação dos postos de trabalho ou a reorganização dos cargos individuais em suas mais diversas dimensões; e, (2) o estabelecimento de grupos de trabalho semi-autogerenciados ou semi-autônomos, onde a reorganização dos postos de trabalho implica, por parte das pessoas envolvidas diretamente nas tarefas, um certo grau de participação a nível de como tais tarefas devam ser desenvolvidas (FERNANDES & BECKER, 1988).

Seguindo essa linha, nos anos setenta, o tema “Qualidade de Vida no Trabalho” ganha um amplo espaço na literatura, sendo o início dessa década marcado por importantes iniciativas visando adaptar os novos conhecimentos da Ciência Comportamental às organizações. Alguns exemplos dessas iniciativas foram as experiências das fábricas da Gaines Pet Food (EUA, 1970), da Olivetti (Itália, 1971) e da Volvo (Suécia, 1970), essa última considerada uma evolução em relação aos sistemas tradicionais de produção e gestão ao enfatizar elementos como “democracia industrial”, “gestão participativa”, “organização do trabalho em células” e “grupos semi-autônomo”.

Em meados da década de setenta, porém, a grande recessão mundial, decorrente da crise do petróleo (1973), monopoliza a atenção e os recursos das empresas, paralisando os estudos de QVT, os quais viriam a ressurgir a partir de 1979, em decorrência de fatores como o sucesso econômico japonês, o acirramento da concorrência internacional e a busca desenfreada, por parte das empresas, de incrementos de produtividade e competitividade.

Face a esse contexto, além de buscar novas formas de envolver o corpo de empregados nos processos organizacionais, as empresas buscam introduzir novas tecnologias, bem como novas formas de organização do trabalho que lhes permitam elevar os índices de produtividade, reduzir custos, atingir novos clientes e cativá-los. Em relação a esses dois últimos aspectos, uma ênfase cada vez maior tem sido dada às áreas de atendimento a clientes, as quais têm sido consideradas estratégicas, haja visto, constituírem - conforme salienta CARLZON (1992) - áreas onde verdadeiramente se dão os “*momentos da verdade*” nos processos de avaliação das organizações, por parte dos consumidores.

Essa crescente preocupação quanto ao caráter estratégico das áreas de atendimento tem, por conseguinte, levado ao desenvolvimento de novas formas de abordagem aos clientes, como os modernos sistemas de televendas e os avançados Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC’s). À guisa de exemplo, em 1993, a Associação Brasileira de Empresas de Marketing Direto (ABEMD) contava com 355 empresas associadas, cujas atividades se direcionavam especificamente a esse tipo de serviço. Em 1996, segundo a entidade, esse número já ultrapassava a casa de 860 empresas, o que permite o vislumbrar do ritmo de sua expansão, bem como o crescimento do número de pessoas nelas envolvidas. Além disso, se ao número acima acrescêssemos as diversas lojas de departamento, empresas de cartão de crédito, bancos e uma infinidade de outras organizações que por não terem o teleatendimento como negócio principal, não constam da relação da ABEMD, poder-se-ia ter uma dimensão mais exata da amplitude dessa atividade (MORAES, 1996).

Em termos tendenciais, conforme salienta MORAES (1996), a expansão desses serviços, no Brasil, é fortalecida por fatores tais como a extensa dimensão geográfica do país e a ênfase, cada vez maior, por parte dos consumidores brasileiros - acompanhando as tendências de países do primeiro mundo - de processos mais cômodos de compra e atendimento pós-venda.

Tendo em vista o papel estratégico que as áreas de atendimento a clientes vêm assumindo no contexto atual, a expansão dos serviços de teleatendimento no Brasil, suas perspectivas de crescimento, bem como a existência de determinadas características das atividades de atendimento ao público que as tornam particularmente interessantes para estudos no campo da Qualidade de Vida no Trabalho⁴, nossa proposta foi a de pesquisar uma organização que apresentasse tanto setores de atendimento via terminal telefônico, quanto setores de atendimento tradicionais - que envolvessem contato direto dos atendentes com o público - buscando identificar que fatores de pressão e de insatisfação no trabalho encontravam-se presentes nesses diferentes grupos funcionais, bem como qual a relação desses fatores com o nível de tensão de seus membros.

Além das razões acima citadas, o estudo justifica-se por pretender ampliar os estudos no campo da qualidade de vida no trabalho junto a empregados que executam tarefas em níveis operacionais, uma vez que grande parte dos estudos de QVT e *stress* realizados no Brasil tem adotado como objeto de pesquisa profissionais de nível superior e/ou ocupantes de cargos gerenciais. Nesse sentido, cabe ressaltar a relevância teórica de pesquisas que visem verificar a consistência e a validade da aplicação dos diversos modelos de QVT e *stress* em empregados com níveis mais baixos de escolaridade e condições de vida mais precárias.

A importância do estudo centra-se, também, na identificação de fatores passíveis de levar os empregados dos grupos funcionais pesquisados a vivenciarem os efeitos negativos do *stress*.

Sem dúvida, o impacto do trabalho e do ambiente do trabalho sobre a saúde mental do indivíduo tem se tornado tópico de crescente discussão nas últimas duas décadas. Alguns autores, em revisões mais completas, enfatizam as relações entre as características organizacionais, o *stress* no trabalho (COOPER & MARSHALL, 1978; SUTHERLAND & COOPER, 1988) e a saúde física e mental (COOPER & MARSAHALL, 1976; WARR, 1987).

⁴ Autores como WISNER (1987), ALBRECHT (1988), DEJOURS (1988, 1992, 1994), CODO et al. (1993), dentre outros, salientam o caráter penoso, neurotizante e potencialmente estressante do trabalho de teleatendimento, bem como, os possíveis impactos deletérios das atividades de atendimento direto ao público sobre o bem-estar de seus empregados, decorrentes, por exemplo, do excesso de relacionamento interpessoal.

Se até bem pouco tempo o *stress* ocupacional encontrava-se associado a problemas emocionais de executivos de primeira linha, com manifestações típicas em forma de úlceras que, espantosamente, revestiam-se de significados de *status* e poder, hoje, com o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas e médicas sobre o assunto, a caracterização do problema assumiu uma amplitude bem maior, desvendando uma nova realidade desse fenômeno, a qual torna possível afirmar que o *stress* não só está presente em quase todos os contextos de trabalho, como também em todos os níveis da estrutura organizacional - do chão de fábrica ao mais alto executivo.

