



UniCEUB – Centro Universitário de Brasília
Faculdade de Psicologia

**QVT : UM ESTUDO FEITO EM UMA EMPRESA DE
*TELEMARKETING***

MEIRILENE MENDES TEIXEIRA

**BRASÍLIA
Junho/2003**

MEIRILENE MENDES TEIXEIRA

**QVT: UM ESTUDO FEITO EM UMA EMPRESA DE
*TELEMARKETING***

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de Psicologia
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília. Prof^a. orientadora Leida Maria
de Oliveira Mota

Brasília/DF, Junho de 2003

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de pesquisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), bem como os fatores intervenientes no desempenho. A organização em que foi realizada a pesquisa foi o PREVFONE, organização privada, vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social, sendo que o público alvo constituiu-se de operadores de *telemarketing* (atendentes). Na Fundamentação Teórica do trabalho, foram apresentados os conceitos de QVT, seus principais modelos teóricos, bem como sua possível correlação com as variáveis Satisfação no Trabalho e Motivação. Para o levantamento de dados, optou-se pelo método *survey*, sendo que foram utilizados dois questionários elaborados por Barros (2002), baseados no modelo de Hackman & Oldham (1975), sendo um de auto e outro de hetero-avaliação, ou seja, o primeiro destinava-se a avaliar a percepção dos atendentes e o segundo, a percepção dos supervisores. Os resultados obtidos demonstraram que alguns fatores estão impactando negativamente na Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados e, por conseguinte, no desempenho dos mesmos. Sugeriram, também, que tais fatores estão ligados a fatores individuais e organizacionais sendo que foram sugeridas algumas propostas de intervenção, com vistas à promoção da saúde ocupacional.

SUMÁRIO

Introdução.....	05
Fundamentação Teórica.....	10
1- Definições dos Conceitos de QV e QVT.....	10
2- Modelos de QVT.....	11
3- Satisfação como possível preditora da QVT.....	15
4- Motivação como possível preditora da QVT.....	19
Método.....	22
1- Descrição da Organização.....	22
2- Descrição da Amostra.....	23
3- Descrição dos Instrumentos de Pesquisa.....	23
4- Procedimentos de Pesquisa.....	24
5- Procedimentos de Análise de Dados.....	24
Resultados.....	26
1- Auto e Hetero-percepção.....	26
2- Percepção dos atendentes.....	28
3- Diferenças na percepção dos atendentes dos turnos matutino e vespertino.....	31
4- Percepção dos supervisores.....	36
Discussão.....	42
Conclusões.....	46
Referências Bibliográficas.....	48
Anexos.....	49
Anexo 1 – Questionário de Auto-avaliação.....	50
Anexo 2 – Questionário de Hetero-avaliação.....	57

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios das civilizações humanas, o conceito de Trabalho vem passando por uma série de mudanças, sendo que, ao longo do tempo, ele evoluiu de um conceito com conotações negativas, de sofrimento e dor, passando a significar uma atividade útil e proveitosa.

O legado pejorativo deu ao Trabalho um significado de obrigação, peso, sobrevivência, estresse, frustração, sacrifício, tédio, e etc. E esta idéia foi sendo passada de geração a geração. Felizmente, porém, observa-se um movimento de mudança de paradigmas em relação ao Trabalho. Há um número cada vez maior de pessoas que associam o Trabalho à realização pessoal, prazer, possibilidade de ser útil, ascensão financeira, crescimento e desenvolvimento, etc. Tal mudança de paradigma é conseqüência das atuais transformações sócio-econômicas, incluindo os avanços tecnológicos, a crise do emprego e o aparecimento de novas formas de trabalho (Mota, 2001).

As organizações de trabalho, então, tiveram que se adaptar a esse novo contexto, para se manterem competitivas. E dentre as ações que elas passaram a desenvolver, destaca-se a implementação de estratégias de valorização do recurso humano, com o objetivo de reter o potencial produtivo. Atualmente, as organizações bem conceituadas no mercado têm-se preocupado, cada vez mais, com um ambiente de trabalho (físico e psicológico) agradável, pois perceberam que, quanto maior for a satisfação do trabalhador, maior será o comprometimento, ocasionando, assim, maior produtividade.

Cabe ressaltar, ainda, que, em virtude da atual conjuntura sócio-econômica de grande competitividade, onde o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, torna-se evidente a necessidade de oferecer um ambiente de trabalho diferenciado e qualificado para os empregados. Neste sentido, é de suma importância investir no bem-estar físico, emocional e intelectual dos empregados, haja vista que esse fator influencia sobremaneira a produtividade e a qualidade do trabalho dentro das organizações. Para tanto, a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve ser considerada como um fator relevante para a satisfação dos empregados dentro da Organização, o que tende a proporcionar maior efetividade no desempenho das funções relativas ao cargo, evitando o descontentamento e a desmotivação.

A tecnologia QVT pode ser utilizada de maneira bastante vantajosa, pois é direcionada de modo que as organizações analisem e modifiquem suas formas de organização do trabalho, a ponto de renová-las; para que, ao mesmo tempo em que se proporcione e se eleve o nível de satisfação das pessoas, eleve-se, também, a produtividade das Organizações, como resultado de uma maior participação e engajamento dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Quando ocorre o contrário, ou seja, altos investimentos tecnológicos, visando aumentar a qualidade e a quantidade dos produtos/serviços, em detrimento dos cuidados com o fator humano, verifica-se que o desempenho do cliente interno, que é o funcionário, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação e motivação, afetando o atendimento às exigências do cliente externo, impedindo assim, as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços (Fernandes, 1996).

Então, partindo da idéia de que Qualidade, de um modo geral, significa satisfação do cliente, deve-se atentar para a necessidade de atenção e investimentos tanto para o cliente externo, como para o interno. Por isso, torna-se necessário saber quais são suas expectativas, necessidades e exigências; em suma, quais são os fatores intervenientes na sua Qualidade de Vida, o que afeta seu nível de satisfação, refletindo-se, também, em produtividade.

Cabe salientar que Qualidade de Vida não é, apenas, o bom funcionamento do corpo, mas, também, vivenciar sensações de bem-estar psicológico e social, a partir da qualidade nas relações interpessoais e com o meio ambiente. Para que isso seja efetivo na vida do indivíduo, faz-se necessário investir na promoção da saúde.

É importante frisar, também, que a adoção de Programas de Qualidade de Vida e Promoção da Saúde pode proporcionar ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho e melhor relacionamento interpessoal. E também justifica-se pela amplitude de espaço que o trabalho abarca na vida das pessoas. Nele passa-se a maior parte da vida; através dele, alcança-se grande parte das aspirações pessoais e profissionais. Por outro lado, as Organizações são beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável; menor absenteísmo/rotatividade; menor número de acidentes de trabalho; menor custo de saúde assistencial; maior produtividade; melhor imagem e um melhor ambiente de trabalho.

Considerando-se, então, os argumentos apresentados anteriormente, será desenvolvida uma pesquisa de QVT, numa empresa de *telemarketing*, no intuito de identificar possíveis problemas que estejam afetando o desempenho e a QVT dos atendentes (operadores de *telemarketing*) e conscientizar os supervisores e os atendentes, em relação à importância da Qualidade de Vida, de modo a auxiliar a Organização a alcançar suas metas atuais e futuras, sem prejudicar o bem-estar e a saúde das pessoas.

A profissão de operador de *telemarketing* é vista como uma das áreas de maior risco de obtenção de estresse e de doenças relacionadas ao trabalho, tais como Ler/Dort. As características da organização de trabalho nesta área – tarefas altamente padronizadas, repetitivas e monótonas, e alto nível de tensão, devido ao controle excessivo do tempo de execução das tarefas e às reclamações dos clientes, aliadas ao uso quase que ininterrupto do computador, tornam os trabalhadores mais propensos a desenvolver tais problemas (Dantas, 2000).

Entretanto, como não é possível excluir o uso da informática, pois esta é essencial para o bom atendimento ao cliente, é necessária a busca de melhores condições de trabalho, através de programas de prevenção de estresse e doenças ocupacionais, incluindo interrupções regulares do trabalho; postura adequada; mudança de hábitos de digitação; alongamentos; mobiliários ergonômicos e, principalmente, melhoria do ambiente psicossocial.

Vale, ainda, destacar que as conseqüências que doenças como Ler/Dort trazem para os profissionais e para as Organizações são alarmantes e, muitas vezes, irreversíveis. Segundo Dantas (2000) a cura da Ler/Dort é proporcional ao estágio em que a lesão se encontra, podendo ter seqüelas para o resto da vida. Já para a Organização, as conseqüências são o alto absenteísmo, alta rotatividade, gastos com assistência médica e perda de bons profissionais.

O conceito de QVT é, de certa forma, abrangente, pois o Trabalho, atualmente, refere-se não apenas a uma fonte de renda para os empregados, mas também a um meio de satisfação de necessidades de toda ordem, com reflexos evidentes em sua Qualidade de Vida, inclusive fora do ambiente de trabalho.

Para Belanger (1983), *apud* Fernandes (1996), “tal expressão não apresenta consenso em sua definição” (p.36). Por este motivo, expõe-se, nesta Introdução, um depoimento que caracteriza um dos mais completos conceitos sobre QVT:

Qualidade de Vida no Trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas

querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa (Carneiro, s.d., apud Fernandes, 1996, p.38).

De acordo com as características dos modelos de QVT, que são critérios de avaliação do mesmo, é que devem ser formulados os programas de QVT, a fim de garantir seu caráter técnico e científico. A título de sistematização, são estabelecidas algumas fases que, independentemente das características particulares, se aplicam a todas as organizações.

De acordo com Johnston, Alexander & Robin (1981), *apud* Fernandes (1996), num estudo direcionado à QVT, tais fases são as seguintes:

- a) Sensibilização - é a fase em que representantes da Organização, do sindicato e consultores trocam suas respectivas visões sobre as condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da Organização e buscam, juntos, os meios de modificá-las;
- b) Preparação - é a fase onde forma-se a equipe do projeto, estruturando os modelos e os instrumentos a serem utilizados;
- c) Diagnóstico - esta fase se divide em duas subfases: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico e o levantamento do sistema social, em termos da satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam em relação às condições de trabalho;
- d) Concepção e implantação do projeto – de posse das informações colhidas na etapa precedente, a equipe, dispondo de um perfil bastante preciso da situação, estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostram passíveis de melhorias, em termos de:
 - tecnologia: métodos de trabalho, fluxos, equipamentos, etc;
 - novas formas de organização do trabalho: equipes semi-autônomas, autogerenciadas;
 - métodos de gestão: supervisão, tomada de decisão, controle de execução, etc;
 - práticas e políticas de pessoal: formação, treinamento, avaliação, reclassificação, remanejamento e remuneração;
 - ambiente físico: segurança, higiene, fatores de estresse, etc;

e) Avaliação e difusão – avaliação imediata necessária para prosseguir a implantação das mudanças.

