

# A CONSTRUÇÃO DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA COMPREENSÃO DA SAÚDE DO TRABALHADOR: UM OLHAR SOBRE O STRESS EM RECEPCIONISTAS DE UMA CLÍNICA EM SALVADOR-BA

Gabriel Ferreira Bomfim Pessoa da Silva<sup>1</sup>

Daniela Campos Bahia Moscon<sup>2</sup>

## Resumo

A seguinte pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória objetivou conhecer a percepção geral de stress no ambiente de trabalho. Utilizando de referenciais que contemplam o paradigma de promoção de saúde no trabalho e compreensão do stress, principalmente fundamentado no Modelo Demanda - Controle (KARASEC, 1979), houve a compilação de uma lógica diagnóstica da organização estudada sob a égide da singularidade do colaborador e seu discurso sobre o trabalho. O método foi delineado em três etapas distintas: entrevista com RH, observação sistemática e entrevista com 21 recepcionistas. Os resultados obtidos principalmente da análise de conteúdo de Bardin (1977), revelaram que as recepcionistas apresentam um estilo de trabalho marcado pela alta demanda psicológica e baixo controle psicológico. Ainda foi sugerido que a vivência laboral por si produz situações de mobilização emocional o que demandaria do RH uma atenção relacionada a ações de controle do nível de stress além de promoção de adequação das políticas e oferta de treinamentos técnicos e comportamentais.

**Palavras-chave:** Stress; Diagnóstico Organizacional; Saúde do Trabalhador.

## Abstract

The following qualitative, descriptive and exploratory research aimed to know the general perception of stress in the work environment. Using reference frameworks that contemplate the paradigm of health promotion at work and stress comprehension, mainly based on the Demand - Control Model (KARASEC, 1979), there was a compilation of a diagnostic logic of the organization under the aegis of the singularity of the collaborator and his discourse about work. The method was delineated in three distinct stages: interview with HR, systematic observation and interview with 21 receptionists. The results obtained mainly from the content analysis of Bardin (1977), revealed that the receptionists present a style of work marked by high psychological demand and low psychological control. It has also been suggested that the work experience itself produces situations of emotional mobilization that would require HR attention related to actions to control the level of stress in addition to promoting the adequacy of policies and offering technical and behavioral training.

**Keywords:** Stress; Organizational Diagnosis; Worker's health.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao definir o termo ‘Organização’ depara-se com a noção de um espaço, onde pessoas se reúnem em torno de um objetivo geral. Partindo desta premissa, a função do campo da gestão de pessoas estaria relacionada na procura da orientação e gerenciamento das relações humanas no trabalho, assumindo um papel de mediação da ligação entre o fator humano e os fatores organizacionais (compostos dos interesses e objetivos organizacionais). Portanto, imerso neste contexto, o profissional, que atua com a gestão organizacional, orientará sua atuação voltado para a relevância do fator humano e as consequências de suas ações no ambiente organizacional.

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Psicologia da Universidade Salvador - BA, gfbps.psicologia@gmail.com;

<sup>2</sup> Professora orientadora: Psicóloga, Mestre e Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - BA, daniela.moscon@unifacs.br

Atualmente, o domínio de áreas como a Gestão de Pessoas e a Psicologia Organizacional e do Trabalho estão fazendo a retirada do foco da sua prática na tríplice “recrutamento-seleção-treinamento”, incorporando em seu arcabouço prático, principalmente, medidas que possam garantir o desempenho organizacional atrelado à diminuição de barreiras que dificultem a adaptação do trabalho ao homem. As pesquisas de clima e cultura organizacional, pesquisas de satisfação, diagnóstico organizacional, programas de saúde do trabalhador, dentre outras medidas, oferecem um esqueleto mais diretivo no processo de intervenção do ambiente organizacional (ROBBINS, 2005).

Na gestão de pessoas o (a) psicólogo (a) atuará no nível macro da organização preocupando-se com questões relacionadas à qualidade de vida, saúde e bem-estar no trabalho, comprometimento organizacional, dentre outras questões que possam afetar diretamente ou indiretamente aos trabalhadores e a empresa devendo construir estratégias e procedimentos de intervenção visando à promoção, à preservação e o restabelecimento da qualidade de vida e do bem-estar das pessoas em seus ambientes laborais. A partir de um diagnóstico bem construído e fundamentado nas demandas organizacionais, também no nível interno das organizações, os psicólogos têm analisado as implicações da construção psicossocial em suas influências sobre a saúde do trabalhador.

A proposta inicial configurou-se em pensar no diagnóstico organizacional à luz dos aspectos de saúde do trabalhador, descrevendo e mapeando as variáveis que interferem em um problemática de saúde relatada pela organização. Segundo Goulart Júnior et al (2014), o diagnóstico organizacional terá como objetivo implantar novas propostas à gestão de pessoas possibilitando a análise de quais são os processos que devem ser revistos e de que forma isso deve ocorrer, norteando o setor estratégico em direção à intervenção adequada.

