

Qualidade de Vida no Trabalho e Ambiente de Inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente*

Nilo Sergio Guidelli

Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS
Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Luis Paulo Bresciani

Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

Recebido: 10/5/2007 Aprovado: 4/11/2007

RESUMO

O artigo aborda a percepção de trabalhadores de atendimento ao cliente sobre a capacidade de inovação das empresas nas quais trabalham, bem como os fatores que influenciam o bem-estar em duas situações distintas: no ato do atendimento ao cliente e nas mudanças no conteúdo das atividades propostas pela coordenação do trabalho. Apresenta ainda as principais atividades identificadas pelos empregados como propostas das organizações para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Os dados foram coletados por intermédio de levantamento exploratório, com amostra de 97 empregados envolvidos com inovação, incumbidos de atender clientes para oferecer-lhes novos produtos e serviços ou melhorias nestes. Os resultados contribuem com o conhecimento relacionado ao vínculo entre gestão da inovação e gestão de pessoas. Oferece também um diagnóstico para o estabelecimento de diretrizes na implantação de programas de QVT em empresas que buscam realizar mudanças na área de atendimento ao cliente.

* Agradecemos as sugestões de melhorias do nosso estudo, a partir de outras visões e sugestões que contribuem com a construção da ciência.

PALAVRAS-CHAVE | Inovação em Serviços; Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão de Pessoas

CÓDIGOS JEL | M1: Business Administration

ABSTRACT

This article deals with workers acting in customer service areas, their perception of the innovation capability in the companies they work for, as well as the factors influencing their welfare status when performing the job. The article also reports the main quality of working life programs at the workplace according to the employees, including the different activities related to these programs. The data was collected through an exploratory survey, with a sample of 97 employees whose task is to assist customers and to offer new products and services to them, or to improve the existing ones. The authors discuss the processes of innovation and work management, considering the quality of working life and the innovative organization as core concepts for an integrated approach.

KEYWORDS | Services Innovation; Quality of Working Life; Human Resources

JEL-CODES | M1: Business Administration

1. Introdução

A inovação tornou-se condição básica para a sobrevivência das organizações da atualidade, em função da diversidade de produtos e serviços oferecidos no mercado. Com o objetivo de elevar a quantidade de clientes, as empresas inovam no oferecimento de novos produtos ou serviços ou na melhoria dos já existentes. A inovação apresenta resultado positivo a partir da aceitação do cliente final, pela aquisição, experimentação e aprovação do produto ou do serviço.

As inovações organizacionais possuem relação direta com a mudança do produto, do serviço, das formas de gestão ou do processo. O impacto na qualidade de vida no trabalho, doravante denominada QVT, poderá ser positivo ou negativo, principalmente em função do nível da mudança e do modo pelo qual se estabelece o planejamento e a implantação da inovação.

As tarefas de atendimento ao cliente nas organizações têm um papel fundamental na comunicação das inovações ao consumidor. O trabalhador que atende clientes, ao detalhar o “novo” produto ou serviço oferecido ou expor as melhorias dos já existentes, representa um importante elo entre a proposta de inovação da organização e o consumidor. A condição de trabalho na qual se insere o trabalhador apresenta-se como variável da qualidade da comunicação da inovação com o cliente. O esforço pela inovação organizacional apresentará melhor resultado, se realizado através de uma comunicação eficaz.

Nesse cenário de inovação, a comunicação eficaz com o cliente e a QVT são temas relevantes e críticos ao sucesso da organização. Nota-se que a área de atendimento ao cliente é um importante recurso da empresa, principalmente na busca da inovação em serviços.

Com a privatização das empresas de telecomunicações no Brasil a partir da segunda metade dos anos 1990, acompanhada da redução de custos de determinados serviços e da maior difusão da cobertura de telecomunicações, a área de atendimento ao cliente no Brasil cresceu consideravelmente. A pesquisa Global Call Center Industry Project – 2005, realizada pelas Universidades de Cornell (Estados Unidos), Sheffield (Inglaterra) e pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (Oliveira, 2005), apresenta uma série de importantes resultados desse processo:

- 76% das centrais de *call center* no Brasil surgiram na década de 1990;
- estima-se que o Brasil possui cerca de 600 mil trabalhadores nessa atividade;
- em 64% das centrais de atendimento (próprias e terceirizadas), as vendas aumentaram nos dois últimos anos;
- é crescente a utilização de novas tecnologias para o atendimento ao cliente através da Internet;
- a estratégia mais utilizada pelos *call centers* para a conquista de clientes é a entrega de um serviço diferenciado (63%).

Pode-se destacar que o trabalho dos operadores de teleatendimento é monitorado através de mecanismos de controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados obtidos pelos operadores, como relatam Vilela e Assunção (2004). Tais mecanismos poderão afetar a QVT dos operadores.

Vários estudos abordam a relação do trabalho e a saúde dos profissionais de atendimento ao cliente. Pode-se destacar a pesquisa de Barreto *et al.* (2001), ressaltando que 37% das aposentadorias em determinada empresa de teleatendimento, no período de 1986 a 1997, foram causadas por doenças psiquiátricas, registrando também um elevado número de afastamentos originados por depressão e manifestações de ansiedade.

Também um recente relatório de pesquisa com jovens trabalhadores em atividades de *telemarketing* aponta para temas críticos da situação de trabalho deles, destacando-se os baixos salários, a pressão por produtividade, a alta rotatividade, a escassez de benefícios extra-salariais e especialmente a “carência de postos de trabalho com cargas horárias que permitam conciliar trabalho e estudo” (Corrochano & Nascimento, 2007:62).