O próximo capítulo divide-se em quatro tópicos: o primeiro destina-se a conceituar QVT; o segundo descreve os principais modelos de QVT já propostos até hoje; o terceiro e quarto discutem a possível correlação que as variáveis Satisfação no Trabalho e Motivação têm com a QVT. O capítulo posterior expõe o método utilizado para o levantamento de dados da pesquisa, bem como suas especificidades. O capítulo seguinte descreve os resultados deste estudo, que são discutidos à luz da literatura. O último capítulo, a conclusão, apresenta algumas propostas de intervenção, com vistas à promoção da saúde ocupacional, na empresa estudada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 - DEFINIÇÕES DOS CONCEITOS DE QV E QVT

O conceito de Qualidade de Vida (QV) sempre foi associado aos aspectos físicos de uma pessoa. Essa definição vem tomando uma conotação mais ampla, abrangendo todos os aspectos da vida de um indivíduo. A QV, hoje, está muito mais relacionada ao estado de satisfação e paz interior da pessoa. De acordo com Silva & De Marchi (1997), QV é algo que depende das expectativas e do plano de vida de cada um. Portanto, para alcançar um estágio de QV satisfatório, é necessário que o indivíduo identifique e realize suas aspirações, satisfaça suas necessidades e modifique ou coopere com o meio ambiente.

Existem várias tentativas de conceituar, mais precisamente possível, o que realmente significa QVT. A dificuldade muitas vezes acontece, em função da abrangência do termo. Há inúmeras variáveis correlacionadas, e que influenciam, positiva, ou negativamente, a QVT.

Não obstante a esta questão, os estudiosos da área vêm se esforçando, cada vez mais, no sentido de desenvolver modelos teóricos explicativos de QVT. A partir de uma perspectiva histórica, cabe ressaltar que, segundo Fernandes (1996), autores como Maslow (1954) e Herzberg (1968) ocuparam-se com os fatores motivacionais ligados a necessidades humanas, com reflexos na auto-realização do indivíduo.

Guest (1979), *apud* Vieira (1996), descreve a QVT como:

“(...) um processo pelo qual uma Organização tente revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante no processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora na produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento”(Guest, 1979, *apud* Vieira, 1996, p.39).

Walton (1973), *apud* Fenandes (1996), refere-se à QVT como a humanização de uma Organização, onde o trabalho forneça ao empregado, responsabilidade, autonomia, *feedback*, possibilidade de crescimento, entre outros fatores.

Sabe-se que nem todos os problemas ligados ao desempenho e à insatisfação do empregado podem ser solucionados por um programa de QVT. Contudo, observa-se que, o programa pode conduzir a uma melhora de desempenho, ao mesmo tempo em que reduz custos operacionais para a Organização.

2- MODELOS DE QVT

De acordo com Chiavenato (1999), e Fernandes (1996), os modelos de QVT mais importantes são:

- Modelo de MASLOW (1954) e HERZBERG (1968):

Esses autores relacionam a QVT a fatores motivacionais, agregados às necessidades humanas. Maslow (1954), categorizou as necessidades de uma pessoa, de forma hierarquizada, as quais eram: Fisiológicas; Segurança; Sociais; Estima; e Auto-realização. De acordo com este autor, quando atendida uma dessas necessidades, o fator motivacional atribuí-se em seguida à próxima. Herzberg (1968), dividiu as necessidades em motivadores (maximização das habilidades e do potencial), os quais se referiam à auto-realização e estima; e em fatores de manutenção, que seriam o campo social, de segurança e necessidades fisiológicas. Para ele, a Satisfação dessas necessidades básicas, conduziriam à QVT.

- Modelo de WALTON (1973):

Walton postula que oito fatores afetam a QVT. São eles:

1 – Compensação justa e adequada: este fator diz respeito à remuneração adequada, que no mínimo supra as necessidades básicas do indivíduo; que também tenha equidade em relação às outras remunerações da Organização e às do mercado de trabalho.

2 – Condições de segurança e saúde no trabalho: verifica-se, neste fator, a jornada e a carga de trabalho, bem como as condições do ambiente físico, como saudáveis ou não.

3 – Utilização e desenvolvimento de capacidades: possibilidade de realizar a tarefa com autonomia, podendo visualizar e avaliar o seu processo como um todo (início, meio e fim), bem como constatar a sua relação dentro da dinâmica da Organização e, ao final, receber *feedback* sobre seu desempenho.

4 - Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: possibilidade de crescimento e desenvolvimento dentro da Organização, como forma de estímulo e estabilidade no emprego.

5 – Integração social na Organização: bom relacionamento interpessoal entre os empregados e também destes em relação aos superiores.

6 – Constitucionalismo: respeito e cumprimento dos direitos do trabalhador, tais como os direitos trabalhistas, o direito à privacidade e liberdade de expressão.

7 – Trabalho e espaço total de vida: este fator tem como objetivo detectar se o trabalho está influenciando negativamente o campo pessoal do trabalhador.

8 – Relevância social da vida no trabalho: responsabilidade social, pelos produtos e serviços da Organização.

- Modelo de BELANGER (1973):

Por sua vez, Belanger caracteriza os fatores identificadores da Qualidade de Vida no Trabalho como aspectos relacionados ao trabalho em si, tais como a autonomia, *feedback*;

ao crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado, como tarefas completas sistemas de recompensa; e funções e estruturas abertas, dando vazão à criatividade.

- Modelo de HACKMAN & OLDFHAM (1975):

Hackman & Oldham postulam que a QVT está intimamente relacionada às dimensões do cargo, ou seja, às características básicas das tarefas que compõem o cargo. São sete essas dimensões:

- 1 – Variedade de habilidades: um cargo deve abranger o máximo de conhecimentos, habilidades e atitudes para o seu bom desempenho.
- 2 – Identidade da tarefa: o cargo deve oferecer ao empregado a visualização de todo o seu processo, para que ele possa estar em contato com o que desenvolveu.
- 3 – Significado da tarefa: este aspecto do cargo corresponde à percepção do sentido e da razão pela qual uma dada tarefa é desempenhada e à relação com o trabalho dos demais empregados. Assim, o significado da tarefa revela não apenas a importância da tarefa em si, mas a sua própria importância no desenvolvimento da organização.
- 4 – Autonomia: este aspecto fornece ao empregado a noção de sua responsabilidade e da confiança que é depositada em seu potencial.
- 5 – *Feedback* do próprio trabalho: a tarefa deve dar retorno ao empregado de como está sendo realizada, para que possa lhe dar subsídios para uma auto-avaliação de seu desempenho.
- 6 – *Feedback* extrínseco: deve também haver um *feedback* sobre seu desempenho, dos seus superiores ou clientes.
- 7 – Inter-relacionamento: a tarefa deve proporcionar relacionamento interpessoal com os demais empregados ou com os clientes externos.

Para diagnosticar a Qualidade de Vida no Trabalho em uma organização, Hackman e Oldham (1975) utilizam um inventário de diagnóstico, para levantar os níveis de satisfação e motivação dos empregados.

- Modelo de LIPPITT (1978):

Lippitt defende que para se obter uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho, este tem que oferecer ao empregado, condições para se desenvolver, satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais.

- Modelo de WESTLEY (1979):

A QVT, neste modelo, é indicada a partir de quatro fatores:

- 1 – Indicador econômico: está relacionado à equidade salarial.
- 2 – Indicador político: está relacionado à segurança e estabilidade no trabalho.
- 3 – Indicador psicológico: mede o nível de auto-realização do empregado.
- 4 – Indicador sociológico: autonomia, responsabilidade e maior participação nos processos.

Para Westley, a ocorrência de problemas nestes quatro fatores levaria à insegurança, à injustiça, alienação e anomia do empregado, em relação ao trabalho.

- Modelo de WERTHER & DAVIS (1983):

Estes autores dividiram os fatores que influenciam a QVT em três elementos:

- Organizacionais: agregam-se a este campo o fluxo e as práticas de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista.
- Ambientais: verifica-se, neste campo, as habilidades e disponibilidade dos empregados, bem como suas expectativas sociais.
- Comportamentais: dar autonomia, feedback e proporcionar ao empregado o contato com a finalidade da sua tarefa.

- Modelo de NADLER & LAWLER (1983):

Neste modelo, a QVT é medida de acordo com o grau de participação dos funcionários nas decisões da Organização; na autonomia dos indivíduos e do grupo; em um sistema de recompensa justo e motivador; condições físicas e psicológicas saudáveis para desempenhar o trabalho.

Rodrigues (2001) faz referência, ainda, ao modelo de HUSE & CUMMINGS (1985), que se define por uma maior participação do empregado nas decisões organizacionais, como, por exemplo, grupos de trabalhos cooperativos; o projeto do cargo, como forma de atender às necessidades do trabalhador, fornecendo a ele autonomia, *feedback* e uma maior variedade da tarefa; inovação do sistema de recompensa, com o intuito de equilibrar as diferenças salariais entre os trabalhadores; e, por fim, melhoria no ambiente de trabalho, tendo como prisma a otimização do ambiente físico, bem como a flexibilidade do horário, entre outros.

O que se observa é uma certa similaridade entre os modelos apresentados acima, bem como a concordância dos fatores determinantes da QVT, diferindo algumas vezes na ênfase dada por um autor a um ou mais desses fatores.

3 – SATISFAÇÃO COMO POSSÍVEL PREDITORA DA QVT

Após a Revolução Industrial, por volta de 1911, Frederick Taylor elaborou os princípios gerais da Teoria da Administração Científica, onde apregoava o incentivo monetário, proporcionalmente à produção, ou seja, a idéia era a de que quanto mais o empregado produzisse, maior deveria ser sua lucratividade. Entretanto, não havia uma preocupação com condições de trabalho saudáveis, tanto no que refere ao ambiente físico, quanto ao ambiente psicossocial. Os empregados eram sujeitos à superespecialização das tarefas, tornando-as cada vez mais monótonas e repetitivas, e extinguindo a possibilidade de crescimento e desenvolvimento

intelectual. Henry Ford (1977) foi um seguidor das idéias de Taylor. Ele contemplou tais idéias, mas com o foco na produção em larga escala (Ferreira, Reis & Pereira, 2002).

O *taylorismo/fordismo* caracteriza-se pela desvinculação entre o trabalho manual e o intelectual; produção em série e verticalizada; fragmentação de tarefas, entre outros aspectos. Apesar de, até certo ponto, proporcionar produtividade para as empresas, tal modelo traz consigo uma imagem negativa, em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, pois formaliza um controle hierárquico e burocrático excessivo; a flexibilidade é inexistente; e as condições do ambiente físico e social são ignoradas (Vieira, 1996).

A preocupação com a Satisfação do empregado surgiu a partir das resultantes das vertentes *taylorismo/fordismo*. Frente às péssimas condições em que os trabalhadores se encontravam - com baixa na qualidade dos serviços; alta rotatividade nas empresas; alto absenteísmo -, algumas organizações começaram a investir no potencial humano, na tentativa de reverter esse quadro.

A Qualidade de Vida no Trabalho sugere Satisfação do empregado, já que este percebe a valorização de seu trabalho e preocupação com o seu bem-estar, mesmo que isto esteja vinculado ao interesse, por parte da chefia, em termos de melhoria do desempenho e maior produtividade. Assim, pode-se supor que o investimento nos clientes internos (empregados) pode gerar maior produtividade para a Organização.