A pesquisa justifica-se, ainda, pela insuficiência de pesquisas, no Brasil, a respeito dos efeitos das atividades de atendimento ao público e, principalmente, de teleatendimento, sobre os indivíduos nelas envolvidos, tornando, dessa forma, relevante uma maior compreensão acerca dos aspectos positivos e negativos dessas atividades sobre a qualidade de vida e *stress* dos mesmos.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de Hackman & Oldham (1975)

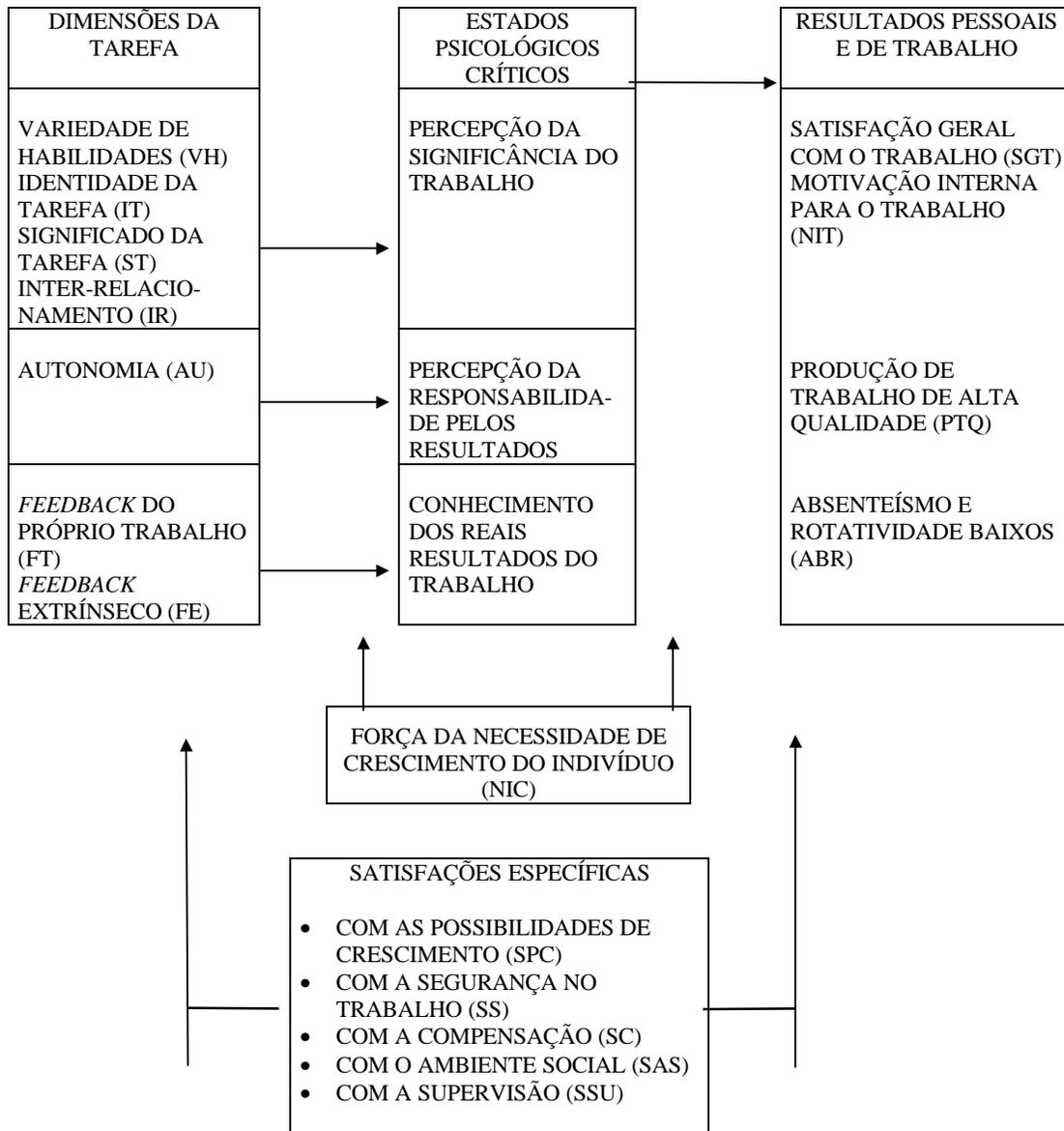
Neste subitem buscamos apresentar os principais aspectos do Modelo das Características da Tarefa de HACKMAN & OLDHAM (1975), o qual foi utilizado neste trabalho como marco teórico para o estudo da qualidade de vida no trabalho dos grupos funcionais pesquisados.

O modelo em questão defende a idéia de que as características da tarefa promovem a emergência de três estados psicológicos críticos, os quais seriam capazes de determinar a motivação e a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho (HACKMAN, 1983; NADLER, HACKMAN, LAWLER, 1983). O primeiro desses estados psicológicos críticos, segundo HACKMAN & LAWLER (1983), é definido como a significância percebida ou o grau com que a pessoa percebe o seu trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores. O segundo, refere-se à responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho, isto é, ao grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do mesmo. Já o terceiro estado psicológico crítico, diz respeito ao conhecimento

dos resultados do trabalho pelo empregado, ou seja, ao grau em que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa. Para esses autores, quanto mais esses estados psicológicos estiverem presentes nos trabalhadores mais eles estarão inter-

namente motivados para o trabalho, proporcionando reflexos positivos para a empresa em que atuam em termos de qualidade dos serviços prestados, assiduidade e baixa rotatividade de pessoal. (Figura 1).

FIGURA 1
Modelo Completo das Dimensões Básicas da Tarefa de HACKMAN & OLDHAM (1975)



Fonte: MORAES & KILIMINIK (1994)

Segundo HACKMAN & OLDHAM (1975), as dimensões da tarefa, presentes em seu modelo, e cuja presença cria esses estados psicológicos críticos são: Variedade de Habilidades (VH), Identidade da Tarefa (IT), Significado da Tarefa (ST), Autonomia (AU), *Feedback* Extrínseco (FE), *Feedback* do Próprio Trabalho (FT) e Inter-relacionamento (IR). Identificadas essas variáveis é possível, então, segundo os autores, produzir um escore que reflita o potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características. Esse escore, denominado de “Potencial Motivacional da Tarefa” (PMT), foi adaptado à realidade brasileira por MORAES & KILIMNIK (1994), podendo ser determinado tomando-se a média da média das quatro primeiras variáveis que compõem o bloco das dimensões básicas da tarefa somada à variável autonomia e à média das variáveis *feedback* extrínseco e *feedback* no próprio trabalho.