Dada essa contextualização, o objetivo do presente artigo é verificar a percepção do trabalhador de atendimento ao cliente em relação à capacidade de inovação das empresas nas quais trabalham, identificando os motivos que alteram o seu bem-estar no trabalho e as atividades propostas pelas organizações para a melhoria da QVT.

Devido à expansão da atividade de atendimento ao cliente nesse curto espaço de tempo e aos estudos sobre as influências na saúde e no bem-estar desses trabalhadores, justifica-se analisarmos as relações entre a gestão da inovação e a QVT dos profissionais inseridos nesse contexto.

Para atender ao objetivo exposto, o artigo prossegue dividido em quatro tópicos. O primeiro trata da base conceitual sobre inovação e QVT e, especialmente, busca uma abordagem integrando gestão da inovação e gestão de pessoas. O segundo, da metodologia de pesquisa, seguido da apresentação da análise dos resultados no terceiro tópico e, por fim, o quarto e último traz as principais conclusões da pesquisa.

2. A convergência entre inovação e QVT

O termo inovação refere-se à utilização da tecnologia na produção de bens ou serviços ou às mudanças na gestão organizacional. Segundo Castilhos (1997), o conceito de inovação é relatado como a utilização, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em problemas relacionados com a produção e com a comercialização, tendo o lucro como perspectiva. As transformações de caráter tecnológico que incidem sobre o processo de produção ou sobre o produto em si são também formas específicas de inovação. Nesse sentido, Bresciani tem a complementar que

“o termo inovação vem acompanhado de qualificações (inovação tecnológica, inovação organizacional, inovação gerencial, inovação de produtos, inovação de processos) e pode ser entendido como o resultado final ou a compreensão de seu processo de configuração – o ‘novo’, e como se passou do ‘velho para o novo’”. (2004:22)

A competitividade empresarial do final do século XX e início do século XXI transformou-se num fator crucial para a sobrevivência das organizações. O acirramento da competição ganhou amplitude no início da década de 1990 com a progressiva abertura comercial e a desregulamentação dos mercados.

A inovação ganha centralidade na estratégia das organizações que desejam manter ou expandir suas fatias de mercado, traduzida principalmente nas formas de produzir ou oferecer o produto ou o serviço.

Para Albuquerque (2001), a inovação de produtos está relacionada à introdução de novos produtos ou à sua melhoria, sendo a inovação de processos produtivos relacionada à instalação de novos equipamentos e instalações ou, ainda, a melhorias nos sistemas de produção.

A implantação da inovação relaciona-se à transformação do trabalho das pessoas, pois contém no seu bojo a mudança como premissa. A comunicação das especificações do “novo” ao cliente relaciona-se com a tarefa dos profissionais que trabalham com atendimento. A comunicação com o cliente a partir do atendente torna-se importante, uma vez que a publicidade não consegue detalhar todas as características do novo, devido às suas limitações de espaço na mídia. A partir dessa premissa, a tarefa de atendimento ao cliente assume papel fundamental no convencimento acerca da viabilidade do produto ou serviço que, por conseguinte, resultará na aquisição pelo cliente e na aceitação da inovação proposta.

Tidd *et al.* (1997) analisam as características das organizações inovadoras através de uma série de categorias: visão, liderança e perseverança; estrutura organizacional adequada e envolvida; pessoas essenciais; trabalho em equipe; desenvolvimento individual permanente; comunicação extensiva; foco no usuário; clima criativo e aprendizagem. A partir dessa abordagem, pode-se configurar a proximidade dos temas inovação e QVT, especialmente pelas referências às pessoas propostas na categorização das organizações inovadoras.

No que diz respeito ainda à fundamentação teórica no campo dos estudos da inovação, é relevante mencionar os estudos de Quadros (1995), Bresciani (2001, 2004) e Bresciani e Quadros (2002) sobre a relação entre a capacitação tecnológica, ou seja, à capacidade de inovação das empresas, e a gestão do trabalho (em especial a contribuição dos trabalhadores diretos para a implantação de inovações). Do mesmo modo, tais estudos influem decisivamente sobre a abordagem metodológica que embasa a presente análise, vista em mais detalhes no tópico que se segue.

Na revisão bibliográfica sobre QVT, percebe-se a existência de distintas concepções a respeito. Teóricos da ciência comportamental tratam o tema na perspectiva de um sistema integrado de gestão nas organizações, com o objetivo da qualidade de vida para o trabalhador, conforme relatam Fernandes e Gutierrez (1988).

A escola de relações humanas, que tinha por objetivo investigações psicossociais no ambiente de trabalho, realizou os primeiros estudos que consideravam o ser humano como objeto de análise no problema da produtividade. Na década de 1950, o termo “qualidade de vida no trabalho” foi utilizado

pela primeira vez por Eric Trist e seus colaboradores para o tratamento de questões relativas ao trinômio: organização, trabalho, indivíduo.

Para Sampaio (2004), somente a partir dos anos 1970 o tema QVT ganhou força na academia e nos centros de estudo específicos, também a partir da ampla difusão de um novo modelo de gestão praticado por empresas japonesas. Pode-se destacar, como exemplo de modelo de gestão, o denominado “modelo japonês” ou toyotismo, em referência específica à estratégia de gestão da Toyota (Ohno, 1997).

Na evolução desse conceito, o primeiro autor que considerou critérios de QVT foi Richard Walton (1975), com uma abordagem sobre valores ambientais e humanos relegados pela Revolução Industrial, notadamente devido ao avanço tecnológico, à produtividade e ao crescimento econômico. Não há um construto definitivo para conceituar a QVT. A princípio, o ponto de convergência entre os estudos realizados conduz às ações da empresa com o objetivo do bem-estar no ambiente de trabalho.