A Satisfação no Trabalho é uma variável atitudinal, que se verifica, de forma geral, ou em seus vários aspectos. Para o levantamento desta variável, pode-se adotar um critério global, que traduz uma visão geral da Satisfação do empregado, como pode ser utilizado um enfoque de facetas, ou seja, vários aspectos relacionados à Satisfação. As principais facetas são: *salário, oportunidades de promoção, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação e segurança*. Esta visão de facetas permite uma verificação mais detalhada e específica da satisfação, além de apontar em que aspecto(s) a insatisfação está instalada (Spector, 2002).

Alguns estudos demonstraram que características ambientais e pessoais estão diretamente relacionadas à Satisfação no Trabalho.

De acordo com Spector (2002), no que se refere à relação entre ambiente de trabalho e Satisfação, foram consideradas algumas variáveis que tornam as pessoas mais ou menos satisfeitas. São elas:

- variedade das habilidades;
- identidade da tarefa;
- importância da tarefa;
- autonomia;
- *feedback* no trabalho;
- abrangência do trabalho.

Estas características são referentes ao conteúdo e à natureza das tarefas, coincidindo, a maioria delas, com as características do Trabalho de Hackman & Oldham (1976), *apud* Chiavenato (1999), apresentadas no capítulo anterior.

Segundo Spector (2002), a relação entre tais características e a Satisfação não é universal, já que, através de algumas pesquisas verificou-se que em países da Ásia não foi encontrada uma correlação significativa entre as duas variáveis estudadas. Este resultado demonstra que a cultura do país influencia na relação que o empregado tem com o seu trabalho.

Uma variável que sugere Satisfação ou Insatisfação no Trabalho é o Salário. Mas o que se observa é que o empregado mostra Satisfação, não em relação à quantidade em si, mas pela equidade salarial, quando comparada aos demais empregados que exercem igual função, tanto dentro como fora da Organização.

Muitas pesquisas confirmaram o pressuposto de que as características pessoais são fatores determinantes da Satisfação no Trabalho. Em Spector (2002), é salientado que, através de uma pesquisa longitudinal, verificou-se que a Satisfação era contínua ou estável, sugerindo uma possível relação com os Traços de Personalidade. Outro estudo interessante, citado por esse mesmo autor, foi o realizado por Staw & outros (1986), em que foi avaliada a personalidade de três grupos de adolescentes, prevendo, a partir de então, a Satisfação com o trabalho, até 50 anos depois. O resultado foi significativo, demonstrando uma correlação entre as características da personalidade apresentadas na adolescência e a Satisfação futura no trabalho. O estudo teve sua limitação no que se refere à especificação das Características ou Traços de Personalidade que foram preditoras de Satisfação.

Outra variável considerada em alguns estudos é a Idade. Algumas pesquisas demonstraram que a Satisfação aumenta, de acordo com o aumento da Idade, sendo isto possível, devido à experiência e maturidade do empregado.

As Diferenças Culturais e Étnicas também constituem uma variável que mantém correlação com a Satisfação no Trabalho. Alguns estudos mostraram que algumas diferenças, como as diferenças raciais, podem favorecer a Insatisfação de um empregado (Spector, 2002).

Apesar das várias pesquisas, verifica-se uma necessidade de dados mais fidedignos, para afirmar ou não a existência de uma correlação entre as Características Pessoais e a Satisfação no Trabalho. Um fator que comprova essa necessidade é a vasta gama de opiniões contraditórias de estudiosos, sobre o assunto.

Kristof (1996), *apud* Spector (2002), entre outros estudiosos, defende outro enfoque correlacionando a Satisfação com a combinação entre as Características Pessoais e a Adequação ao Trabalho.

Quanto à variável Desempenho no Trabalho, existem também dois enfoques contrastantes, como destaca Spector (2002), os quais necessitam de melhor verificação: um ressalta que a Satisfação no Trabalho gera maior esforço e, por conseqüência, maior Desempenho; outro diz que o Desempenho leva a recompensas, que trazem consigo maior Satisfação no Trabalho.

O Desempenho, como causa ou conseqüência da Satisfação no Trabalho, pode resultar em maior ou menor Produtividade e Rotatividade, alto ou baixo Absenteísmo dos empregados, já que um trabalhador insatisfeito com seu trabalho tende a produzir menos; a ter menos motivação para ir ao trabalho; e ter uma maior propensão a desistir do trabalho.

Spector (2002) e Robbins (2002) defendem a idéia de que a correlação entre Satisfação e Produtividade, Absenteísmo e Rotatividade é passível de detalhamentos. Isso se faz valer pelo fato de que outros fatores, que não estejam relacionados à Insatisfação no Trabalho, possam ser causa da ocorrência das três variáveis citadas. Contudo, se for constatada a ausência desses fatores aleatórios, a insatisfação pode ser uma potencial causadora da incidência de baixa Produtividade, alto Absenteísmo e Rotatividade.

Apesar da existência de várias pesquisas na área de Psicologia Organizacional, ainda não se sabe, com precisão, como a Satisfação influencia no bom desempenho do empregado, mas é constatado, que em várias Organizações que estão investindo no potencial humano, priorizando o seu bem-estar, há um maior comprometimento e motivação, maior produtividade e menos problemas vinculados à insatisfação com o trabalho e com o ambiente organizacional. Tais

evidências sugerem, de certa forma, que a Satisfação no Trabalho é uma possível variável preditora da QVT.

4 – MOTIVAÇÃO COMO POSSÍVEL PREDITORA DA QVT

A Motivação, de modo geral, pode ser definida como um estado interior que direciona o indivíduo a uma determinada ação, no sentido de alcançar uma meta.

Até o presente, já foram desenvolvidas várias teorias de Motivação no Trabalho, que, para Spector (2002), dependendo da situação, podem prever alguns padrões de comportamento. As primeiras teorias foram desenvolvidas na década de 50, do século passado, sendo que, para Robbins (2002), as que mais se destacaram foram:

- **Hierarquia de Necessidades, de Maslow (1954):** onde categorizou as necessidades que um indivíduo tem de forma hierarquizada (Fisiológicas; Segurança; Sociais; Estima; Auto-realização). Para este autor, à medida que uma dessas necessidades vai sendo atendida, dá-se vazão à próxima. Com isso, para motivar uma pessoa, é necessário saber em que nível da hierarquia ela se encontra, e focar a Satisfação neste nível.
- **Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais, de Herzberg (1968):** nesta teoria o autor afirma que a Motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas. Os Fatores de Higiene incluem Salário, Supervisão, Companheiros de Trabalho, e Políticas Organizacionais; e os Fatores de Motivação, a Realização, Reconhecimento, Responsabilidade e a Natureza do Trabalho.
- **Teorias X e Y, de McGregor (1960):** após observação da forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor propôs duas visões distintas do ser humano:
 - Teoria X (visão negativa), que abarcava, dentre outras, premissas como: 1) os funcionários não gostam de trabalhar, evitando-o quando possível; 2) os funcionários precisam ser coagidos ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
 - Teoria Y (visão positiva), que compreendia algumas premissas como: 1) os funcionários podem achar o trabalho tão natural quanto descansar ou se divertir; 2) as

pessoas demonstrarão auto-orientação e auto controle, se estiverem comprometidas com os objetivos da empresa. McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas, mas não existem evidências que validam nenhuma das duas teorias, e nem tampouco, a relação com a Motivação do empregado.

Serão apresentadas, em seguida, as teorias contemporâneas de Motivação no Trabalho, conforme citado por Robbins (2002):

- **Teoria ERG (ou ERC), de Alderfer (1969):** esta teoria abarca três grupos de necessidades dos indivíduos: a *existência*, que se refere aos requisitos básicos, como necessidades fisiológicas; o *relacionamento*, que se traduz pela necessidade de manter relações interpessoais; e o *crescimento*, desejo de realização pessoal (auto-realização). A teoria defende que mais de uma necessidade pode ser evocada ao mesmo tempo; e que uma vez satisfeita uma necessidade de alto nível, esta necessidade tende a diminuir e dar vazão a uma outra de menor intensidade.
- **Teoria das Necessidades, de McClelland (1961):** esta enfoca três necessidades: *realização* (busca da excelência); *poder* (necessidade de ter influência sobre outras pessoas); e *associação* (desejo de relacionamentos interpessoais). De acordo com esta teoria, as pessoas se motivam, de acordo com o grau de suas necessidades. Por exemplo, indivíduos com alta necessidade de realização se adequam mais em trabalhos que oferecem reconhecimento e *feedback*.
- **Teoria da Avaliação Cognitiva:** esta teoria diz que, quando há uma recompensa externa, como forma de reconhecimento à realização de uma tarefa, a Satisfação interna e o Desempenho do indivíduo são reduzidos. Isto pode ser explicado pelo fato de que o significado da tarefa toma outro enfoque, ou seja, a tarefa passa a ser valorizada não pela sua importância em si, mas pelo que ela pode proporcionar.
- **Teoria da Fixação de Objetivos, de Locke e Latham (1990) :** afirma que a delimitação e a especificação dos objetivos específicos tende a melhorar o desempenho; e que o *feedback*, principalmente intrínseco, também leva a melhores desempenhos. Esta teoria enfoca a Produtividade.
- **Teoria do Reforço:** contradizendo a Teoria da Fixação dos Objetivos, a Teoria do Reforço ignora as condições internas do indivíduo, e defende que um comportamento que é seguido de

uma resposta positiva, tende a se repetir. Esta teoria tem como potencialidade a previsão de fatores como a qualidade do trabalho e o absenteísmo.

- **Teoria da Equidade, de Adams (1965):** segundo esta teoria, a Motivação é influenciada pela equivalência das recompensas, quando comparadas aos níveis interno (dentro da organização) e externo (fora da organização). As recompensas são avaliadas pelos indivíduos, de forma justa ou não. Os pontos fortes desta teoria são a possível previsão do Absenteísmo e da Rotatividade.
- **Teoria da Expectativa, de Victor Vroom (1964):** nesta teoria, há uma relação de causa-efeito entre a compreensão do objetivo e o desempenho, deste com a recompensa, e da recompensa com a satisfação de metas pessoais. Os indivíduos são motivados, quando a recompensa é condizente com seus desejos. Há possibilidade de explicar, através dessa teoria, a Produtividade, o Absenteísmo e a Rotatividade dos funcionários.

As teorias têm base científica, e, para Robbins (2002), a maioria delas se complementam.

De acordo com as teorias, a Motivação ocorre, quando as condições físicas e psicossociais em que o empregado encontra-se inserido estão de comum acordo com suas aspirações pessoais e profissionais. No entanto, se tais condições são ignoradas ou enviesadas, a possibilidade de prejudicar a QVT eleva-se, influenciando, de forma negativa, a Produtividade, Rotatividade e o Absenteísmo. Partindo desses pressupostos, pode-se se dizer que a Motivação para desempenhar o trabalho tem um forte valor preditivo, em relação à QVT.

No próximo capítulo, serão descritas as características da Organização estudada, da amostra e os instrumentos de pesquisa utilizados. Além disso, serão apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados.