A empresa escolhida foi uma organização do setor de saúde que realiza exames de diagnóstico por imagem, na cidade de Salvador – BA. Atualmente, a empresa, antes de cunho familiar, passa por um momento de transição em sua cultura organizacional produto da sua aquisição por uma *holding*, o que chama atenção para uma análise deste momento que envolve certas variantes no desempenho e na adaptabilidade de seus colaboradores. Em termos acadêmicos, o objetivo geral dessa pesquisa foi descrever a partir da lógica do diagnóstico organizacional o panorama do stress nas recepcionistas da organização. Para tanto a mesma se desdobra nos seguintes objetivos específicos: (1) definir a como a organização se apresenta (histórico, pressupostos e políticas de RH), (2) descrever a demanda de saúde do

trabalhador da organização pesquisada, (3) expor percepção das recepcionistas sobre as principais causas e conseqüências relacionadas ao stress no trabalho.

## **2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E SAÚDE DO TRABALHADOR**

Tratando-se do processo de investigação de fatores que inviabilizam de algum modo o alcance dos objetivos organizacionais, faz-se necessária a compreensão de como a organização se apresenta em termos de planejamento estratégico, bem como a relação pessoas e gestão. O termo gestão estratégica de pessoas é vinculado diretamente ao alinhamento sistêmico, o qual visa que a organização tenha os objetivos da gestão estratégica de pessoas alinhadas aos objetivos corporativos, ou seja, a gestão de pessoas deveria contribuir para a consecução dos objetivos da organização, favorecendo o bem-estar do trabalhador (MASCARENHAS, 2008).

Para Heloani e Capitão (2003), as condições de trabalho, bem como as relações entre os funcionários, influenciam diretamente na qualidade de vida e o desempenho organizacional. A compreensão dessa premissa conduz a uma perspectiva estratégica para a sobrevivência e desenvolvimento futuro nas organizações. Neste campo, desdobra-se o conceito de diagnóstico organizacional enquanto ferramenta capaz de oferecer subsídios para intervenções que promovam possibilidades de mudança para organização, colocando em voga a mediação entre colaboradores e os objetivos da organização. O Diagnóstico Organizacional (D.O.) se refere a uma etapa anterior a qualquer intervenção realizada no ambiente corporativo; é a partir dele que se elaboram planos de ações que vão direcionar a melhor forma de intervenção. Segundo Santos e Canêo (2009), o objetivo central do D.O é conhecer e analisar o funcionamento da organização em toda sua complexidade, possibilitando uma avaliação de todos seus aspectos: econômicos, estruturais ou organizacionais.

A proposta da atuação do psicólogo vinculada ao Diagnóstico Organizacional segundo Azevedo e Cruz (2006) requer uma postura de prevenção e que ressalte no processo de análise da situação de trabalho, os principais fatores organizacionais, que interferem no desempenho e na saúde dos trabalhadores. Ou seja, o psicólogo atuará a partir de suas habilidades e técnicas profissionais, não apenas visando encontrar problemas na organização, mas prevenindo futuros problemas que possam vir a prejudicar não somente a produtividade da organização, mas também a adaptação dos empregados ao trabalho, envolvendo fatores como: saúde, segurança, etc.

Para que o Diagnóstico atinja os objetivos de promover uma visão analítica da organização e gerar proposições interventivas, ele deve conter critérios que possam mensurar/avaliar como as principais variáveis intervenientes estão correlacionadas com o ambiente e desempenho. Variáveis como: exigências das tarefas, carga horária, os riscos potenciais e adicionais do emprego e os esforços físicos e mentais que implicam na saúde dos trabalhadores são exemplos de fatores que podem correlacionar-se a baixos índices de performance individual e grupal nas organizações.

Azevedo e Cruz (2006) ressaltam que para o psicólogo ter uma atuação consistente e com melhores resultados, ele precisa estar a par das principais variáveis presentes como já citadas, as quais implicam na saúde e produtividade dos trabalhadores; ele não deve fazer o Diagnóstico focando apenas nos resultantes das tarefas realizadas pelos funcionários, é algo mais trabalhoso de se fazer, no entanto, é substancial que o psicólogo deva elaborar uma investigação diagnóstica e um plano de ação que tenham como subsídios informações a respeito das variáveis críticas, para que a atuação dele alcance resultados eficazes tanto para o sistema produtivo da organização, quanto para os trabalhadores.

É válido salientar que mais do que conhecer o que se constitui a ferramenta D.O é importante compreender a sua operacionalização. Assim, Oliveira (2006) resalta que o D.O pode ser dividido em quatro fases. A primeira fase consiste em identificar uma hipótese de problema que afeta a organização. A segunda fase é aquela em que se reúnem informações sobre o problema. Já a terceira é a fase em que se analisa a informação, valoriza diferentes informações para se fazer a melhor identificação e definição do problema.