O bem-estar das pessoas no trabalho possui abordagens de vários campos do conhecimento, como a economia, administração, psicologia, engenharia de produção, sociologia e ergonomia, que tratam da condição do homem no trabalho sob diversos enfoques. Embora a QVT seja um tema multidisciplinar, há um alinhamento do seu objetivo a partir das escolhas de bem-estar e da percepção do que pode ser feito para atender às expectativas criadas por gestores e usuários das ações de QVT nas empresas (Limongi-França, 2004).

Devido à dimensão do tema QVT e visando melhor compreensão das mudanças que caracterizam as organizações no contexto atual, vale destacar a perspectiva de diferentes escolas de pensamento, segundo Limongi-França (2004):

- a) a *escola socioeconômica* trata das mudanças econômicas e relações sociais impostas pela globalização na contemporaneidade, introduzindo indagações acerca dos seus efeitos no bem-estar do homem no trabalho. Ou seja, se por um lado a globalização traz melhores condições de trabalho em situações específicas, por outro traz uma série de questões que envolvem as novas relações de trabalho (substituição do trabalhador em função de novas tecnologias; trabalho a distância; jornadas reduzidas, flexíveis ou parciais e aumento do tempo livre para o lazer e a educação);

- b) a *escola organizacional* trata do espaço onde é realizado o trabalho e da compreensão das mudanças socioeconômicas regionais que impõem alterações nas relações de trabalho como premissas às ações de QVT;
- c) a *escola da condição humana* trata do conceito de saúde como uma visão mais completa do ser humano, considerando-o um complexo biopsicossocial. Assim, as condições biológicas, psicológicas e sociais formam indivíduos singulares inseridos no contexto de QVT das organizações.

Ao inovar ou introduzir melhorias em seus produtos e serviços, com o objetivo de elevação dos lucros, as organizações atendem às mudanças impostas na escola socioeconômica. O atendimento de tais mudanças transforma o ambiente de trabalho caracterizado na escola organizacional, o que acaba por influir no bem-estar dos trabalhadores, referindo-se então à escola da condição humana.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), a saúde não é a ausência da doença, mas o completo bem-estar biológico, psicológico e social do indivíduo. A classificação biopsicossocial do homem tem origem na medicina psicossomática e apresenta uma melhor compreensão do ser humano. De acordo com Limongi-França, uma melhor compreensão dessa visão, incluindo-se a classificação biopsicossocial e a classificação do homem organizacional, é exposta a seguir:

“O nível biológico refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas; o nível psicológico refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia; o nível social revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social. A dimensão organizacional refere-se ao atendimento as especificidades da cultura e do ambiente, através da gestão da organização.” (2004:28-29)

A compreensão dos fatores organizacionais que influenciam o bem-estar do trabalhador de atendimento ao cliente é relevante para a gestão da inovação, uma vez que poderá levar as empresas ao replanejamento da inovação, tendo como premissa a garantia de melhorias para a QVT dos trabalhadores.

Além do objeto primário da inovação – novos produtos e serviços ou as suas melhorias –, a produtividade permeia os projetos de mudanças dos mais simples aos mais complexos. Num mundo extremamente competitivo, a produtividade é uma busca primária na implantação da inovação. Produzir ou prestar serviços em maior quantidade, em menor espaço de tempo e com padrões de qualidade aceitáveis pelos clientes é premissa dos processos de inovação.

A automação das tarefas tem sido estudada por meio da história em busca de maior produtividade. A produtividade possui relação direta com a tecnologia na apropriação do conhecimento e na utilização de novos equipamentos e materiais.

Para uma melhor reflexão sobre o trabalho em ambientes de mudanças, faz-se necessária uma postura das organizações que considere algumas premissas:

- a) a geração de tecnologias está aquém da complexidade real da atividade do trabalho;
- b) a concepção de produtividade aparente do trabalho é analisada como custo e não como investimento;
- c) o reconhecimento da experiência do trabalhador no processo de introdução de mudanças tecnológicas pautadas pela automatização.

Essa perspectiva incluiria partir do trabalho como experiência concreta para atingir a geração e difusão de novas tecnologias, mediante cooperação entre técnicos e operários, melhor alocação de operações entre máquinas e pessoas, bem como a possibilidade de a empresa funcionar com foco nos sistemas técnicos, organizacionais e humanos (Duraffourg, 1998).

A partir dessas premissas, faz-se necessária uma reflexão acerca dos impactos na QVT dos trabalhadores pelo incremento da produtividade, no lançamento de novos produtos ou serviços e na sua melhoria fundamentada no desenvolvimento tecnológico.

Os programas de QVT pressupõem um diagnóstico específico, realizado por meio de profissionais qualificados e através da participação das pessoas no ambiente de trabalho, conforme as expectativas levantadas e fundamentadas numa visão ampliada do ser humano na dimensão biopsicossocial e organizacional.

3. Metodologia

O objeto de análise deste estudo considera a percepção do trabalhador em relação às características das empresas inovadoras e busca delinear os fatores que influem no seu bem-estar, bem como o levantamento das atividades proporcionadas pelas empresas visando à melhoria da QVT.

Para a abordagem dos fatores que interferem no bem-estar do trabalhador, consideram-se duas situações específicas: o momento do atendimento e as mudanças nas atividades propostas pela coordenação do trabalho. A separação nessas duas situações específicas justifica-se pelo fato de se desvendarem fatores diferenciados: aqueles inerentes à própria atividade de atender clientes e aqueles com foco na gestão da inovação na organização.

A pesquisa exploratória estrutura-se a partir de um levantamento relacionado à opinião de profissionais de atendimento ao cliente. Assim sendo, um questionário específico foi aplicado a 97 profissionais de atendimento ao cliente de diversos segmentos, notadamente na faixa etária de 20 a 25 anos. Considera-se como sujeito de pesquisa qualquer profissional que tenha sob sua responsabilidade a tarefa de ofertar novos produtos e serviços, ou ainda demonstrar melhorias introduzidas nos já existentes.