MÉTODO

O método utilizado na pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi um questionário elaborado por Barros (2002), que se baseia em dois outros instrumentos: 1) o *Job Diagnostic Survey (JDS)*, elaborado por Hackman & Oldham (1975), que avalia os aspectos relacionados à QVT (dimensões básicas da tarefa e satisfações específicas em relação ao trabalho); 2) *Occupational Stress Indicator (OSI)*, desenvolvido por Cooper, Sloan & Williams (1988), que avalia os aspectos relacionados ao estresse no trabalho, tais como saúde mental, nível de estresse, estilo de personalidade e agentes estressantes do trabalho. Esses instrumentos foram traduzidos para o português e validados, semanticamente, por Moraes e colaboradores (2001). No presente trabalho, o questionário foi preenchido através de auto e hetero-avaliação, sendo que a auto-avaliação corresponde à percepção do próprio sujeito, em relação ao seu trabalho e a hetero-avaliação, à percepção do supervisor.

1 - Descrição da Organização

A Organização escolhida para realização desta pesquisa foi o PREVFONE, que se caracteriza como uma Organização privada, vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social. A atividade-fim da Organização é prestar teleatendimento aos usuários do INSS. As informações referem-se à legislação previdenciária; consulta aos sistemas informatizados de benefícios; cadastramento de novos clientes; marcação de horário para acesso aos serviços das agências do INSS e registro de reclamações, sugestões e denúncias no Sistema de Ouvidoria do INSS. O número total de empregados é 145, onde 131 (90,34%) são atendentes e 14 (9,66) são supervisores. A estrutura administrativa da Organização é composta por um gerente administrativo, um gerente técnico, um coordenador de informática e um gerente de informática.

2 - Descrição da Amostra

Foram selecionados para pesquisa os cargos de Operador de *Telemarketing* e de Supervisor. Utilizou-se uma amostra de 30% dos funcionários, considerando-se os turnos matutino e vespertino, sendo 30 atendentes (17 do turno matutino e 13 do turno vespertino) e quatro supervisores. De acordo com os dados levantados, a maioria dos participantes da pesquisa (58,62%) foi do turno matutino; do sexo feminino (79,31%), com faixa etária entre 18 e 25 anos (51,72%), escolaridade de terceiro grau incompleto (55,17%) e estado civil, solteiro (62,06%). Foi utilizado como critério para definição da amostra que os participantes estivessem exercendo a função por no mínimo seis meses na Organização escolhida, devido ao fato de que os atendentes novatos poderiam não estar familiarizados com a dinâmica da Organização, acarretando, desta forma, a não percepção de possíveis fatores interferentes na QVT. Além disso, tais sujeitos dificilmente já teriam desenvolvido sintomas de doenças relacionadas ao trabalho, a não ser que já tivessem ingressado na Organização com tal problemática.

3 - Descrição dos Instrumentos de Pesquisa

A confecção dos questionários de auto e hetero-avaliação da QVT, utilizados para a coleta de dados, foi baseada em questionários-modelo, elaborados por Barros (2002) e informações acerca das atividades, conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao cargo. Foram utilizados dois questionários, sendo um de auto-avaliação, preenchido pelo operador de *telemarketing* (atendente) e outro de hetero-avaliação, preenchido pelo supervisor (vide Anexos 1 e 2).

O questionário de auto-avaliação era composto de 68 questões, divididas em três partes, a saber: parte A: seis itens referentes a dados biográficos e três itens para dados funcionais; parte B: sete itens para o fator Ambiente Físico/Recursos Necessários; 10 itens para o fator Ambiente Social; seis itens para o fator Política Institucional; oito itens para o fator Organização do Trabalho; parte C: 10 itens sobre Hábitos e Estilo de Vida; quatro itens sobre Interesses; dois

itens sobre Fatos Recentes e 12 itens sobre Inventário de Sintomas e do Estado Físico. Para a avaliação dos fatores Ambiente Físico/Recursos Necessários, Ambiente Social, Política Institucional e Organização do Trabalho, havia uma escala do tipo Lickert, de cinco pontos, onde 1 significa não concordo; 2, concordo pouco; 3, concordo em parte; 4, concordo muito; e, 5, concordo totalmente, sendo que o respondente deverá analisar o grau de influência das variáveis interferentes na Qualidade de Vida no Trabalho. No que se refere ao inventário de sintomas e estado físico, havia uma escala de seis pontos, variando de um (nunca) a seis (muito frequentemente) , onde o respondente julgava a frequência da apresentação de determinado sintoma, nos últimos três meses. O questionário de hetero-avaliação era composto somente pelas partes A e B, totalizando 40 itens, onde o foco de avaliação dos fatores estava relacionado às condições que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho dos atendentes.

4 - Procedimentos de Pesquisa

Os questionários foram aplicados em dia e hora marcados, previamente estabelecidos com a organização. Iniciou-se a aplicação às 11:30 hs, com término às 17:30 hs. A definição destes horários foi devida à dificuldade da aplicação durante o expediente. Desta forma, os atendentes e supervisores puderam responder antes ou após o horário de trabalho. Foi oferecido um lanche (sanduíche, suco de fruta e bombom), com o objetivo de motivar a participação. Para os demais atendentes, supervisores e funcionários da Organização, foi oferecido um bombom, junto com uma frase de agradecimento.

5 - Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados relativos à QVT foi realizada por meio de estatísticas descritivas, que foram calculadas através do programa SPSS 10.0, onde considerou-se a média, moda, desvio padrão e os valores mínimo e máximo de respostas, verificando-se, a partir da escala, se o

resultado representava um ponto forte ou fraco na Organização. Os itens referentes a Hábitos e Estilos de Vida, Interesses e Fatos Recentes foram analisados a partir da moda (alternativa que foi mais escolhida), já que as alternativas de resposta de tais questões têm um caráter subjetivo, de modo que, medidas como a média e o desvio-padrão não seriam apropriadas a tal análise. Os itens do Inventário de Sintomas e do Estado Físico foram analisados a partir dos resultados da média, moda, desvio padrão e valores mínimo e máximo de respostas.

No capítulo a seguir, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, de acordo com a percepção dos atendentes dos turnos matutino e vespertino (auto-avaliação) e com a percepção dos supervisores (hetero-avaliação).

RESULTADOS

1 – Auto e Hetero-percepção:

As principais dificuldades que os atendentes enfrentam no dia-a-dia do trabalho, de acordo com sua autopercepção e a percepção dos supervisores, foram as seguintes:

- ❑ equipamento não ergonômico;
- ❑ falta de acompanhamento psicofuncional;
- ❑ falta de acompanhamento profissional para a ginástica laboral;
- ❑ doenças ligadas ao trabalho;
- ❑ estresse físico e mental;
- ❑ falta de informações:
 - quanto a mudanças;
 - padronização de informações;
 - atualização do sistema;
 - quanto à legislação.
- ❑ sistema inoperante;
- ❑ falta de treinamento (atualização, reciclagem e aperfeiçoamento);
- ❑ falta de reconhecimento;
- ❑ salário incompatível;
- ❑ falta de férias;
- ❑ carga de trabalho excessiva;
- ❑ preocupação excessiva;
- ❑ serviço cansativo.

As estratégias que foram descritas pelos atendentes, para superar as dificuldades do dia-a-dia, foram classificadas em estratégias relacionadas ao trabalho e estratégias individuais. As ligadas ao trabalho foram as seguintes:

- ❑ procurar localizar as informações corretas;
- ❑ sugerir meios de melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho;
- ❑ estudar a legislação previdenciária;
- ❑ tratar com respeito o segurado;
- ❑ esclarecer aos segurados que o PREVFONE não tem acesso a determinadas informações.

As individuais foram:

- ❑ suportar, pela necessidade do emprego;
- ❑ ignorar as dificuldades;
- ❑ dormir bem;
- ❑ praticar exercícios físicos;
- ❑ recomeçar o dia;
- ❑ procurar distrair-se com outras questões não relacionadas ao trabalho;
- ❑ ter paciência;
- ❑ ter a idéia de que é um trabalho passageiro;
- ❑ automotivar-se;
- ❑ controlar a insatisfação, para não afetar a vida;
- ❑ “enrolar” o segurado;
- ❑ bom humor (contar piadas, sorrir);
- ❑ sonhar com outro emprego (ter esperança);
- ❑ não fazer nada;
- ❑ passear.

As estratégias que foram aconselhadas aos atendentes pelos supervisores, para superar as dificuldades do dia-a-dia do trabalho, foram as seguintes:

- ❑ esclarecer quanto às limitações técnicas de atualização de informações;
- ❑ procurar não se envolver emocionalmente com os problemas dos segurados ou situações desagradáveis do atendimento;
- ❑ esclarecer quanto ao empenho da gerência na contratação de profissional especializado para apoio psicológico e fisioterápico;
- ❑ buscar a resposta correta;
- ❑ ter paciência;

- ❑ realizar os serviços com a maior competência possível, independente das dificuldades, pois os clientes não têm culpa;
- ❑ conversar sobre as dificuldades do dia-a-dia;

Os resultados da pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho serão dispostos a seguir como pontos fracos, fortes e moderados, de modo que possam demonstrar as variáveis que interferem de forma positiva, neutra ou negativa no desempenho dos atendentes. Os pontos moderados correspondem a variáveis que ainda não interferem no desempenho, de maneira significativa, mas que necessitam de atenção, pois estão no ponto limítrofe, oscilar para o lado positivo ou negativo.

As Tabelas 1, 2, 3 e 4 possuem dados representativos da percepção dos atendentes em relação aos fatores: Ambiente Físico, Ambiente Social, Política Institucional e Organização do Trabalho e quanto à frequência das respostas dos sujeitos em relação aos fatores.

2 - Percepção dos atendentes:

2.1- Ambiente Físico:

A Tabela 1, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *iluminação, temperatura, ruído, quantidade de materiais, qualidade do material e qualidade dos equipamentos* representam pontos fracos. A variável *espaço físico* foi avaliada de forma moderada. Observa-se que quanto aos itens *ruído, quantidade do material e qualidade dos equipamentos*, o Desvio Padrão é alto (maior que um), indicando que houve uma grande dispersão de respostas e que a média deve ser considerada com cautela.