O modelo contempla, também, dois outros grupos de variáveis: “Resultados Pessoais e de Trabalho” e “Satisfações Contextuais”. O primeiro grupo foi incorporado ao modelo por HACKMAN & OLDHAM (1975) com vistas a identificar as reações afetivas pessoais ou sentimentos que o indivíduo obtém ao desempenhar o trabalho e gerar resultados como Motivação Interna para o Trabalho (MIT), Produção de Trabalho de Alta Qualidade (PQT) e Absenteísmo e Rotatividade Baixos (ABR). O segundo grupo, por sua vez, busca auferir o grau de bem-estar do indivíduo em relação à satisfação das seguintes necessidades: produção de alta qualidade e absenteísmo e rotatividade baixos. As variáveis que compõem esse grupo são: Satisfação Geral com o Trabalho (SGT), Possibilidade de Crescimento (SPC); Supervisão Adequada (SSU); Segurança no Trabalho (SS); Compensação (SC) e Ambiente Social (SAS).

Com base nesse modelo pode-se, então, conforme conclui MORAES & KILIMNIK (1994: 54): “*entender a QVT como uma resultante direta da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos que, por sua vez, resultam em motivação e satisfação em diferentes níveis, e em diferentes tipos de atitudes e condutas*”.

Para a operacionalização desse modelo HACKMAN & OLDHAM (1975: 159) idealizaram um instrumento por eles denominado: “Job Diagnostic Survey” (JDS), o qual possibilita: “(a) diagnosticar os trabalhos existentes e determinar se (e como) eles deveriam ser reestruturados para melhorar a produtividade e a motivação do empre-

gado, e (b) avaliar os efeitos que as mudanças de trabalho causam no indivíduo.”

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

Esta pesquisa adotou uma versão reduzida do modelo de HACKMAN & OLDHAM (1975) elaborada por MORAES & KILIMNIK (1994), a qual já foi testada e validada por esses autores.

O Modelo Dinâmico do *Stress* Organizacional de Cooper, Sloan, Williams (1988)

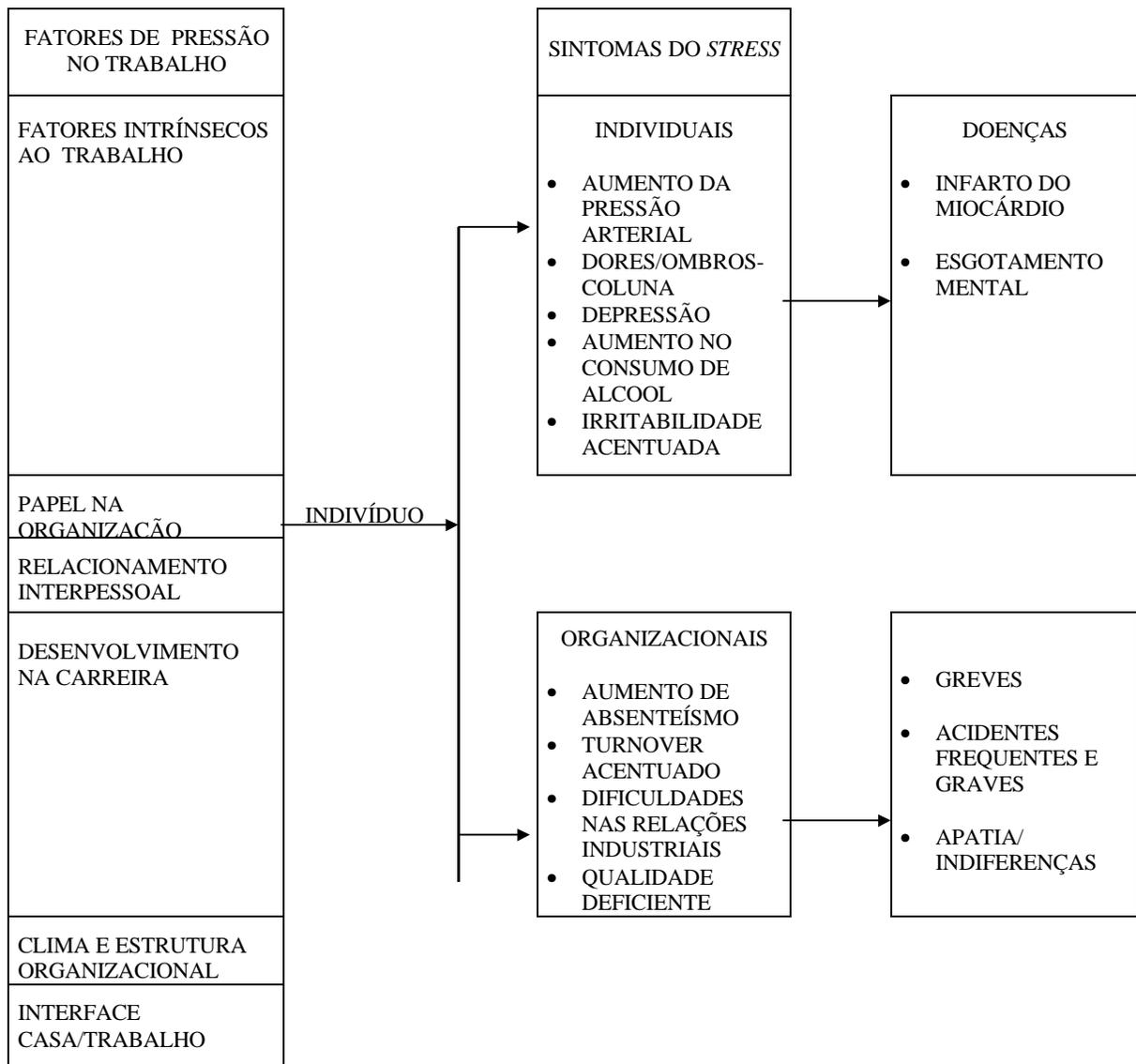
Para a identificação dos fatores de pressão no trabalho foi adotado como referencial teórico o Modelo Dinâmico do *Stress*, desenvolvido por COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988), o qual permite o diagnóstico não só dos possíveis agentes indutores do *stress*, mas também das manifestações do fenômeno, quer nos indivíduos, quer nos diferentes contextos organizacionais (MORAES & KILIMNIK, 1994). Cabe destacar que, levando-se em conta o escopo desta pesquisa, foram enfocadas apenas as variáveis referentes aos “Fatores de Pressão no Trabalho”, agrupadas em seis categorias: Papel Gerencial (PG), Relacionamento Interpessoal (RI), Carreira/Realização (CR), Estrutura e Clima Organizacional (ECO), Interface Casa/Trabalho (ICT) e Fatores de Pressão Intrínsecos ao Trabalho (FIT).