Os 97 profissionais são alunos do curso de administração de empresas de instituição de ensino superior privada, integrantes de três turmas, totalizando 210 estudantes. Do total de alunos das três turmas, o referido grupo de 97 estudantes se identifica com a tarefa de atendimento a clientes em ambiente de inovação, independentemente do tipo de produto ou serviço que oferecem.

O questionário divide-se em cinco seções, com o objetivo de levantar as características da população pesquisada e sua percepção sobre as conexões entre inovação e QVT. A primeira seção levanta os dados dos indivíduos

pesquisados: gênero, idade, tipo de vínculo com a empresa, contrato de trabalho, nível hierárquico, jornada de trabalho, o tipo e os meios de atendimento ao cliente.

A segunda parte do questionário, com o objetivo de captar a percepção do atendente em relação à capacidade de inovação da empresa na qual trabalha, sugere 12 afirmações em relação às características das empresas inovadoras, propostas por Tidd *et al.* (1997). As respostas são classificadas nos graus: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (concordo parcialmente), 4 (concordo plenamente). As afirmações sugeridas apresentam-se na Tabela 1.

A terceira seção, composta por uma questão aberta com o objetivo de identificar os fatores que influenciam na QVT dos atendentes durante o ato de atendimento ao cliente, apresenta a seguinte formulação: *Considerando o seu dia-a-dia de trabalho: Em situações de contato com o cliente nas quais você necessita oferecer informações sobre o lançamento ou a melhoria de produtos, serviços ou processos oferecidos pela sua empresa, quais fatores influenciam o seu bem-estar? Exemplifique-os.*

A quarta parte do questionário, com o objetivo de diagnosticar os fatores que influenciam a QVT dos atendentes em relação às mudanças impostas pela gestão no ambiente interno da organização, apresenta a seguinte proposta: *Diante de mudanças relacionadas às atividades e à coordenação do seu trabalho, implementadas pela empresa, quais fatores influenciam o seu bem-estar? Exemplifique-os.*

Na última seção busca-se explorar a percepção do atendente em relação às atividades de QVT oferecidas pelas organizações. A sugestão de pergunta apresenta-se a seguir: *A sua empresa oferece programas de qualidade de vida no trabalho que buscam a melhoria do seu bem-estar? Quais? Explique-os.*

A análise das seções 1 e 2 do questionário tem por base a tabulação das respostas apresentadas. Já, para a análise das respostas das questões contidas nas seções 3, 4 e 5, a base foi a extração de palavras-chave a partir do conteúdo apresentado pelo atendente, com a posterior tabulação de frequências e percentuais relativos à quantidade de fatores de bem-estar apresentados e às atividades de QVT relacionadas.

4. Análise dos dados e resultados

Os resultados e as análises dos dados apresentam-se na ordem proposta no questionário.

4.1. Dados de caracterização da amostra do trabalho

Gênero

Há uma forte concentração de mulheres na atividade de atendimento ao cliente, com 78,4% de atendentes do sexo feminino.

Vínculo com a organização

Do total de entrevistados, 67% se identificaram como trabalhadores efetivos, 28,9%, como trabalhadores temporários, 3,1% não responderam a questão e 1%, como proprietários. A ampla maioria composta por 90,7% dos entrevistados é contratada com base na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), distribuindo-se os demais entre a condição de estagiários, funcionários públicos, acionistas e representantes comerciais. Nesse sentido, e tomando como base essa amostra, observamos um alto grau de formalização das relações contratuais vividas pelos operadores entrevistados.

Nível hierárquico

Em relação ao posicionamento hierárquico, 68% são subordinados, 27,8% são gestores com subordinados diretos e 4,1% não identificaram seu grau hierárquico. Esses dados apontam para elevado nível de gestores envolvidos com o atendimento direto ao cliente, indicando a necessidade de intervenção do superior imediato diante da capacidade de solução de problemas dos atendentes.

Tipo de atendimento

Há um equilíbrio pelos tipos de atendimento: virtual (37,1%) e presencial (34%). Os que atendem das duas formas totalizaram em 26,8%, e 2,1% não responderam.

Os que atendem clientes por telefone resultaram em 66%; pela Internet e telefone, 21,6%; somente pela Internet, 10,3% e os que não responderam, 2,1%. Observa-se, portanto, um alto grau de atendimento telefônico direto e uma presença ainda restrita do atendimento através da Internet, que pode ser explicado seja pela ainda limitada inclusão digital no Brasil, seja pela percepção de um necessário contato pessoal entre cliente e empresa, representada por seu atendente.

Jornada de trabalho

Foram identificados 33% de entrevistados que trabalham seis horas por dia, enquanto 49,5% trabalham de seis a oito horas; 13,4% trabalham mais que oito horas diárias e 4,1% não responderam.

Comparando-se os resultados de 37,1% que atendem de forma virtual com os 33% que trabalham seis horas por dia, pode-se inferir que 4,1% trabalham no atendimento por telefone ou Internet. Tal situação demonstra inconsistência no cumprimento da legislação diante do artigo 227 da CLT, que preconiza jornada diária de seis horas para trabalhadores em serviços de telefonia.

4.2. Dados relacionados à capacidade de inovação das empresas

Para conhecermos a percepção dos atendentes em relação às características de uma organização inovativa, conforme proposto por Tidd *et al.* (1997), os dados colhidos foram classificados a partir de 12 afirmações propostas, conforme apresentadas na Tabela 1. A classificação dos resultados apresenta-se pela seqüência decrescente do grau 2 (discordo). As quatro últimas colunas da Tabela 1 apresentam a somatória da freqüência e percentual em relação ao total de entrevistados, agrupados da seguinte forma: grau 1 (discordo plenamente) e grau 2 (discordo), grau 3 (concordo) e grau 4 (concordo plenamente). O percentual apresentado para esse agrupamento somente considerou o total de atendentes que responderam à afirmação proposta.