Tabela 1- Estatísticas descritivas referentes ao fator Ambiente Físico, de acordo com a percepção dos atendentes

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Iluminação	2	3	0,91	1	3
Temperatura	2	3	0,91	1	5
Espaço físico	3,48	3	0,91	2	5
Ruído	2,72	3	1,13	1	5
Quantidade de material	2,17	2	1,04	1	4
Qualidade do material	2,46	2	0,92	1	4
Qualidade do equipamento	2,86	3	1,03	1	5

2.2- Ambiente Social:

A Tabela 2, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *trabalho em equipe*, *relacionamento interpessoal*, *sentimento positivo em relação ao grupo*, *relacionamento com a chefia*, *cooperação do grupo* e *respeito mútuo* foram consideradas como pontos fortes. E as variáveis *comunicação grupal*, *informação sobre desempenho*, *confiança no grupo* e *apoio dos supervisores* foram consideradas como pontos moderados. Os itens *trabalho em equipe*, *comunicação grupal*, *informação sobre desempenho* e *cooperação do grupo* apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 2- Estatísticas descritivas referentes ao fator Ambiente Social, de acordo com a percepção dos atendentes

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Trabalho em equipe	3,38	5	1,40	1	5
Relacionamento interpessoal	3,38	4	0,89	2	5
Comunicação grupal	3,38	3	1,08	1	5
Sentimento positivo em relação ao grupo	4,10	4	0,86	2	5
Relacionamento com a chefia	4,25	5	0,84	2	5
Informações sobre desempenho	3,24	4	1,15	1	5
Cooperação do grupo	3,86	5	1,19	1	5
Confiança no grupo	3	3	0,98	1	5
Respeito mútuo	3,86	4	0,92	2	5
Apoio dos supervisores	3,45	3	0,95	2	5

2.3- Política Institucional:

A Tabela 3, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *remuneração*, *distribuição de recompensa por desempenho*, *crescimento pessoal*, *treinamentos* e *clareza dos objetivos da instituição* foram consideradas como pontos fracos. A variável *distribuição de tarefas* foi considerada como um aspecto moderado. Os itens *clareza dos objetivos da instituição* e *distribuição de tarefas* apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 3- Estatísticas descritivas referentes ao fator Política Institucional, de acordo com a percepção dos atendentes

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Remuneração	2,03	1	0,94	1	4
Distribuição de recompensa por desempenho	1,69	1	0,71	1	3
Crescimento pessoal	1,59	1	0,91	1	4
Treinamentos	1,38	1	0,68	1	3
Clareza dos objetivos da instituição	2,97	2	1,12	1	5
Distribuição de tarefas	3,1	3	1,28	1	5

2.4- Organização do Trabalho:

A Tabela 4, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *tarefas condizentes com o cargo*, *carga de trabalho*, *prazos*, foram consideradas como pontos fortes. As variáveis *participação e processo de mudança*, *autonomia nos processos decisórios* e *feedback intrínseco* foram avaliadas como pontos fracos. As variáveis *variedade de tarefas* e *identidade da tarefa*, como pontos moderados. Os itens *tarefas condizentes com o cargo*, *carga de trabalho*, *prazos*, *participação em processos de mudança*, *variedade de tarefa* e *identidade da tarefa* apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 4- Estatísticas descritivas referentes ao fator Organização do Trabalho, de acordo com a percepção dos atendentes

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Tarefas condizentes com o cargo	3,62	4	1,15	1	5
Carga de trabalho	3,34	3	1,45	1	5
Prazos	3,69	5	1,39	1	5
Participação em processos de mudança	3,72	5	1,13	1	5
Autonomia nos processos decisórios	2,28	2	0,96	1	4
Feedback intrínseco	1,66	1	0,86	1	4
Variedade de tarefas	2,59	2	1,18	1	5
Identidade da tarefa	3,21	4	1,45	1	5

Nas Tabelas 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 serão apresentados os resultados referentes à diferença na percepção dos atendentes dos turnos matutino e vespertino.

3 - Diferenças na percepção dos atendentes dos turnos matutino e vespertino:

3.1- Ambiente Físico - turno matutino:

A Tabela 5, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *iluminação, temperatura, ruído, quantidade e qualidade do material* foram consideradas como pontos fracos. As variáveis *espaço físico e qualidade de equipamentos*, como aspectos moderados. Os itens *espaço físico, ruído, quantidade de material e qualidade dos equipamentos* apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 5- Estatísticas descritivas referentes ao fator Ambiente Físico, de acordo com a percepção dos atendentes do turno matutino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Iluminação	2,31	3	0,79	1	3
Temperatura	2,40	2	0,73	1	4
Espaço físico	3,25	3	1	2	5
Ruído	2,56	3	1,09	1	4
Quantidade de material	1,81	1	1,05	1	4
Qualidade do material	2,13	2	0,81	1	3
Qualidade dos equipamentos	2,63	3	1,09	1	5

3.2- Ambiente Físico - turno vespertino:

A Tabela 6, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *iluminação, quantidade e qualidade do material* foram avaliadas como pontos fracos. As variáveis *temperatura, ruídos e equipamentos*, como aspectos moderados. E apenas a variável *espaço físico* foi percebida como ponto forte. Cabe ressaltar, ainda, que somente o item *ruído* apresentou desvio padrão maior que um.

Tabela 6- Estatísticas descritivas referentes ao fator Ambiente Físico, de acordo com a percepção dos atendentes do turno vespertino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Iluminação	1,69	1	0,95	1	3
Temperatura	2,92	3	0,95	1	5
Espaço físico	3,77	4	0,73	3	5
Ruído	2,92	3	1,19	1	5
Quantidade de material	2,62	2	0,87	1	4
Qualidade do material	2,92	2	0,90	2	4
Qualidade dos equipamentos	3,15	3	0,90	2	5

3.3 e 3.4- Ambiente Social - turno matutino e vespertino:

As Tabelas 7 e 8 demonstram que neste fator, as percepções dos atendentes do turno matutino e vespertino foram idênticas. Na Tabela 7, os itens *trabalho em equipe, informação sobre desempenho, cooperação do grupo e confiança no grupo* apresentaram desvio padrão maior que um. Na Tabela 8, os itens *trabalho em equipe e informação sobre desempenho* apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 7- Estatísticas descritivas referentes ao fator Ambiente Social, de acordo com a percepção dos atendentes do turno matutino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Trabalho em equipe	3,19	5	1,56	1	5
Relacionamento interpessoal	3,50	3	0,82	2	5
Comunicação grupal	3,38	3	0,89	1	5
Sentimento positivo em relação ao grupo	3,75	4	0,86	2	5
Relacionamento com a chefia	4,13	5	0,96	2	5
Informações sobre desempenho	3,31	4	1,20	1	5
Cooperação do grupo	3,63	5	1,31	1	5
Confiança no grupo	2,75	3	1,06	1	5
Respeito mútuo	3,69	3	0,95	2	5
Apoio dos supervisores	3,56	3	0,96	2	5

Tabela 8- Estatísticas descritivas referentes ao fator Ambiente Social, de acordo com a percepção dos atendentes do turno vespertino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Trabalho em equipe	3,62	5	1,19	2	5
Relacionamento interpessoal	4,23	4	0,83	2	5
Comunicação grupal	3,38	3	1,33	1	5
Sentimento positivo em relação ao grupo	4,54	5	0,66	3	5
Relacionamento com a chefia	4,43	5	0,67	3	5
Informações sobre desempenho	3,15	4	1,14	1	5
Cooperação do grupo	4,15	5	0,99	2	5
Confiança no grupo	3,38	3	0,77	2	5
Respeito mútuo	4,08	4	0,86	2	5
Apoio dos supervisores	3,31	4	0,95	2	5

3.5- Política Institucional - turno matutino:

A Tabela 9, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *remuneração, distribuição de recompensas, crescimento pessoal, treinamentos e clareza dos objetivos* foram consideradas como pontos fracos. E a *distribuição de tarefas*, como ponto forte, sendo que somente este item apresentou desvio padrão maior que um.

Tabela 9- Estatísticas descritivas referentes ao fator Política Institucional, de acordo com a percepção dos atendentes do turno matutino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Remuneração	2,06	2	0,93	1	4
Distribuição de recompensa por desempenho	1,63	1	0,72	1	3
Crescimento pessoal	1,38	1	0,72	1	3
Treinamentos	1,19	1	0,54	1	3
Clareza dos objetivos da instituição	2,94	2	1	2	5
Distribuição de tarefas	3,50	5	1,32	1	5

3.6- Política Institucional - turno vespertino:

A Tabela 10, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *remuneração*, *distribuição de recompensa*, *crescimento pessoal* e *treinamento* foram consideradas como pontos fracos. A *clareza dos objetivos* e *distribuição de tarefas*, como aspectos moderados. Os itens *remuneração*, *crescimento pessoal*, *clareza dos objetivos da instituição* e *distribuição de tarefas* apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 10- Estatísticas descritivas referentes ao fator Política Institucional, de acordo com a percepção dos atendentes do turno vespertino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Remuneração	2	1	1	1	4
Distribuição de recompensa por desempenho	1,77	2	0,73	1	3
Crescimento pessoal	1,85	1	1,07	1	4
Treinamentos	1,62	1	0,77	1	3
Clareza dos objetivos da instituição	3	3	1,29	1	5
Distribuição de tarefas	2,77	3	1,17	1	5

3.7 e 3.8- Organização do Trabalho - turno matutino e vespertino:

As Tabelas 11 e 12 demonstram que, neste fator, observou-se diferença apenas na variável *variedade de tarefas*, em que os atendentes do turno matutino consideraram como ponto moderado, e os atendentes do turno vespertino, como ponto forte. Na Tabela 11, os itens *tarefas*

condizentes com o cargo, carga de trabalho, prazos, participação nos processos de mudança e identidade da tarefa apresentaram desvio padrão maior que um. Na Tabela 12, os itens *tarefas condizentes com o cargo, carga de trabalho, prazos, participação nos processos de mudança, variedade da tarefa e identidade da tarefa* apresentaram desvio padrão maior que um

Tabela 11- Estatísticas descritivas referentes ao fator Organização do Trabalho, de acordo com a percepção dos atendentes do turno matutino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Tarefas condizentes com o cargo	3,69	4	1,20	1	5
Carga de trabalho	3,06	3	1,57	1	5
Prazos	3,69	5	1,45	1	5
Participação em processos de mudança	3,69	3	1,20	1	5
Autonomia nos processos decisórios	2,25	3	0,93	1	4
<i>Feedback</i> intrínseco	1,50	1	0,82	1	3
Variedade de tarefas	2,44	3	0,96	1	4
Identidade da tarefa	3,13	4	1,45	1	5

Tabela 12- Estatísticas descritivas referentes ao fator Organização do trabalho, de acordo com a percepção dos atendentes do turno vespertino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Tarefas condizentes com o cargo	3,54	4	1,13	2	5
Carga de trabalho	3,69	4	1,25	1	5
Prazos	3,69	5	1,38	1	5
Participação em processos de mudança	3,77	4	1,09	2	5
Autonomia nos processos decisórios	2,31	2	1,03	1	4
<i>Feedback</i> intrínseco	1,35	2	0,90	1	4
Variedade de tarefas	2,77	4	1,42	1	5
Identidade da tarefa	3,31	5	1,49	1	5

Nas Tabelas 13, 14, 15 e 16, serão apresentados os resultados referentes à percepção dos supervisores.