Através da escala “Fontes de Pressão no Trabalho” buscou-se diagnosticar fatores, em geral, mais diretamente ligados a aspectos organizacionais, tais como: carga de trabalho, variedade de tarefas, critérios para promoção e planos de carreira, disfunções burocráticas, possíveis impactos negativos do trabalho na vida pessoal, dentre outros.

O motivo da opção pelo modelo de COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988) deve-se ao fato de o mesmo permitir descrever efetivamente e de forma confiável - conforme atestam diversos autores - a realidade do *stress* e suas fontes a nível organizacional, haja visto, ter sido desenhado com recursos estatísticos e dados de entrevistas de um número significativo de respondentes em empresas (SWAN, COOPER, MORAES, 1992).

Na Figura 2 apresentamos uma síntese do modelo proposto por COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988), o qual demonstra a dinâmica dos *stress* organizacional, revelando suas fontes, as características individuais investigadas, as estratégias de combate e os efeitos da variável sobre o indivíduo e a organização.

FIGURA 2
Modelo Dinâmico do *Stress* Ocupacional de COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988)



Fonte: COOPER et al. (1988)

O Modelo Teórico da Pesquisa

Tendo em vista a constatação da existência de pontos comuns e relações entre as variáveis constantes dos modelos de Qualidade de Vida no Trabalho de HACKMAN & OLDFHAM (1975) e de *Stress* de COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988) propusemos, para fins desta pesquisa, integrá-los. Dessa forma, para o estudo de fatores de pressão, de insatisfação e dos níveis de tensão nos diversos grupos pesquisados agrupamos esses dois modelos, de acordo com o modelo hipotetizado na Figura 3. Como base para o entendimento desse modelo é importante salientar que o mesmo parte da premissa de que a “qualidade de vida no trabalho”, os “fatores de pressão” e a “tensão” tratam-se de variáveis interdependentes que apresentam entre si uma relação bilateral, ou seja uma qualidade de vida no trabalho satisfatória pode reduzir o nível de tensão, mas um indivíduo fleumático provavelmente tenderá a perceber uma melhor QVT que um tenso. Além disso, há que se ressaltar a existência de um efeito de circularidade entre essas variáveis na medida em que os indivíduos tensos tendem a se sentir mais facilmente com os fatores de pressão e insatisfação, o que tende a torná-los ainda mais tensos.

METODOLOGIA

Características Básicas da Pesquisa

O trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva-analítica, realizada através de *survey*. O estudo pode, também, ser classificado como uma pesquisa aplicada, de caráter quantitativo - haja visto o tratamento estatístico dado às variáveis pesquisadas, por meio do cálculo de frequências percentuais, médias etc - e qualitativo - ao utilizar-se, para a análise das entrevistas realizadas, técnicas de análise de discurso. Concomitantemente, o estudo apresenta características de uma pesquisa comparativa, ao ter como objetivo conhecer as diferenças existentes, em relação à QVT, às fontes de *stress* no trabalho e aos níveis de tensão, entre empregados de diferentes áreas funcionais de uma dada organização.

No que tange à metodologia adotada, o trabalho pode ser caracterizado como um estudo de campo, uma vez que se propôs a verificar a ocorrência de regularidades e diferenças dos fenômenos estudados

em amostras representativas de diferentes grupos funcionais, permitindo, dessa forma, a análise das principais semelhanças ou dessemelhanças que guardam entre si.

Quanto ao universo da pesquisa, o mesmo constituiu-se de empregados efetivos das áreas de teleatendimento - telefonistas (294) e atendentes de serviços (224) - e de empregados efetivos de agências de atendimento pessoal a clientes - atendentes comerciais (102) - de uma importante empresa mineira do setor de serviços, atuantes na região metropolitana de Belo Horizonte. A amostra, por sua vez, constou de 250 empregados de áreas de teleatendimento - telefonistas (125) e atendentes de serviços (86) - e de atendimento direto ao público - atendentes comerciais (39) - selecionados de forma aleatória, a partir do método de amostragem estratificada.

Para a obtenção da amostra - cujo nível de segurança foi definido em 95% ($Z=1,96$) - foram distribuídos 302 questionários, sendo 61 para o grupo de atendentes comerciais, 106 para o grupo de atendentes de serviços e 135 para o grupo de telefonistas. O percentual de devolução de questionários respondidos e válidos foi de 55%, 81% e 93%, respectivamente para os grupos de atendentes comerciais, atendentes de serviços e telefonistas. Com esses índices de devolução, a amostra apresentou uma margem de erro de estimação de 4,8% ($E = 0,048$) para mais ou para menos, dentro do intervalo de segurança fixado.