TABELA 1
Percepção dos profissionais de atendimento ao cliente em relação aos fatores da organização inovativa

Afirmações	1 Discordo plenamente		2 Discordo		3 Concordo		4 Concordo plenamente		Não respondeu		Resultados de discordância		Resultados de concordância	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Há investimento constante no desenvolvimento individual dos empregados para o lançamento ou melhoria dos produtos e serviços.	12	12,37	40	41,24	27	27,84	18	18,56	0,00	0,00	52	53,61	45	46,39
A comunicação acerca dos novos produtos, serviços ou processos é clara e freqüente.	4	4,12	40	41,24	41	42,27	12	12,37	0,00	0,00	44	45,36	53	54,64
As pessoas na empresa possuem conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para o lançamento de novos produtos e serviços.	7	7,22	33	34,02	42	43,30	15	15,46	0,00	0,00	40	41,24	57	58,76
O clima criativo é proporcionado pela organização no lançamento ou melhoria dos produtos e serviços.	4	4,12	31	31,96	47	48,45	15	15,46	0,00	0,00	35	36,08	62	63,92
Os lançamentos de novos produtos ou serviços são resultantes do trabalho de equipes integradas.	4	4,12	24	24,74	47	48,45	21	21,65	1	1,03	28	29,17	68	70,83
A empresa consegue aprender com acertos e erros no lançamento ou melhoria de produtos ou serviços e utiliza a sua experiência para elaborar estratégias de lançamento ou melhoria de novos produtos e serviços.	3	3,09	20	20,62	53	54,64	21	21,65	0,00	0,00	23	23,71	74	76,29
As estruturas e processos gerenciais sustentam o lançamento de novos produtos e serviços.	2	2,06	20	20,62	56	57,73	19	19,59	0,00	0,00	22	22,68	75	77,32
Há compromisso sistemático e contínuo dos gestores para o lançamento de novos produtos e serviços.	3	3,09	16	16,49	55	56,70	22	22,68	1	1,03	19	19,79	77	80,21
A estrutura organizacional é adequada e envolvida no lançamento de novos produtos ou serviços.	3	3,09	16	16,49	52	53,61	26	26,80	0,00	0,00	19	19,59	78	80,41
Em relação a concorrência, a empresa na qual você trabalha diferencia seus produtos e serviços.	4	4,12	13	13,40	46	47,42	31	31,96	3	3,09	17	18,09	77	81,91
A empresa consegue antever as necessidades do mercado e permanece na liderança ou busca-a.	2	2,06	10	10,31	58	59,79	25	25,77	2	2,06	12	12,63	83	87,37
O lançamento de novos produtos e serviços tem por foco principal atender as necessidades dos clientes.	0	0,00	9	9,28	48	49,48	39	40,21	1	1,03	9	9,38	87	90,62

Fonte: elaboração própria.

A maior relevância dos problemas acerca da gestão da inovação refere-se às pessoas na organização. Os cinco primeiros itens de maior frequência de discordância (soma das frequências “discordo plenamente” e “discordo”) da afirmação proposta representam percentuais entre 29,2% e 53,6% dos entrevistados. Tal cenário aponta as mais relevantes necessidades: maior investimento em treinamento e desenvolvimento (53,6%); problemas de comunicação sobre os produtos, serviços ou processos (45,3%); fragilidades das competências das pessoas envolvidas na inovação (41,2%); necessidade de estímulo à criatividade (36,08%); maior integração entre as equipes (29,1%).

Considerando-se ainda os cinco itens de maior discordância dos entrevistados às formulações colocadas, é clara a necessidade de as organizações formularem políticas de gestão de pessoas que busquem diagnosticar e identificar os talentos dos empregados, bem como desenvolvê-los com foco nas atitudes para o negócio. Tais políticas deveriam considerar, além do desenvolvimento da pessoa em relação às competências necessárias, a integração das equipes de forma que todos visualizem os ganhos para a organização e para as pessoas.

O item 2 (comunicação) pode intervir diretamente na QVT dos atendentes em função de situações dúbias desencadeadas pela falta de informação, visto que, na atualidade, a postura pró-ativa dos consumidores exige respostas imediatas. A obtenção de informações desconstruídas ou a ausência delas é motivo de insatisfação do cliente, que poderá ser transmitida de forma ríspida ao atendente, representante direto da organização no ato da prestação de serviços.

O compromisso dos gestores com a inovação apresenta um nível de concordância elevado, já que 80,2% dos entrevistados concordam com a existência desse engajamento para o lançamento de novos produtos e serviços. Esse dado, bem como a relação dos fatores críticos de bem-estar dos empregados (Tabela 2) – no qual o “perfil da liderança” apresenta-se com maior frequência –, remete à conclusão de que os executivos envolvidos com a inovação estão mais engajados com o projeto do que com o apoio aos seus subordinados.

Essa afirmação também pode ser verificada nos três últimos itens de maior concordância da Tabela 1: diferenciação de produtos e serviços em relação à concorrência (81,9%), visão em relação às necessidades dos clientes (87,4%) e foco no atendimento das necessidades do cliente pelo lançamento de novos

produtos e serviços (90,6%). A análise dos itens que apresentam maior grau de concordância leva à conclusão de que a inovação possui maior atenção naqueles aspectos que se referem a fatores tangíveis (pesquisa de mercado, tecnologia e concepção do produto e serviço).