4 - Percepção dos supervisores:

4.1- Ambiente Físico:

A Tabela 13, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *iluminação, espaço físico, quantidade e qualidade do material e qualidade de equipamentos* foram consideradas como pontos fracos. As variáveis *temperatura e ruído*, como aspectos moderados. Os itens *temperatura e qualidade dos equipamentos* apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 13- Estatísticas descritivas referentes ao fator Ambiente Físico, de acordo com a percepção dos supervisores

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Iluminação	1,50	1	0,58	1	2
Temperatura	3,25	3	1,26	2	5
Espaço físico	1,75	1	0,96	1	3
Ruído	3	3	0,82	2	4
Quantidade de material	1	1	00	1	1
Qualidade do material	1,25	1	0,50	1	2
Qualidade dos equipamentos	2.25	2	1,26	1	4

4.2- Ambiente Social:

A Tabela 14, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *relacionamento interpessoal, comunicação do grupo, sentimento positivo em relação ao grupo*, foram classificadas como pontos fracos. As variáveis *trabalho em equipe, relacionamento com a chefia, cooperação do grupo, confiança no grupo, respeito mútuo e apoio dos supervisores* foram classificadas como aspectos moderados, e apenas a variável *informação sobre desempenho* foi percebida como ponto forte.

Tabela 14- Estatísticas descritivas referentes ao fator Ambiente Social, de acordo com a percepção dos supervisores

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Trabalho em equipe	2,75	3	0,50	2	3
Relacionamento interpessoal	2,25	3	0,96	1	3
Comunicação grupal	2,25	3	0,96	1	3
Sentimento positivo em relação ao grupo	2	2	0,82	1	3
Relacionamento com a chefia	3,25	3	0,50	3	4
Informações sobre desempenho	3,25	4	0,96	2	4
Cooperação do grupo	3	3	0,00	3	3
Confiança no grupo	2,75	3	0,50	2	3
Respeito mútuo	3	3	0,67	2	4
Apoio dos supervisores	3	3	0,67	2	4

4.3- Política Institucional:

A Tabela 15 demonstra que, neste fator, todas as variáveis foram consideradas como pontos fracos. O item *remuneração* apresentou desvio padrão maior que um.

Tabela 15- Estatísticas descritivas referentes ao fator Política Institucional, de acordo com a percepção dos supervisores

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Remuneração	2	1	1,15	1	3
Distribuição de recompensa por desempenho	1,75	1	0,96	1	3
Crescimento pessoal	1,75	1	0,96	1	3
Treinamentos	1	1	00	1	1
Clareza dos objetivos da instituição	2,75	2	0,96	2	4
Distribuição de tarefas	2,75	2	0,96	2	4

4.4- Organização do Trabalho:

A Tabela 16, apresentada a seguir, demonstra que as variáveis *prazo, participação em processos de mudança, autonomia nos processos decisórios e feedback intrínseco* foram avaliadas como pontos fracos. As variáveis *tarefas condizentes com o cargo e identidade da tarefa* foram percebidas como pontos fortes. As variáveis *variedade de tarefa e carga de*

trabalho, como aspectos moderados. Os itens *prazos*, *participação em processos de mudança e variedade de tarefas* apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 16- Estatísticas descritivas referentes ao fator Organização do Trabalho, de acordo com a percepção dos supervisores

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Tarefas condizentes com o cargo	3,50	3	0,58	3	4
Carga de trabalho	3,25	3	0,50	3	4
Prazos	3,25	3	1,26	2	5
Participação em processos de mudança	2,75	1	1,71	1	5
Autonomia nos processos decisórios	2,50	2	0,58	2	3
Feedback intrínseco	1,50	1	0,58	1	2
Variedade de tarefas	2	1	1,41	1	4
Identidade da tarefa	3,75	3	0,96	3	5

Hábitos e estilo de vida

Quanto aos resultados observados em relação aos Hábitos e Estilo de Vida, constatou-se que a maioria dos participantes está fora do peso desejado; raramente pratica exercícios físicos; não fuma e não consome bebidas alcoólicas. Ao comparar se existem diferenças em relação aos hábitos e estilos de vida dos atendentes do turno matutino e vespertino, observou-se que os últimos consomem bebida alcoólica no convívio social.

Interesses

De acordo com os resultados, observou-se que a maioria dos atendentes, independente do turno, costuma ter tempo para descansar ou descontrair; possui *hobbies* ou interesses específicos, não relacionados ao trabalho e costuma conviver socialmente com os colegas de trabalho.

Fatos Recentes

Os resultados demonstraram que a maioria dos participantes teve alguma experiência pessoal positiva ou negativa, com reflexo significativo em sua vida, nos últimos meses e não teve doença grave nos últimos seis meses.

Inventário de sintomas e do estado físico:

As Tabelas 17, 18 e 19 apresentam dados que indicam a frequência de sintomas e do estado físico dos atendentes e as diferenças identificadas com relação aos turnos matutino e vespertino.

A Tabela 17, apresentada a seguir, demonstra que, na percepção dos atendentes, as variáveis *dor muscular e desânimo* foram apontadas como pontos negativos, e que as variáveis *dificuldade de dormir, dor gástrica, fadiga, sensação de falta de ar, tremores musculares e sudorese* foram avaliadas de forma moderada. As variáveis *tendência a comer, beber ou fumar, mais que o usual, diminuição do interesse sexual, redução de apetite e sensação de agulha pelo corpo* apresentaram-se como pontos positivos. Todos os itens apresentaram desvio padrão maior que um, indicando que a média deve ser considerada de forma cautelosa.

Tabela 17- Estatísticas descritivas referentes ao Inventário de Sintomas e do Estado Físico, de acordo com a percepção dos atendentes

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Dificuldade de dormir	3,31	4	1,51	1	6
Dores musculares	4,76	5	1,38	1	6
Dor gástrica	3,86	4	1,53	1	6
Fadiga	4,14	6	1,64	1	6
Tendência a comer, beber ou fumar mais que o usual	3,24	1	1,75	1	6
Diminuição do interesse sexual	2,48	1	1,60	1	6
Sensação de falta de ar	3,48	2	1,53	1	6
Redução de apetite	2,38	2	1,40	1	6
Tremores musculares	3,48	4	1,62	1	6
Sensação de agulha pelo corpo	3,38	2	1,61	1	6
Desânimo ao levantar pela manhã	4,59	6	1,32	2	6
Sudorese ou sensação de sentir o coração bater mais forte	3,79	4	1,63	1	6

A Tabela 18, apresentada a seguir, demonstra que, de acordo com a percepção dos atendentes do turno matutino, as variáveis *dor muscular, fadiga e desânimo* foram percebidas como pontos negativos e que as variáveis *dor gástrica, tendência a comer, beber ou fumar mais que o usual, sensação de falta de ar e sudorese* foram avaliadas de forma moderada. As variáveis *dificuldade de dormir, diminuição do interesse sexual, redução de apetite, tremores musculares e sensação de agulha pelo corpo* apresentaram-se como pontos positivos. Todos os itens apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 18- Estatísticas descritivas referentes ao Inventário de Sintomas e do Estado Físico, de acordo com a percepção dos atendentes do turno matutino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Dificuldade de dormir	3,54	3	1,45	1	6
Dores musculares	4,62	5	1,04	2	6
Dor gástrica	3,77	4	1,48	1	5
Fadiga	4,23	5	1,59	1	6
Tendência a comer, beber ou fumar mais que o usual	3,77	4	1,69	1	6
Diminuição do interesse sexual	2,38	2	1,50	1	6
Sensação de falta de ar	3,08	5	1,66	1	5
Redução de apetite	2,62	2	1,45	1	6
Tremores musculares	3,15	4	1,72	1	6
Sensação de agulha pelo corpo	3,08	2	1,55	1	5
Desânimo ao levantar pela manhã	4,38	5	1,45	2	6
Sudorese ou sensação de sentir o coração bater mais forte	4,31	4	1,55	1	6

A Tabela 19, apresentada a seguir, demonstra que, de acordo com a percepção dos atendentes do turno vespertino, as variáveis *dor muscular, fadiga, tremores musculares e desânimo* foram indicadas como pontos negativos e que as variáveis *dificuldade de dormir, dor gástrica, sensação de falta de ar e sensação de agulhas pelo corpo* foram analisadas de forma moderada. As variáveis *tendência a comer, beber ou fumar, mais que o usual, diminuição do interesse sexual, redução de apetite e sudorese* foram percebidas como pontos positivos. Todos os itens apresentaram desvio padrão maior que um.

Tabela 19- Estatísticas descritivas referentes ao Inventário de Sintomas e do Estado Físico, de acordo com a percepção dos atendentes do turno vespertino

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Dificuldade de dormir	3,13	4	1,59	1	6
Dores musculares	4,88	6	1,63	1	6
Dor gástrica	3,94	4	1,61	1	6
Fadiga	4,06	6	1,73	1	6
Tendência a comer, beber ou fumar mais que o usual	2,81	1	1,72	1	6
Diminuição do interesse sexual	2,56	1	1,71	1	6
Sensação de falta de ar	3,81	4	1,38	2	6
Redução de apetite	2,19	1	1,38	1	5
Tremores musculares	3,15	5	1,53	1	6
Sensação de agulha pelo corpo	3,63	3	1,67	1	6
Desânimo ao levantar pela manhã	4,75	6	1,24	2	6
Sudorese ou sensação de sentir o coração bater mais forte	3,38	3	1,63	1	6

No próximo capítulo, serão discutidos os resultados ora apresentados, à luz da literatura pesquisada, bem como dos dados documentais da empresa.

DISCUSSÃO

De acordo com a percepção dos atendentes, todas as variáveis referentes ao fator Ambiente Físico, à exceção do *espaço físico*, estão afetando negativamente a QVT, causando desconforto e insatisfação; sinalizando, desta forma, que são pontos que devem ser analisados e melhorados. Ao analisar separadamente os resultados dos atendentes, de acordo com o turno, confirmou-se esta percepção, ressaltando, mais uma vez, a variável *espaço físico*, onde, segundo os atendentes do turno vespertino, não se apresenta como variável antecedente, em relação à Qualidade de Vida. Vale ressaltar, no entanto, que esta mesma variável foi considerada como um aspecto negativo pelos supervisores e, portanto, requer atenção, pois pode vir a afetar o desempenho. Diante desses dados, pode-se inferir que praticamente todas as variáveis referentes ao Ambiente Físico estão influenciando, negativamente, o desempenho e o bem estar dos atendentes, ocasionando uma Qualidade de Vida inferior ao que deveria ser oferecido pela Organização.

Em relação à variável *mobiliário*, não foi possível fazer uma avaliação mais específica, tendo em vista que o questionário utilizado para coleta de dados não contemplava este dado. Trata-se de uma falha na elaboração do instrumento de pesquisa, pois este item representa uma variável relevante, para efeito de análise do ambiente de trabalho.

No que diz respeito ao fator Ambiente Social, observou-se que, segundo a percepção dos atendentes, existe um sentimento positivo em relação ao grupo. Percebe-se que o relacionamento do grupo favorece o desempenho e contribui para a QVT. As variáveis relacionadas ao suporte gerencial (*fluxo de informações, feedback, confiança e suporte dos supervisores*), por outro lado, apresentaram-se, na auto-avaliação, como pontos que podem vir a influenciar a satisfação e o desempenho, de forma negativa. Em relação ao suporte dos colegas, deve-se pesquisar se as mesmas variáveis citadas acima estão influenciando o desenvolvimento da equipe. Ao analisar separadamente a percepção dos atendentes dos turnos matutino e vespertino, verificou-se não haver diferenças em relação às variáveis analisadas.