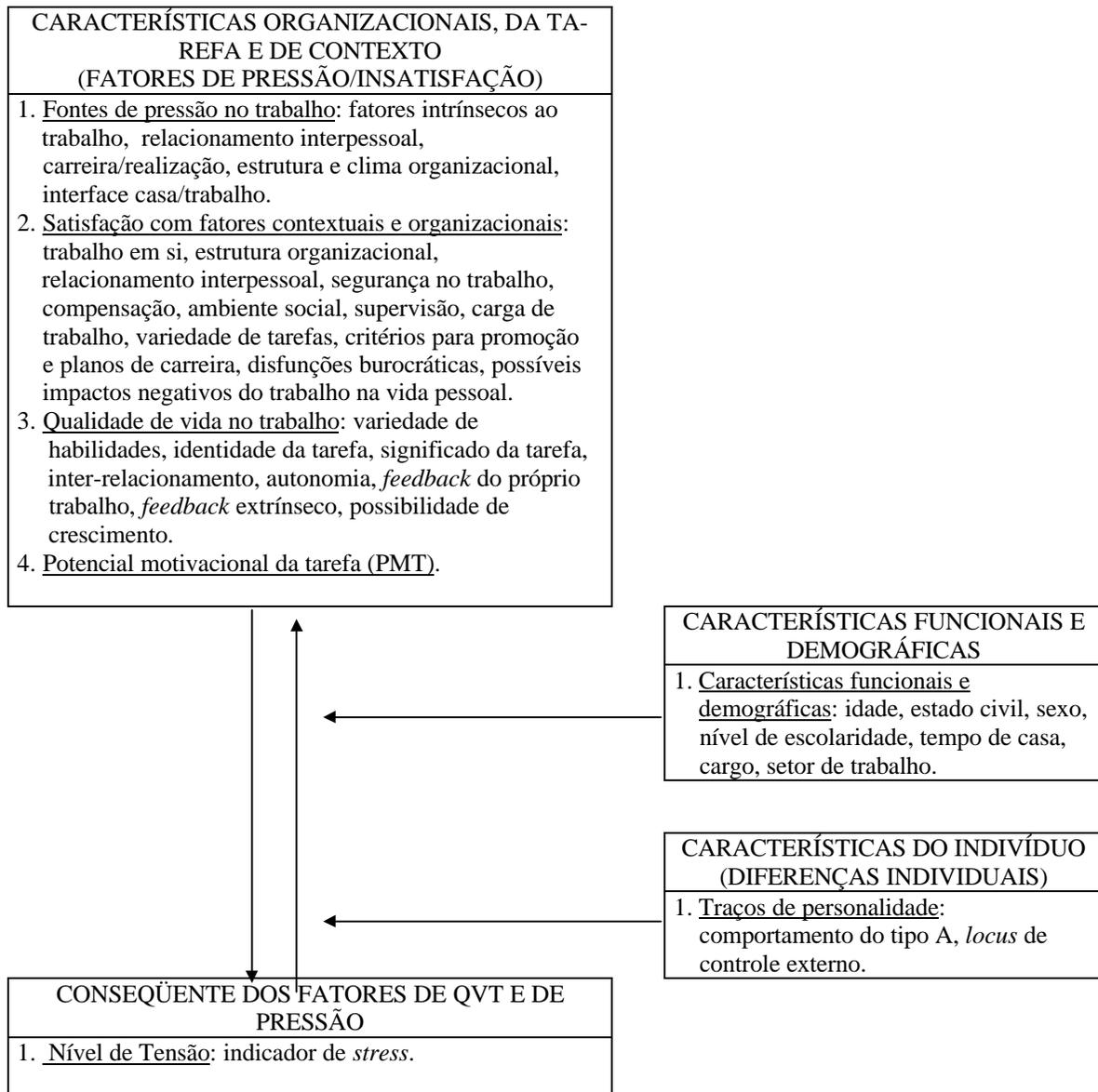
Finalmente, cabe salientar que para a coleta de dados foram utilizados instrumentos múltiplos. Seguindo a tipificação de BRUYNE (1977), a mesma utilizou-se de questionários - com escalas de respostas intervalares (tipo Lickert) - entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação direta.

Perguntas de Pesquisa

Levando-se em conta as variáveis constantes no modelo hipotetizado para esta pesquisa e em conformidade com o objetivo de se estudar os fatores de pressão, de insatisfação e suas relações com o nível de tensão de empregados de áreas atendimento ao público - mais especificamente de áreas de teleatendimento e atendimento direto a clientes - da organização pesquisada, a ação da pesquisa foi dirigida a partir das seguintes perguntas:

- Os empregados de áreas de atendimento direto ao público apresentam maiores níveis de satisfação com o trabalho (QVT) que os empregados de áreas de teleatendimento?
- O percentual de indivíduos tensos junto às áreas de teleatendimento é superior ao observado junto às áreas de atendimento direto ao público?

FIGURA 3
Modelo Hipotetizado para a Pesquisa.



Fonte: SANT'ANNA (1997)

- Os indivíduos diagnosticados como tensos, comparativamente aos normais e calmos, apresentam menores níveis de qualidade de vida no trabalho?
- Quais os principais fatores de pressão no trabalho, segundo a percepção dos empregados das áreas de atendimento ao público pesquisadas?
- Existem diferenças significativas, entre os trabalhadores pesquisados, no que se refere ao nível de tensão e aos fatores de pressão no trabalho?
- Que fatores de pressão, identificados junto aos empregados de áreas de atendimento ao público, estão associados a maiores níveis de tensão?

Cabe ressaltar que tais perguntas têm como objetivo apenas ilustrar as preocupações básicas que nortearam o estudo, não tendo sido formuladas aos entrevistados exatamente como acima descritas, o que poderia acarretar induções na pesquisa. Nesse sentido, para a mensuração dos níveis de qualidade de vida no trabalho (fatores de satisfação/insatisfação), dos fatores de pressão e dos níveis de tensão dos empregados pesquisados foi utilizado um questionário contemplando, respectivamente, os modelos de HACKMAN & OLDHAM (1975), COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988) e a escala de mensuração do *stress* de COUTO (1987).

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Quanto aos resultados, constatou-se que a qualidade de vida no trabalho dos profissionais das áreas de atendimento ao público pesquisados revelou-se satisfatória para a maioria das dimensões medidas pelo modelo de HACKMAN & OLDHAM (1975). Em uma análise por função, cabe destacar que, dentre os empregados de áreas de teleatendimento, as telefonistas apresentaram como críticas as variáveis Variedade de Habilidades (VH), *Feedback* Extrínseco (FE), Autonomia (AU) e Satisfação com o Trabalho (ST). A insatisfação quanto a essas variáveis pode ser explicada se levarmos em conta o caráter repetitivo, rotineiro e pouco flexível das tarefas por eles desenvolvidas. Além disso, há de se considerar o fato de que a atual forma de organização do trabalho da área estabelece tarefas pouco

exigentes em relação à capacidade dos trabalhadores. Já os atendentes de serviços, dentre os três grupos funcionais pesquisados, foram os que apresentaram o maior número de variáveis críticas (seis) dentre as dezessete pesquisadas. Representando, por sua vez, as áreas de atendimento direto ao público, os atendentes comerciais apresentaram como insatisfatórias as variáveis Identidade da Tarefa (IT), *Feedback* Extrínseco (FE) e Satisfação com a Compensação (SC). Para esse grupo, a ausência de *feedback* dos superiores revelou-se como a variável mais crítica, apresentando, inclusive, um escore inferior ao da variável Satisfação com a Compensação (SC).

Comparando-se os três grupos funcionais pesquisados constatou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre doze das dezessete variáveis estudadas, tendo os empregados de áreas de atendimento direto ao público (atendentes comerciais) revelado uma qualidade de vida no trabalho significativamente superior à dos empregados das áreas de teleatendimento pesquisadas (telefonistas e atendentes de serviços). Cabe destacar que os atendentes comerciais apresentaram níveis de satisfação significativamente mais elevados para as variáveis Variedade de Habilidades (VH), Interrelacionamento (IR), Autonomia (AU), Satisfação com o Ambiente Social (SAS) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Além disso, os atendentes comerciais foram os que revelaram o maior Potencial Motivacional da Tarefa (PMT). Quanto às variáveis Satisfação com as Possibilidades de Crescimento (SPC) e *Feedback* do Próprio Trabalho (FI), os atendentes comerciais mostraram-se mais satisfeitos que os atendentes de serviços, muito embora, não tenham sido detectadas diferenças estatisticamente significativas - segundo análises de variância baseadas no modelo de um fator - entre aqueles e as telefonistas.