Realizar uma atividade para a qual o empregado não possui a totalidade da competência, num ambiente de desencontros de informações, em que busca responsáveis pelos erros, e em equipes desintegradas, poderá exigir um esforço além das capacidades dos indivíduos, gerando o estresse. Para Limongi-França (1996), o estresse é, talvez, a melhor medida do estado de bem-estar obtido ou não pela pessoa. Isto é, a QVT é individualizada na pessoa por meio de suas diferentes manifestações de estresse.

Para Samulsky, Chagas e Nitsch (1996), o estresse está relacionado aos acontecimentos que envolvem risco, perda e demanda de capacidade maior do indivíduo para poder responder à situação apresentada, principalmente em função da relação de dois componentes básicos: exigência e capacidade.

4.3. Dados relacionados aos fatores de bem-estar na atividade do atendente

Os dados colhidos na terceira parte do questionário mostram os fatores que influenciam o bem-estar do profissional de atendimento em contato com o cliente. Assim sendo, os atendentes poderiam expressar quantos fatores identificassem durante a pesquisa. Para uma melhor análise, os fatores foram agrupados a partir da classificação biopsicossocial e organizacional.

Considerando-se a classificação biopsicossocial e organizacional, em relação ao total de fatores mencionados de bem-estar no ato de atendimento ao cliente, verifica-se a seguinte distribuição: fatores biológicos (1,1%), fatores sociais (8,7%), fatores psicológicos (16,3%) e fatores organizacionais (73,9%). A partir desses resultados, infere-se que o planejamento do trabalho nas áreas de atendimento ao cliente desconsidera as necessidades do atendente para o ato do atendimento, visto que a maioria concentrou suas respostas nos fatores organizacionais.

A obtenção de informações sobre o produto ou serviço para esclarecimento das dúvidas dos clientes representa o fator que mais influencia o bem-estar dos empregados de atendimento (31,5%). Apesar de ser um dado aparentemente

TABELA 2
Principais fatores que influenciam o bem-estar no atendimento ao cliente

Fator	Freq.	%	Classificação
Disposição física	1	1,09	Biológico
Acesso às informações do produto ou serviço	29	31,52	
Possibilidade de oferecer inovação de produtos ou serviços	8	8,70	
Recursos adequados para o atendimento	8	8,70	
Pressão para cumprimento de metas	7	7,61	
Carga horária adequada	5	5,43	
Autonomia para negociar com o cliente	4	4,35	Organizacional
Possuir informações sobre o cliente	2	2,17	
Local adequado para descanso	2	2,17	
Excesso de informações do produto ou serviço	1	1,09	
Normatização	1	1,09	
Oferecer um bom produto ou serviço	1	1,09	
Retorno do cliente sobre o atendimento	8	8,70	
Identificação com a tarefa	2	2,17	
Identificação pessoal com o produto ou o serviço	2	2,17	Psicológico
Auto-estima	1	1,09	
Equilíbrio pessoal	1	1,09	
Honestidade na comunicação com o cliente	1	1,09	
Postura do cliente	8	8,70	Social
Total	92	100	

Fonte: elaboração própria.

óbvio, em que, para o oferecimento de novos produtos e serviços aos clientes, ou ainda a comunicação das melhorias destes efetuadas, se faz necessário o domínio da informação, o item acesso às informações apresenta-se como o maior vilão do bem-estar das pessoas no trabalho de atendimento ao cliente. Esse indicador também aparece na percepção dos atendentes em relação à capacidade de inovação apresentado na Tabela 1, uma vez que 45,4% do nível de discordância sobre os processos de comunicação refere-se à clareza e frequência das informações sobre novos produtos ou serviços.

A existência de fatores que numa primeira instância independe da organização e está relacionada com o cliente, também está presente na interferência do bem-estar das pessoas. Assim, a postura do cliente (8,7%) e o retorno do cliente sobre o atendimento (8,7%) indicam a vulnerabilidade do bem-estar do atendente.

As respostas obtidas também demonstram fatores de classificação psicológica, quais sejam: retorno do cliente sobre o atendimento (8,7%), identificação com a tarefa (2,2%), identificação pessoal com o produto ou serviço oferecido (2,2%), auto-estima (1,1%), equilíbrio pessoal (1,1%) e honestidade de informações sobre os produtos e serviços (1,1%). Embora, com frequência menor, os fatores psicológicos totalizados representam 16,3% do total de fatores mencionados, confirmando-se a importância do conhecimento mais aprofundado do comportamento humano nas organizações para o tratamento de questões relacionadas à QVT.

Os fatores organizacionais aparecem com maior frequência, apontando para a necessidade de que o planejamento da inovação considere o bem-estar das pessoas no trabalho.

Na quarta parte, com o objetivo de levantar os fatores relacionados à coordenação do trabalho diante das mudanças impostas pela organização e sua relação com o bem-estar do profissional, os atendentes tiveram a oportunidade de responder quantos fatores desejassem considerar, conforme a Tabela 3.

Na tabulação dos dados, considerou-se o conjunto de fatores apresentados em ordem decrescente de frequência. Dessa forma foi possível conhecer a totalidade de fatores internos mencionados que interferem no bem-estar dos profissionais na implantação da inovação.

TABELA 3
Fatores que influenciam o bem-estar profissional relacionado às mudanças das atividades do trabalho

Fator	Freq.	%
Perfil da liderança	44	27,50
Comunicação sobre mudanças (múltiplas e simultâneas)	39	24,38
Treinamento	23	14,37
Participação	11	6,88
Clima organizacional	9	5,63
Integração da equipe	9	5,63
Divisão do trabalho	6	3,75
Aprendizagem	4	2,50
Processo de trabalho	4	2,50
Estabelecimento de metas	3	1,88
Políticas díspares para terceiros e efetivos	3	1,88
Possibilidades de desafios	2	1,25
Remuneração variável	2	1,25
Burocracia	1	0,63
Campanhas motivacionais	1	0,63
Conflitos	1	0,63
Possibilidades de carreira	1	0,63
Reconhecimento	1	0,63
Total	160	100

Fonte: elaboração própria.