Segundo a percepção dos supervisores, o fator Ambiente Social afeta negativamente a QVT e o desempenho, haja vista que os mesmos julgaram questões relacionadas ao grupo como pontos a serem melhorados. Em relação à variável *informação sobre o desempenho*, os

supervisores não a consideraram como um obstáculo à realização das tarefas, acreditando ser uma variável que favorece o desempenho. Isto pode estar relacionado ao fato de os supervisores entenderem que a sua participação no processo de emissão de *feedback* é satisfatória para os atendentes, o que não se confirma de acordo com a percepção dos últimos.

No fator Política Institucional, de acordo com a percepção dos atendentes e dos supervisores, praticamente todas as variáveis foram consideradas como pontos que influenciam negativamente o desempenho e a QVT, sendo que apenas a variável *distribuição de tarefas* foi avaliada como um ponto a ser melhorado. Esta percepção não foi confirmada pelos atendentes do turno matutino, visto que, para eles, a distribuição de tarefas é satisfatória. Outra variável que foi percebida de modo discrepante foi a *visualização, com clareza, dos objetivos da instituição*, que, para os atendentes do turno vespertino, evidencia um aspecto moderado, ou seja, merece uma maior atenção, sendo que os demais sujeitos a avaliaram como um ponto fraco. Desta forma, pode-se inferir que a Política Institucional representa um fator que deve ser reestruturado, pois os dados sugerem que ele afeta a relação do indivíduo com o seu trabalho.

Com relação ao fator Organização do Trabalho, verificou-se, segundo a percepção dos atendentes dos dois turnos, que este se apresenta como um fator a ser melhorado e que merece atenção. Isto, provavelmente, se deve ao fato de o cargo possuir tarefas repetitivas, que devem ser realizadas em horário pré-estabelecido (com início e fim), impossibilitando o acúmulo de tarefas. Quanto às variáveis que dizem respeito a uma participação mais ativa dos atendentes nos procedimentos de trabalho, observa-se a necessidade de investir em políticas participativas e motivacionais, pois estas variáveis estão influenciando os índices de Satisfação e o desempenho.

Segundo a percepção dos supervisores, o fator Organização do Trabalho também se apresenta como indicativo de necessidade de investimento e melhorias. Para estes, somente as questões relacionadas às *tarefas x cargo* e à *identidade da tarefa* são pontos que não afetam o desempenho. Pode-se supor que este resultado seja devido ao fato de que a percepção dos supervisores é mais abrangente, pois estes visualizam o trabalho de forma completa, com início, meio e fim. Este dado indica que a Organização do Trabalho, na empresa em questão, é caracterizada de acordo com as atividades desenvolvidas, ou seja, é um trabalho que não utiliza um número de habilidades complexas ou de alto nível, é estruturado, seqüencial, repetitivo e não oferece qualquer oportunidade de utilização de iniciativa ou julgamento pessoal, por parte dos subordinados. Existe pouca liberdade e independência para realizar as tarefas e uma padronização

na execução das mesmas, oferecendo, desta forma, pouca ou nenhuma oportunidade de mudança na rotina.

Quanto às variáveis Hábitos e Estilo de Vida, Interesses e Presença de Fatos Recentes, positivos ou negativos, os dados não indicam uma influência significativa, em relação à QVT. Em outras palavras, pode-se dizer que, de acordo com os resultados obtidos, a amostra não apresenta padrões de comportamento merecedores de uma intervenção mais direta; entretanto, faz-se necessário um acompanhamento constante neste sentido, pois ter hábitos saudáveis é imprescindível para uma boa saúde ocupacional.

De acordo com os dados do Inventário de Sintomas e do Estado Físico, observou-se uma frequência moderada da maioria dos sintomas, levando-se em consideração que os itens *dores musculares e desânimo* representam pontos preocupantes, sugerindo a possível existência de sintomas de estresse e doenças relacionadas ao trabalho, tais como LER/DORT. Em relação aos outros itens, a frequência encontrada demonstra uma variabilidade alta, o que está de acordo com o esperado, já que cada pessoa responde de uma determinada maneira aos estímulos e variáveis do ambiente ao seu redor. Por outro lado, tais resultados podem ser interpretados como uma possível falha da autopercepção dos indivíduos, já que, na maioria das vezes, os sintomas se manifestam e não são vistos como merecedores de importância, devido ao fato de, para o senso comum, estarem sendo considerados “normais”. De um modo geral, o Inventário de Sintomas sinaliza que a amostra se encontra acometida de sintomas de doenças relacionadas ao trabalho e de estresse ocupacional, necessitando de intervenções diretas na promoção da saúde e do bem-estar no trabalho.

As dificuldades relatadas pelos atendentes e supervisores sugerem, também, que a QVT está sendo influenciada por fatores ligados ao *suporte gerencial, ambiente físico e social e pela carga do trabalho*. As estratégias descritas pelos mesmos demonstram uma tentativa de realizar as tarefas, independentemente das dificuldades. A necessidade de superação desses problemas faz parte do dia-a-dia do trabalho dos atendentes e é bastante reforçada pelos supervisores.

Cabe salientar, ainda, que o fato da finalidade do trabalho estar sendo percebida, exclusivamente, como relacionada à prestação de serviços, com o objetivo de atender à demanda do cliente, sugere um baixo nível de Motivação no Trabalho, visto que os atendentes estão dando uma maior importância aos objetivos dos clientes, em detrimento aos objetivos individuais que visam o crescimento pessoal.

No último capítulo, apresentado a seguir, serão propostas algumas medidas de intervenção, visando a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho dos atendentes e, conseqüentemente, melhoria do atendimento ao público, bem como da imagem da Instituição.

CONCLUSÃO

Tendo em vista o objetivo principal do presente trabalho, que foi identificar possíveis problemas que estejam afetando o desempenho e a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários do PREVFONE, pode-se concluir que as possíveis causas de tais problemas e os possíveis fatores que influenciam o desempenho, a saúde ocupacional e o bem-estar no trabalho estão ligados tanto a fatores organizacionais, quanto a fatores individuais. Desta forma, faz-se necessária a adoção de medidas de intervenção, focalizando-se os atendentes, os supervisores e a Organização como um todo.

No âmbito individual, sugere-se a conscientização do indivíduo, em termos do desenvolvimento de um papel pró-ativo, em relação à manutenção da sua própria saúde. Por outro lado, como defende Silva & De Marchi (1997), os padrões de comportamento perdem força, se não receberem, do ambiente em que estão inseridos, reforço e estímulo. Portanto, no âmbito organizacional, pode-se sugerir, como propostas de intervenção, ações relacionadas às áreas de prevenção e promoção da saúde ocupacional; mudanças no modelo de gestão, principalmente no que se refere ao suporte gerencial e investimento em capacitação profissional.

São apresentadas, a seguir, algumas propostas específicas nesse sentido:

- ❑ Elaborar folhetos com informações sobre prevenção de LER/DORT;
- ❑ Acompanhar os portadores de LER/DORT;
- ❑ Formar uma equipe multidisciplinar, composta por Médico do Trabalho, Fisioterapeuta, Professor de Educação Física e Psicólogo do Trabalho, para dar suporte na realização da ginástica laboral e no acompanhamento psicofuncional dos empregados;
- ❑ Investir em equipamentos ergonômicos e na contratação temporária de consultoria especializada, na área de Ergonomia, para melhor adequar o trabalho ao homem;
- ❑ Contratar consultoria especializada, na área de Segurança do Trabalho, visando um mapeamento do ambiente físico, quanto aos riscos à saúde dos trabalhadores e a apresentação de propostas de melhoria das condições de trabalho, para otimizar o desempenho e diminuir o número de acidentes de trabalho;

- Conscientizar os funcionários quanto a sua responsabilidade na manutenção da saúde ocupacional.
- Levantar as necessidades de Treinamento e Desenvolvimento dos atendentes e dos supervisores.

A importância deste estudo pode ser evidenciada pela conscientização dos supervisores sobre a atual situação ocupacional e psicossocial dos empregados da Organização, bem como pela obtenção de subsídios para uma possível implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Espera-se, também, que ele possa servir como alicerce para novas análises mais aprofundadas sobre as várias especificidades da QVT.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I.(1999). *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Dantas, E. B. (2000). *Telemarketing: a chamada para o futuro* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Fernandes, Eda (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho* (3ª ed.).Salvador: Casa da Qualidade.

Ferreira, A. A., Reis, A. C. F. & Pereira, M. I. (2002). *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Mota, L. M. O. (2001). *Noções básicas de Psicologia Organizacional*. Brasília. Material não publicado.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed). São Paulo: Prentice Hall.

Rodrigues, M. V. C (2001). *Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial* (8ª ed.). Petrópolis - RJ: Vozes.

Silva, M. A. & D. Marchi, R.(1997). *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Best Seller.

Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.

Vieira, A. (1996). *A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total*. Florianópolis: Insular.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Elaborado por Barros (2002)

-AUTO-AVALIAÇÃO-

Este questionário objetiva identificar fatores relacionados à Qualidade de Vida dos atendentes, em seu ambiente de trabalho, diagnosticando e oferecendo possíveis sugestões para a manutenção e otimização de sua saúde física e emocional.

Para tanto, o questionário é composto por três partes, abrangendo questões relativas à satisfação e bem-estar funcional, ao ambiente físico e social e à organização do trabalho.

As respostas serão analisadas de forma agrupada, preservando, desta forma, a identidade e o sigilo dos respondentes. Os dados obtidos são confidenciais, sendo utilizados para elaboração de relatório final a ser discutido com os participantes da pesquisa e com a equipe gestora.

PARTE A

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Faixa etária: () de 18 a 25 anos
() de 26 a 33 anos
() de 34 a 41 anos
3. Escolaridade: () 1º grau completo
() 2º grau incompleto
() 2º grau completo
() 3º grau incompleto
() 3º grau completo
() outros _____
4. Estado Civil: () Solteiro
() Casado(a)
() Desquitado(a)
() Divorciado(a)
() Viúvo(a)
() Outros _____
5. Nº de filhos: () Menores de 18 anos.
() Maiores de 18 anos.
() Nenhum.