No que se refere aos fatores de insatisfação no trabalho observou-se que os aspectos mais negativamente avaliados pelos empregados dos setores de atendimento ao público pesquisados foram: a forma como os seus esforços são valorizados pela organização (71,6%), a comunicação/maneira como as informações circulam na empresa (70,9%), o nível do salário direto (70,0%), o grau de participação que lhes é permitido nas decisões importantes em relação ao seu trabalho (67,8%), a segurança que se tem quanto ao futuro na empresa (61,6%), a maneira como são implementadas as mudanças e inovações (55,7%), a forma como os conflitos são

resolvidos na organização (51,2%), a possibilidade de crescimento e desenvolvimento que se tem ao realizar o trabalho (54,7%) e o pagamento que se recebe pelo que se contribui para a empresa (69,6%).

Em uma análise por função, os principais fatores de insatisfação indicados pelas telefonistas foram: as comunicações e a maneira como as informações circulam na empresa (70,9%), o grau de participação que lhes é permitido nas decisões importantes em relação ao seu trabalho (70,8%) e a forma como os seus esforços são valorizados pela organização (69,3%). O nível do salário direto foi o quarto item mais citado, tendo sido indicado por 58,7% dos respondentes.

Para os atendentes de serviços, os principais fatores de descontentamento referiram-se ao pagamento recebido pelo que contribuem para a organização (82,9%), ao nível do salário direto (80,7%), à forma como os seus esforços são valorizados pela organização (75%) e à comunicação/maneira como as informações circulam na empresa (73,9%).

Já os atendentes comerciais indicaram como principais fatores de insatisfação no trabalho: a remuneração (82%), a forma como seus esforços são valorizados pela organização (71,8%), a insegurança quanto ao futuro na empresa (64,1%) - o que, possivelmente, pode estar associado às ameaças de redução do número de agências de atendimento e à expansão dos sistemas de tele e auto-atendimento, na organização - e a comunicação/maneira como as informações circulam na empresa (64,1%).

Dentre os três grupos pesquisados há que se destacar que os atendentes de serviços foram os que se revelaram mais insatisfeitos com o trabalho, seguidos das telefonistas e atendentes comerciais.

Quanto às principais fontes de pressão no trabalho - obtidas com base no modelo de COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988) - ao se analisar conjuntamente os três grupos funcionais pesquisados constatou-se como fatores mais significativos de pressão: a existência de discriminação e favoritismo encobertos (68,1%), a falta de possibilidades de avanço na carreira (67,7%) e a ausência de valorização pelo trabalho executado (62,2%). Cabe ressaltar, a percepção por parte de 54,3% das telefonistas do item "ameaça de afastamento ou aposentadoria precoce" como fonte significativa de pressão. Isso pode ser interpretado como um reflexo do crescente número de casos de afastamentos por Lesões por Esforços Repetitivos (LER) registrados nessa área, nos últimos dois anos.

No mais, cabe destacar que o grupo dos atendentes de serviços foi o único em que mais de 50% dos respondentes indicaram explicitamente o fator "nível do salário direto" como fonte significativa de pressão. Tal constatação pode estar associada ao fato de que, comparativamente às telefonistas, os atendentes de serviços - ao incorporarem funções típicas de telemarketing - desempenham um número significativamente maior de tarefas, não percebendo, no entanto, ganhos a nível salarial. Esse achado reflete a tendência observada, junto a grande parte das organizações que procederam à implantação de programas de Reengenharia e/ou *Downsizing* - como é o caso da empresa em que foi realizada a pesquisa - de acumulação de funções, sem contrapartidas na remuneração da força de trabalho.

Em relação à variável tensão - analisada segundo a escala proposta por COUTO (1987) - a maior proporção dos respondentes (70,8%) apresentou-a num nível normal, 24,4% revelaram ser tensos e 4,8% calmos ou fleumáticos. Cabe salientar, o elevado percentual de indivíduos tensos detectados junto às áreas de teletendimento - atendentes de serviços (31,4%) e telefonistas (24,8%) - comparativamente aos empregados de áreas de atendimento direto ao público - atendentes comerciais (7,7%).

Cabe destacar que, do total de respondentes que indicaram praticar exercícios físicos de forma sistemática, o percentual de tensos foi de 12,5%. Já entre os indivíduos que revelaram quase nunca praticá-los esse percentual foi de 27,8%. Considerando-se o nível de tensão excessivo como um dos fatores determinantes do estado de desequilíbrio provocado pelo *stress* (COUTO, 1987), tais achados vêm a corroborar com uma série de outros estudos - como, por exemplo, os realizados por SAMULSKI & LUSTOSA (1997) - que indicam a influência positiva da prática de exercícios físicos sobre o controle desse fenômeno.

No mais, cabe destacar que do total de indivíduos que indicaram manter convívio social fora do trabalho com seus colegas de empresa, 17,7% eram tensos. Já dentre aqueles que não mantinham contato com seus colegas fora da organização o percentual de tensos foi de 28,6%. Tais resultados, sugerem a importância do estabelecimento de programas de integração entre os empregados. De fato, diversos estudos têm indicado relações positivas entre as variáveis relacionamento interpessoal e saúde mental (La ROCCO, HOUSE, FRENCH, 1980; BILLINGS & MOOS, 1982; RUSSEL, ALTMAIER, VAN VELZEN, 1987).

Analisando-se as relações entre as variáveis demográficas estudadas e o nível de tensão pode-se identificar algumas semelhanças com achados de pesquisas anteriores, por exemplo, a relação inversa entre as variáveis escolaridade, idade e suscetibilidade ao *stress*, bem como a maior tendência das mulheres em manifestar os sintomas desse fenômeno (MORAES & KILIMNIK, 1992; MORAES, MELLO, BION, 1992; PINHEIRO, 1993; MORAES & KILIMNIK, 1994).