Os fatores relacionados ao bem-estar dos profissionais de atendimento ao cliente, no que diz respeito às mudanças das atividades e à coordenação do trabalho, apresentados para frequência superior a 5% e que somados representam 84,4%, referem-se às relações entre as pessoas e à aprendizagem na organização. São exemplos desses fatores: liderança (27,5%), comunicação (24,4%), treinamento (14,4%), participação (6,9%), clima organizacional (5,6%) e integração da equipe (5,6%). Os relacionamentos humanos nas organizações mostram-se como o maior desafio na busca do bem-estar das pessoas.

Os resultados da quinta seção, contidos na Tabela 4, expressam a percepção do trabalhador acerca dos programas de QVT implantados pela empresa e a identificação das atividades relacionadas aos programas desenvolvidos.

Em relação à percepção dos trabalhadores acerca dos programas de QVT, 51 atendentes (52,7%) responderam que a empresa possui programas de QVT com foco no bem-estar do profissional, 36 (37,1%) responderam que a empresa não possui programas dessa natureza e 10 (10,3%) não souberam responder à questão. O nível de ausência de respostas pode revelar o desconhecimento do respondente acerca da percepção das iniciativas da empresa no sentido de proporcionar o bem-estar do trabalhador.

Os tipos de atividades que compõem os programas de QVT estão agrupados por natureza, conforme exposto na Tabela 4. A questão também foi aberta e o entrevistado poderia mencionar quantas atividades relacionadas aos programas de QVT identificasse. Para cada programa é apresentado o percentual em relação ao total de atividades naquele tipo específico. Para cada um dos seis tipos agrupados foi calculado o percentual de ocorrências em relação ao total de 107 programas mencionados.

Há uma concentração de programas com o objetivo de prevenção às doenças do trabalho (51,4%), especificamente pela promoção de atividades físicas (31,8%) e campanhas de saúde (19,6%). Tal situação denota maior iniciativa das empresas em relação ao tratamento dos fatores biológicos do bem-estar no trabalho.

TABELA 2
Principais fatores que influenciam o bem-estar no atendimento ao cliente

Tipo de programa	Atividades	Freq.	% em relação ao tipo de programa
Bem-estar físico	Ginástica laboral	21	61,76
	Local adequado para relaxamento	4	11,76
	Projetos de ergonomia	4	11,76
	Descansos escalonados na jornada de trabalho	2	5,88
	Eventos esportivos	2	5,88
	Condicionamento físico	1	2,94
	Freq./% do tipo de programa em relação ao total	34	31,78
Campanhas de saúde	Palestras sobre saúde	11	52,38
	Anti-tabagismo	3	14,29
	Cuidados com a higiene	2	9,52
	Vida saudável	2	9,52
	Aids	1	4,76
	LER (Lesões por Esforços Repetitivos)	1	4,76
	Testes de colesterol e glicemia	1	4,76
Freq./% do tipo de programa em relação ao total	21	19,63	
Políticas gerais de RH	Programas de alimentação do trabalhador	8	47,06
	Programas de remuneração	7	41,18
	Pesquisa de clima organizacional	1	5,88
	Programa de sugestões	1	5,88
	Freq./% do tipo de programa em relação ao total	17	15,89
Serviços	Psicoterapia	5	33,33
	Massagem	3	20,00
	Fonoaudióloga	2	13,33
	Orientação nutricional	2	13,33
	Acupuntura	1	6,67
	Manicure	1	6,67
	Serviço social	1	6,67
	Freq./% do tipo de programa em relação ao total	15	14,02
Integração	Festas de confraternização	9	75,00
	Café da manhã	1	8,33
	Programas sociais (trabalho voluntário)	1	8,33
	Reunião com equipe	1	8,33
	Freq./% do tipo de programa em relação ao total	12	11,21
Benefícios	Convênios que oferecem descontos	3	37,50
	Clube	2	25,00
	Plano médico hospitalar	1	12,50
	Plano odontológico	1	12,50
	Utilização do produto ou serviço da empresa	1	12,50
	Freq./% do tipo de programa em relação ao total	8	7,48
Total de programas		107	100

Fonte: elaborada pelos autores.

5. Conclusões

Mudanças relacionadas à inovação podem causar nos indivíduos reações de apoio, recusa ou neutralidade, e por sua vez tais reações poderão influenciar os resultados organizacionais pretendidos com as inovações. Ao mesmo tempo, as mudanças decorrentes não são apenas de produto ou processo, mas também dizem respeito ao desenvolvimento da capacitação individual e coletiva dos trabalhadores.

A organização inovativa compreende, portanto, novas posturas e contribuições profissionais para o alcance das metas organizacionais, e as pessoas envolvidas com os projetos de inovação poderão apresentar melhores resultados, na medida em que as políticas empresariais considerem o bem-estar no trabalho como fator essencial nesse processo. Assim, destaca-se a necessidade de se incluir a dimensão da QVT na gestão da inovação, de forma a proporcionar um ambiente propício à consolidação dos resultados pretendidos.

No presente artigo verifica-se a percepção de um grupo de trabalhadores de atendimento ao cliente acerca do ambiente e da capacidade de inovação da empresa na qual trabalham. Exploram-se também os fatores que influenciam o bem-estar no ato do atendimento ao cliente e nas mudanças das atividades propostas pela organização. Por fim, identifica-se a existência de programas de QVT nas organizações bem como os tipos de atividades que compõem tais programas, a partir de uma abordagem direcionada à relevância do binômio *inovação & QVT* para a competitividade empresarial.