DADOS PROFISSIONAIS

6. Cargo ocupado na Instituição:
() Operador de *telemarketing*
7. Há quanto tempo você está na Instituição? Anos/ Meses _____
8. Há quanto tempo você está no presente cargo? Anos/ Meses _____

PARTE B

INSTRUÇÕES

Leia com atenção as questões abaixo e marque uma das pontuações,
de acordo com a seguinte escala:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo em Parte	Concordo Pouco	Não Concordo

Ambiente Físico / Recursos Necessários

1) A iluminação no meu setor de trabalho é adequada para o desempenho das minhas tarefas.	5 4 3 2 1
2) A temperatura em meu ambiente de trabalho é agradável.	5 4 3 2 1
3) O espaço físico disponível para que eu desenvolva minhas atividades é satisfatório.	5 4 3 2 1
4) Os níveis de ruído no meu setor de trabalho estão dentro dos padrões aceitáveis.	5 4 3 2 1
5) Disponho de quantidade suficiente de material para a execução de minhas atividades.	5 4 3 2 1
6) O material disponível para a execução de minhas tarefas é de boa qualidade.	5 4 3 2 1
7) Os equipamentos disponíveis para a execução de minhas tarefas são de boa qualidade.	5 4 3 2 1

Ambiente Social

8) Minhas tarefas são realizadas em conjunto com outros membros do meu setor.	5 4 3 2 1
9) O relacionamento interpessoal no meu grupo de trabalho é harmonioso.	5 4 3 2 1
10) Há clareza no processo de comunicação dentro do meu grupo de trabalho.	5 4 3 2 1
11) Tenho sentimentos positivos em relação às pessoas com quem trabalho.	5 4 3 2 1
12) Relaciono-me bem com meu chefe imediato.	5 4 3 2 1
13) Obtenho informação direta e clara, por parte da minha chefia imediata, sobre o meu desempenho.	5 4 3 2 1
14) Há cooperação entre os membros da minha equipe na execução das tarefas.	5 4 3 2 1
15) Os membros do meu grupo de trabalho demonstram confiança uns nos outros.	5 4 3 2 1
16) Há respeito mútuo entre os membros da minha equipe.	5 4 3 2 1
17) Recebo apoio adequado de meus supervisores, em casos de dificuldade.	5 4 3 2 1

Responda as questões sobre a política institucional e organização do trabalho, pontuando conforme escala a seguir:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo em Parte	Concordo Pouco	Não Concordo

Política Institucional

18) A minha remuneração é condizente com a função que desempenho.	5	4	3	2	1
19) A distribuição de recompensas é condizente com o desempenho do servidor.	5	4	3	2	1
20) Tenho oportunidade de crescimento pessoal na minha instituição.	5	4	3	2	1
21) Tenho tido oportunidades adequadas para participar de treinamentos direcionados (ou apropriados) ao cargo que ocupo.	5	4	3	2	1
22) Consigo visualizar, com clareza, os objetivos da Instituição.	5	4	3	2	1
23) No meu grupo de trabalho, as funções e tarefas atribuídas a cada membro são definidas de forma clara e objetiva.	5	4	3	2	1

Organização do Trabalho

24) As tarefas que desempenho são condizentes com o meu cargo.	5	4	3	2	1
25) As tarefas que executo são diversificadas.	5	4	3	2	1
26) Na minha jornada de trabalho é possível realizar as tarefas correspondentes ao meu cargo.	5	4	3	2	1
27) Os prazos estabelecidos são suficientes para a execução de minhas atividades.	5	4	3	2	1
28) Minha opinião é levada em consideração, em processos de mudança no meu trabalho.	5	4	3	2	1
29) Tenho autonomia suficiente para tomar decisões a respeito do meu trabalho.	5	4	3	2	1
30) O resultado final de meu trabalho pode ser visualizado por mim.	5	4	3	2	1
31) O meu cargo exige a realização de atividades completas.	5	4	3	2	1

PARTE C

HÁBITOS E ESTILO DE VIDA

Esta parte do questionário pesquisa a maneira como você sente ou age.
Solicitamos marcar a alternativa mais adequada ao seu caso.

1.1. Você está com o peso que deseja?

1. () Sim

2. () Não

1.2. Você pratica algum exercício físico de forma prolongada?

1. () As vezes

2. () Frequentemente

3. () Raramente

1.3. Você fuma?

1. () Sim

2. () Não (pule para questão 1.6)

1.4. Caso positivo, quantos cigarros por dia? _____

1.5. Você notou alguma mudança no seu consumo de cigarros, nos últimos 3 meses?

1. () Tenho fumado a mesma quantidade de sempre

2. () Tenho fumado menos

3. () Tenho fumado mais

1.6. Você consome bebidas alcoólicas?

1. () Sim

2. () Não (pule para questão 1.11)

1.7. Caso positivo, qual é o seu consumo médio por semana?

Medida (s) = _____

01 medida = 01 copo de cerveja, 01 copo de vinho, 01 dose de whisky, 01 dose de vodka, etc.

1.8. Em que situações você consome com maior frequência, bebidas alcoólicas?

1. () Sozinho

2. () Refeições

3. () Convívio Social

1.9. Alguma vez sentiu necessidade de parar de beber?

1. () Sim

2. () Não

1.10. Você notou alguma diferença no seu consumo de bebida alcoólica nos últimos 3 meses?

1. () Tenho bebido a mesma quantidade de sempre

2. () Tenho bebido menos

3. () Tenho bebido mais

INVENTÁRIO DE SINTOMAS E DO ESTADO FÍSICO

Nos últimos tempos (últimos 3 meses), com que frequência você tem sentido os seguintes sintomas:

Solicitamos enumerar, dando uma classificação de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Nunca	Raramente	Poucas vezes	As vezes	Freqüentemente	Muito freqüentemente

1.17. Dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado.	1	2	3	4	5	6
1.18. Dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros.	1	2	3	4	5	6
1.19. Indisposição gástrica ou dor de estômago.	1	2	3	4	5	6
1.20. Sensação de fadiga.	1	2	3	4	5	6
1.21. Tendência a comer, beber ou fumar mais que o usual.	1	2	3	4	5	6
1.22 Diminuição do interesse sexual.	1	2	3	4	5	6
1.23. Sensação de fôlego curto ou de falta de ar.	1	2	3	4	5	6
1.24. Redução de apetite.	1	2	3	4	5	6
1.25. Tremores musculares (por exemplo, nas pálpebras).	1	2	3	4	5	6
1.26. Sensação de agulha (comichões) pelo corpo.	1	2	3	4	5	6
1.27. Sensação de desânimo pela manhã, ao se levantar.	1	2	3	4	5	6
1.28. Tendência a suar em excesso ou sensação de sentir seu coração bater mais forte.	1	2	3	4	5	6

Agradecemos a sua valiosa colaboração, sem a qual não seria possível a realização de tal pesquisa.

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Elaborado por Barros (2002)

-HETERO-AVALIAÇÃO-

Este questionário objetiva identificar fatores relacionados à Qualidade de Vida dos atendentes, em seu ambiente de trabalho, diagnosticando e oferecendo possíveis sugestões para a manutenção e otimização de sua saúde física e emocional.

Para tanto, o questionário é composto por três partes, abrangendo questões relativas à satisfação e bem-estar funcional, ao ambiente físico e social e à organização do trabalho.

As respostas serão analisadas de forma agrupada, preservando, desta forma, a identidade e o sigilo dos respondentes. Os dados obtidos são confidenciais, sendo utilizados para elaboração de relatório final a ser discutido com os participantes da pesquisa e com a equipe gestora.

PARTE A

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

- | | |
|---|---|
| <p>1. Sexo: () Masculino () Feminino</p> <p>2. Faixa etária: () de 18 a 25 anos
 () de 26 a 33 anos
 () de 34 a 41 anos</p> <p>3. Escolaridade: () 1º grau completo
 () 2º grau incompleto
 () 2º grau completo
 () 3º grau incompleto
 () 3º grau completo
 () outros _____</p> | <p>4. Estado Civil: () Solteiro
 () Casado(a)
 () Desquitado(a)
 () Divorciado(a)
 () Viúvo(a)
 () Outros _____</p> <p>5. Nº de filhos: () Menores de 18 anos.
 () Maiores de 18 anos.
 () Nenhum.</p> |
|---|---|

DADOS PROFISSIONAIS

6. Cargo ocupado na Instituição:
 () Supervisor
7. Há quanto tempo você está na Instituição? Anos/ Meses _____
8. Há quanto tempo você está no presente cargo? Anos/ Meses _____

PARTE B
INSTRUÇÕES

Leia com atenção as questões abaixo e marque uma das pontuações,
de acordo com a seguinte escala:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo em Parte	Concordo Pouco	Não Concordo

Ambiente Físico / Recursos Necessários

1) A iluminação do setor de trabalho é adequada para o desempenho das tarefas.	5 4 3 2 1
2) A temperatura no ambiente de trabalho é agradável.	5 4 3 2 1
3) O espaço físico disponível para o desenvolvimento das atividades é satisfatório.	5 4 3 2 1
4) Os níveis de ruído no setor de trabalho estão dentro dos padrões aceitáveis.	5 4 3 2 1
5) Dispomos de quantidade suficiente de material para a execução das atividades.	5 4 3 2 1
6) O material disponível para a execução das tarefas é de boa qualidade.	5 4 3 2 1
7) Os equipamentos disponíveis para a execução das tarefas são de boa qualidade.	5 4 3 2 1

Ambiente Social

8) As tarefas são realizadas em conjunto com outros membros do setor.	5 4 3 2 1
9) O relacionamento interpessoal no grupo de trabalho é harmonioso.	5 4 3 2 1
10) Há clareza no processo de comunicação dentro do grupo de trabalho.	5 4 3 2 1
11) Existe sentimentos positivos entre as pessoas do grupo de trabalho.	5 4 3 2 1
12) O relacionamento dos atendentes com sua chefia imediata é bom.	5 4 3 2 1
13) Existe comunicação direta e clara sobre o desempenho do atendente.	5 4 3 2 1
14) Há cooperação entre os membros da da equipe na execução das tarefas.	5 4 3 2 1
15) Os membros do grupo de trabalho demonstram confiança uns nos outros.	5 4 3 2 1
16) Há respeito mútuo entre os membros das equipes.	5 4 3 2 1
17) Os atendentes recebem apoio adequado dos supervisores, em casos de dificuldades.	5 4 3 2 1

Responda as questões sobre a política institucional e organização do trabalho,
pontuando conforme escala a seguir:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo em Parte	Concordo Pouco	Não Concordo

Política Institucional

18) A remuneração dos atendentes é condizente com a função que desempenham.	5	4	3	2	1
19) A distribuição de recompensas é condizente com o desempenho dos atendentes.	5	4	3	2	1
20) Os atendentes têm oportunidade de crescimento pessoal na instituição.	5	4	3	2	1
21) Os atendentes têm tido oportunidades adequadas para participar de treinamentos direcionados (ou apropriados) ao cargo que ocupam.	5	4	3	2	1
22) Os atendentes conseguem visualizar, com clareza, os objetivos da Instituição.	5	4	3	2	1
23) Nos grupos de trabalho, as funções e tarefas atribuídas são definidas de forma clara e objetiva.	5	4	3	2	1

Organização do Trabalho

24) As tarefas que os atendentes desempenham são condizentes com o cargo.	5	4	3	2	1
25) As tarefas que os atendentes executam são diversificadas.	5	4	3	2	1
26) Na jornada de trabalho é possível realizar as tarefas correspondentes ao cargo.	5	4	3	2	1
27) Os prazos estabelecidos são suficientes para a execução das atividades.	5	4	3	2	1
28) A opinião do atendente é levada em consideração, em processos de mudança no trabalho.	5	4	3	2	1
29) Os atendentes têm autonomia suficiente para tomar decisões a respeito do trabalho.	5	4	3	2	1
30) O resultado final do trabalho pode ser visualizado pelos atendentes.	5	4	3	2	1
31) O cargo de atendente exige a realização de atividades completas.	5	4	3	2	1

Agradecemos a sua valiosa colaboração, sem a qual não seria possível a realização de tal pesquisa.