Ao se proceder, por sua vez, à comparação entre as Dimensões Básicas da Tarefa, utilizadas neste estudo como indicadoras de qualidade de vida no trabalho, e o nível de tensão, os resultados indicaram a existência de diferenças estatisticamente significativas quanto às variáveis Identidade da Tarefa (IT), Satisfação no Trabalho (ST) e Satisfação Geral com o Trabalho (SGT), tendo os indivíduos diagnosticados como calmos apresentado para essas variáveis escores significativamente superiores aos tensos e normais. Há que se destacar a inobservância de diferenças significativas em relação às variáveis Potencial Motivacional da Tarefa (PMT), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Satisfação com o Trabalho (STH), muito embora os indivíduos calmos apresentassem para todas elas escores mais elevados.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir do conjunto dos resultados encontrados foi possível responder às perguntas de pesquisa expostas no item 4.2 deste trabalho, conforme abaixo:

- **Os empregados de áreas de atendimento direto ao público apresentam maiores níveis de satisfação com o trabalho (QVT) que os empregados de áreas de teleatendimento?**

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) favoráveis aos empregados de áreas de atendimento direto ao público (atendentes comerciais), comparativamente aos empregados de áreas de teleatendimento (telefonistas e atendentes de serviços), em relação à um maior número de dimensões básicas da tarefa utilizadas neste estudo como indicadores de qualidade de vida no trabalho. Além disso, em relação especificamente à variável Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constatou-se a existência de diferenças entre os três cargos pesquisados, tendo o maior escore sido ob-

tido pelos atendentes comerciais e o menor, pelos atendentes de serviços. As telefonistas apresentaram um escore intermediário.

- **O percentual de indivíduos tensos junto às áreas de teleatendimento é superior ao observado junto às áreas de atendimento direto ao público?**

Em relação ao nível de tensão, constatou-se que dentre os empregados de áreas de teleatendimento, 31,5% dos atendentes de serviços e 24,8% das telefonistas eram tensos. Já entre os empregados de áreas de atendimento direto ao público pesquisados (atendentes comerciais) o percentual de tensos foi de apenas 7,7% .

- **Os indivíduos diagnosticados como tensos, comparativamente aos normais e calmos, apresentam menores níveis de qualidade de vida no trabalho?**

Na análise comparativa procedida entre as dimensões básicas da tarefa de HACKMAN & OLDHAM (1975) e o nível de tensão, os resultados indicaram a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) somente quanto às variáveis Identidade da Tarefa (IT), Satisfação no Trabalho (ST) e Satisfação Geral com o Trabalho (SGT), tendo os indivíduos diagnosticados como calmos ou fleumáticos apresentado escores superiores aos indivíduos tensos ou normais, os quais, no entanto, não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre si. Quanto à variável Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), propriamente dita, não foram observadas diferenças significativas, muito embora, os indivíduos calmos apresentassem para essa importante variável escores um pouco mais elevados.

- **Quais os principais fatores de pressão no trabalho, segundo a percepção dos empregados das áreas de atendimento ao público pesquisadas?**

Analisando-se os três grupos funcionais pesquisados, concluímos que, dentre os fatores de pressão indicados na escala de COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988), a existência de discriminação e favoritismo encobertos constituiu-se o mais significativo, tendo sido indicado por 68,1% dos respondentes. Para 67,7% destes trabalhadores, a falta de possibilidades de avanço na carreira apresentou-se

como uma outra fonte significativa de pressão. 62,2% também revelaram ressentir-se quanto à não valorização pelo trabalho executado. Outros fatores de pressão indicados pelo conjunto da amostra foram: ter uma função abaixo de suas capacidades; perspectivas de promoção indefinidas; falta de comunicação e não ser consultado em decisões importantes; nível do salário direto; apoio e orientação dos superiores inadequados e a execução de tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.

- **Existem diferenças significativas, entre os trabalhadores pesquisados, no que se refere ao nível de tensão e aos fatores de pressão no trabalho?**

Comparando-se os trabalhadores pesquisados segundo o nível de tensão e os fatores de pressão no trabalho, os resultados indicaram a existência de diferenças estatisticamente significativas em todas as escalas constitutivas do OSI (Papel Gerencial (PG), Relacionamento Interpessoal (RI), Carreira/Realização (CR), Estrutura e Clima Organizacional (ECO), Interface Casa/Trabalho (ICT) e Intrínsecos ao Trabalho (FIT)), tendo os indivíduos avaliados como tensos e normais apresentado, para todos esses fatores, escores significativamente superiores aos daqueles diagnosticados como calmos ou fleumáticos. Cabe ressaltar, todavia, a não constatação de diferenças estatisticamente significativas, quanto aos fatores de pressão, entre os trabalhadores com níveis de tensão considerados normais e aqueles diagnosticados como tensos, muito embora, estes tenham apresentado médias superiores àqueles no que se refere aos fatores de pressão concernentes à Carreira/Realização (CR), ao Relacionamento Interpessoal (IR) e ao Papel Gerencial (PG).

- **Que fatores de pressão, identificados junto aos empregados de áreas de atendimento ao público, estão associados a maiores níveis de tensão?**

Analisando-se os fatores de pressão no trabalho segundo o nível de tensão constatou-se que a maior frequência nas indicações quanto a fatores de pressão esteve presente junto aos empregados diagnosticados como tensos, totalizando onze variáveis. Dentre essas, a mais citada foi a falta de possibilidades de avanço na carreira, com 75,4% dos respondentes fazendo esse tipo de consideração. Para 70,5% desses trabalhadores, a existência de discriminação/favoritismo encobertos e a ausência de valorização pelo trabalho executado constituíram outras fontes significativas de pressão. Além dessas, foram considerados estressantes, por mais de 50% dos respondentes, os seguintes fatores: perspectivas de promoção indefinidas; o desempenho de tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas, ter uma função abaixo de suas capacidades; apoio e orientação dos superiores inadequados; nível do salário direto; falta de comunicação e não ser consultado em decisões importantes e insuficiência de recursos financeiros para se trabalhar.

Haja visto os diversos pontos comuns encontrados entre os dados obtidos em análises descritivas/entrevistas realizadas junto aos grupos funcionais pesquisados e os resultados obtidos através da aplicação do JDS (Job Diagnostic Survey), concluímos, favoravelmente, pela utilização do mesmo junto às categorias funcionais estudadas e outras, de modo geral. Dessa forma, consideramos que o JDS - ao tornar possível um amplo conhecimento das características dos cargos analisados, bem como do nível de satisfação dos ocupantes desses cargos - constitui um efetivo instrumento de suporte à Administração de Recursos Humanos, principalmente no que se refere aos processos de planejamento, redesenho e enriquecimento de cargos.

Quanto ao estudo dos fatores de pressão no trabalho, julgamos relevante - em termos metodológicos - uma adaptação do item "Fatores de Pressão no Trabalho" do OSI (Occupational Stress Indicator), desenvolvido por COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988), com vistas a melhor diferenciar "fatores de insatisfação" de "fatores de pressão", propriamente ditos, ou renomeá-los como "Fatores de Pressão/Insatisfação no Trabalho".