Enfatiza-se aqui a importância da gestão de pessoas para a disseminação de inovações, resultado que confirma estudos anteriores sobre o referido vínculo. Corrobora tal conclusão a elevada frequência de respostas que apontam para a necessidade de maior atenção das empresas para os itens *investimento em treinamento, comunicação interna e competência das pessoas envolvidas na inovação*.

Ao mesmo tempo, o principal aspecto apontado pelos entrevistados como fator relevante para o seu bem-estar no ato de atender ao cliente é o acesso às informações dos produtos e serviços, o que se relaciona também à importância da comunicação interna à organização. Vale ainda destacar que a possibilidade de oferecer serviços inovadores aos clientes é, em si, um elemento que influi favoravelmente no bem-estar do atendente.

O *perfil da liderança* aparece como o item mais mencionado dentre os fatores que influenciam o bem-estar no trabalho, em face das mudanças no conteúdo e na coordenação das atividades. Tal fator é seguido pelo *treinamento* e por outros dois itens referentes à comunicação: o contato entre as áreas e a comunicação sobre as mudanças (ou sua ausência). Cabe aqui, portanto, a necessidade e possibilidade de aprofundamento dessa discussão no que concerne à inter-relação entre problemas e ações organizacionais direcionadas à comunicação, à liderança e ao treinamento. Do mesmo modo, a análise baseada na ocorrência de palavras-chave para a interpretação e classificação dos fatores de bem-estar dos trabalhadores é um recurso metodológico que pode ser aprimorado em outras pesquisas sobre os vínculos entre a gestão da inovação e a gestão de pessoas.

O presente trabalho poderá contribuir com empresas envolvidas ou particularmente ativas em processos de implantação de inovações. Nesse sentido, buscou-se desenvolver uma abordagem integrada que considera a gestão de pessoas, e especialmente à aplicação de programas de promoção da QVT como aspectos estratégicos para a gestão da inovação nas organizações.

Referências bibliográficas

- Albuquerque, F. *Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política*, Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- Barreto, F.L. “O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia: tentativa de compreensão de uma atividade com caráter patogênico”, Dissertação de Mestrado em Administração, Belo Horizonte, Faculdade de Administração da UFMG, 2001.
- Bresciani, L.P. “O contrato da mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões”, Tese de Doutorado em Ciência e Tecnologia, Campinas, Faculdade de Ciência e Tecnologia da UNICAMP, 2001.
- . “Inovação e trabalho: bases conceituais e desenvolvimento regional no Grande ABC”, *Caderno Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul: IMES, ano 5, n.10, p.22-32, 1º semestre 2004.
- Bresciani, L.P.; Quadros, R. “A inovação e os papéis dos trabalhadores: o caso Mercedes-Benz”, in Nabuco, M.R. (org.), *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*, Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- Castilhos, C. “Inovação”, in Cattani, A.D. (org.), *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*, Petrópolis: Vozes, 1997.
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. *Das normas especiais de tutela do trabalho – Das disposições especiais sobre duração e condições de trabalho*. Disponível em <<http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/legis/CLT/TITULOIII.html>>. Acesso em 8 de setembro de 2007.
- Corrochano, M.C.; Nascimento, E. “Jovens, sindicato e trabalho no setor de telemarketing – Relatório final da Pesquisa Juventude e Integração Sul-Americana”, São Paulo, Ação Educativa, mimeo., 2007.
- Duraffourg, J. “Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho”, in DIEESE (org.), *Emprego e desenvolvimento tecnológico: Brasil e contexto internacional*, São Paulo: DIEESE, 1998.
- Fernandes, E.; Gutierrez, L.H. “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – Uma experiência brasileira”, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v.23, n.4, p.29-38, out./dez., 1988.

- Limongi-França, A.C. “Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre satisfação dos empregados e esforço empresarial nas empresas com certificação ISO 9000”, Tese de Doutorado em Administração, São Paulo, FEA da USP, 1996.
- _____. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, São Paulo: Atlas, 2004.
- Ohno, T. *O sistema Toyota de produção*, Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- Oliveira Jr., M. M. (org.) *Brazilian call center industry report 2005 – The Global Call Center Industry Project*. Disponível em <<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter>>. Acesso em 22 de setembro de 2007.
- Quadros, R. “Capacitação tecnológica limitada e uso do trabalho na indústria brasileira”, in SEADE, *Brasil em artigos*, São Paulo: Fundação SEADE, 1995.
- Sampaio, J.R. (org.) *Qualidade de Vida no Trabalho e psicologia social*, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- Samulski, D.; Chagas, M.H.; Nitsch, J. *Stress*, Belo Horizonte: Lapes, UFMG, 1996.
- Tidd, J; Bessant, J.; Pavit, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, Nova York: Wiley, 1997.
- Vilela, L.V.O; Assunção, A.A. “Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores”, *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 20 (4), p.1.069-1.078, jul.-ago., 2004.
- Walton, R. “Criteria for quality life”, in Davis, L.E.; Cherns, A.B., *The quality of working life: problems, prospects and state of the art*, Nova York: The Free Press, v.1, 1975.

ENDEREÇOS PARA CORRESPONDÊNCIA:

Nilo Sergio Guidelli – nilo@uninove.br
Rua Vergueiro, 235/249
São Paulo (SP) CEP 01504-000

Luis Paulo Bresciani – lpbresciani@uscs.edu.br
USCS – Universidade de São Caetano do Sul
Rua Santo Antonio, 50
São Caetano do Sul (SP) CEP 09521-160