Cabe destacar, ainda, as semelhanças entre diversos achados desta pesquisa e os resultados obtidos por MACEDO (1990), em estudo comparativo realizado junto a empregados de áreas de processamento de dados e de atendimento direto ao público do Banco Brasil. Por ambas as pesquisas concluiu-se, por exemplo, que o incremento de automação gera insatisfação quanto ao ambiente social de trabalho.

Cabe destacar, ainda, as semelhanças entre diversos achados desta pesquisa e os resultados obtidos por MACEDO (1990), em estudo comparativo realizado junto a empregados de áreas de processamento de dados e de atendimento direto ao público do Banco Brasil. Por ambas as pesquisas concluiu-se, por exemplo, que o incremento de automação gera insatisfação quanto ao ambiente social de trabalho.

RECOMENDAÇÕES

Visando dar continuidade e aprofundar os achados desta pesquisa recomendamos:

- A realização de novos estudos que venham a examinar a relação entre as variáveis “qualidade de vida no trabalho” e “tensão”, a fim de se permitir a identificação da direção da relação existente entre ambas. Ou seja, a realização de pesquisas que permitam investigar qual dessas variáveis é causa e qual é efeito, ou se, realmente, ambas podem atuar das duas formas em diferentes situações, confirmando o caráter de circularidade entre essas variáveis, o qual foi um pressuposto desta pesquisa;
- A realização de estudos complementares, junto aos grupos funcionais pesquisados, adotando-se outras abordagens teóricas, as quais venham a permitir uma maior ampliação do foco de análise. Acreditamos que somente uma articulação de diferentes procedimentos de coleta de dados e enfoques metodológicos permitirão uma compreensão mais sistêmica da multiplicidade de dimensões presentes em situações complexas de trabalho;
- A realização de novos estudos com o objetivo de aprofundar a identificação de relações entre as variáveis “tensão”, “qualidade de vida no trabalho” e “stress organizacional”; bem como, de estudos que visem correlacionar variáveis como “conteúdo da tarefa”, “fatores de contexto” e “propensão individual ao stress” à incidência de Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e doenças mentais;
- A concretização de novas pesquisas (estudos longitudinais) que busquem aprofundar o entendimento acerca dos impactos de variáveis do ambiente externo sobre as flutuações nos índices de qualidade de vida no trabalho. Através desses resultados poder-se-ia contribuir com as conclusões deste estudo que indicam que a QVT é dinâmica, processual, estabelecida numa relação dual e que envolve trocas em vários níveis, na tentativa de manter um equilíbrio interno na organização;
- A realização de estudos que aprofundem a discussão acerca do “caráter contraditório” das intervenções no campo da qualidade de vida no trabalho, na medida em que, ao mesmo tempo em que vislumbram possibilidades de melhorias nas condições de vida e de trabalho, prestam-se como instrumentos de enfraquecimento dos movimentos de representação da classe trabalhadora, de mediação de conflitos e de aumento do “envolvimento”, da submissão e

dos níveis de “controle” (dominação) sobre o trabalhador;

- A realização de pesquisas, junto a empregados de organizações brasileiras, objetivando um maior aprofundamento dos achados obtidos em estudos realizados por XIE & JOHNS (1995), no Canadá, os quais revelaram a possibilidade de dimensões de conteúdo do trabalho - como autonomia e variedade - provocarem stress de sobrecarga.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K.** *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você.* Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1988.
- BERGER, P.** Algumas observações gerais acerca do problema do trabalho. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, FGV, n° 23, pp. 13-22, Jan-Mar., 1983.
- BRUYNE, P., et al.** *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.* Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
- CARLZON, J.** *A hora da verdade.* Rio de Janeiro, COP, 1992.
- CODO, W., et al.** *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar.* Petrópolis: Vozes, 1993.
- COOPER, C. L.; SLOAN, S. J. WILLIAMS, J.** *Occupational stress indicator management guide.* Windsor, NFER-Nelson, 1988.
- COUTO, H. A.** *Stress e qualidade de vida dos executivos.* Rio de Janeiro, COP, 1987.
- DEJOURS, C.** *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.* São Paulo, Cortez Editora, 1988.
- DEJOURS, C.** *Psicodinâmica do trabalho.* São Paulo, Atlas, 1994.
- DENIS, R.** La qualité de vie au travail et l'environnement physique. In: **BOISVERT, M.** *La qualité de la vie au travail.* Ottawa, Agence d'Arc, pp. 67-83, 1980.
- FERNANDES, Eda C.; BECKER, J.** Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPD's. In: ANPAD. *Anais.* Belo Horizonte, ANPAD, 1988, v. 3, pp. 1775-1792.
- HACKAMAN, J.R.; LAWLER, E.E.** Employer reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, v. 55, n° 3, pp. 259-286, jun., 1971.

- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R.** Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n° 2, pp. 159-170, 1975.
- HUSE, E.; CUMMINGS, T.** Organization development and change. St. Paul, West Publishing, 1985.
- KILIMNIK, Zélia M.; MORAES, L. F. R.** O conteúdo do trabalho como determinante de qualidade de vida. *Jornal Estado de Minas*, p. 49, 25/08/96.
- MACEDO, D.** *Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação do modelo das dimensões da tarefa para uma análise intersetorial no Banco do Brasil S.A.* Belo Horizonte, UFMG, 1990.
- MORAES, Andrea L.** A expansão do setor de televidas. In: *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 04/03/96.
- MORAES, L. F. R., et al.** Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: ANPAD. *Anais*. Belo Horizonte, ANPAD, 1990. pp. 343-366.
- MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Zélia M.** *Comportamento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo.* Belo Horizonte: UFMG, 1994.
- NADLER, D.; LAWLER, E.** Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, v. 1, n° 11, pp. 20-30, winter/1983.
- OFFE, Claus.** Trabalho: categoria-chave na Sociologia? : *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, ANPOCS, 10(4), jun.1989, pp.5-20.
- SANT'ANNA, A. S.** *Fatores de Pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao Público: um estudo em empresa mineira do setor de serviços.* Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- TITTONI, J.** *Subjetividade e trabalho: a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica.* Porto Alegre, Ortiz, 1994.
- WESTLEY, W. A.** Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n° 2, pp. 111-123, feb., 1979.
- XIE, Jia L.; JOHNS, G.** Job scope and stress: can job scope be too right? In: *Academy of Management Journal*, v. 38, n° 5, pp. 1288-1309, 1995.