O D.O. pode ser efetuado por meio de ações diversas. Entre algumas das ações que as organizações podem adotar para obtê-lo estão: pesquisa de clima, entrevista de desligamento, índices de rotatividade e de absenteísmo, entrevista de acompanhamento, pesquisas de satisfação, análise de indicadores de desempenho, acompanhamento das necessidades levantadas pelos próprios funcionários entre outras. Todas essas estratégias adotadas pelas organizações são capazes de oferecer diagnósticos que apontem possíveis falhas e problemas existentes, bem como situações e condições que precisam ser mantidas ou melhoradas. E, por fim, a quarta e última fase consiste em confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico e compará-los com as experiências anteriores de situações ou casos similares.

Dentre os aspectos avaliados pelo DO há a saúde do trabalhador, que em suma irá reunir as condições favoráveis para que o trabalho seja adequado ao homem, por isso se revela como conceito plurideterminado, reunindo campos como a medicina, a psicologia,

ergonomia e a administração por exemplo. As consequências de uma experiência que infrinja a saúde no trabalho refletem questões macro (políticas, estruturas e processos) e micro (adaptação do trabalhador, condições físicas, natureza da tarefa, etc.). Nesse panorama se insere a temática do stress, enquanto experiência no trabalho.

### **3 PANORAMA DO STRESS LABORAL**

O stress laboral adquiriu uma grande relevância social pois o interesse pela produtividade e pela eficiência nem sempre é acompanhado de condições dignas e adequadas, recursos suficientes e postos de trabalho que tenham em conta as características das pessoas, as suas necessidades, aptidões e interesses. A reflexão centra-se que é necessário conseguir uma experiência de trabalho que não se converta numa fonte de stress para o indivíduo, impactando não só o componente profissional, mas também a componente emocional, social e familiar.

O Stress é classificado como um mecanismo físico de defesa e adaptação, havendo geralmente um retorno relativamente rápido ao equilíbrio (ROBBINS, 2010). Contudo, sabe-se hoje que a sua manutenção por um longo período de tempo acabará por conduzir a um esgotamento físico, por saturação dos mecanismos de defesa naturais. Tendo em conta as manifestações do stress em nível do ser humano, há uma distinção entre dois tipos distintos deste problema, o “eustress” e o “distress”. Esta classificação era justificada com o fato de se perceber uma série de efeitos benéficos até determinados níveis, tais como a manutenção dos níveis de atenção, empenho ou energia que promovem o nosso desenvolvimento pessoal, dando-se neste caso, o nome de “eustress”.

No entanto, a partir de um determinado ponto, o stress passa de benéfico a prejudicial, afetando a nossa saúde, humor, produtividade e relações pessoais. O problema central não é o stress em si, mas como o sujeito lida com ele. O stress é inevitável nas organizações modernas. Prazos para cumprir, resultados a alcançar, pressões dos clientes e fornecedores, exigência de reduzir custos, competitividade, necessidade de se ultrapassar constantemente e serem melhor a cada dia que passa, são aspectos que não se podem evitar na vida organizacional (CHIAVENATO, 2008).

A partir das pesquisas feitas no campo da psicologia do trabalho, medicina, administração e afins, alguns modelos explicativos de stress foram construídos. Essa pesquisa tomará como base o modelo “demanda-controle”. Dos modelos teóricos existentes para

avaliar o estresse de natureza psicossocial no ambiente laboral, o modelo demanda-controle proposto por Robert Karasek em 1979. Segundo Alves et al (2015) seus pressupostos são: (a) reações adversas à saúde decorrem da exposição simultânea a elevadas demandas psicológicas e escasso controle sobre o processo de trabalho (trabalhos de alta exigência ou *job strain*) (b) existe um “efeito positivo” do estresse frente a elevada demanda psicológica e controle (trabalhos ativos). Ao contrário, escassez simultânea de demanda – psicológica – e controle levariam à desmotivação, diminuição de aprendizagem ou perda gradual de habilidades adquiridas (trabalhos passivos).

Ao se tratar do ambiente organizacional, o stress apresenta uma grande diversidade de origens, enquadrando-se em diferentes categorias: intrínsecas ao trabalho (condições físicas; trabalho por turnos; carga de trabalho; responsabilidade e riscos.) papel na organização (ambiguidade de papel; conflito de papel; grau de responsabilidade), afinidades no trabalho (relacionamentos com subordinados, colegas e superiores; delegar responsabilidades); estrutura e clima organizacional (falta de participação nas tomadas de decisão; falta de consulta e comunicação; restrições de comportamento, políticas de organização; estilos de liderança) e ligação casa-trabalho (família; questões psicossociais, culturais ou financeiras; conflitos.).

O stress ocupacional tende a estar relacionado a percepção, por parte do trabalhador, da sua incapacidade para realizar as tarefas solicitadas (implícitas ou explícitas). Por isso pode ser um dos norteadores para ações e intervenções do setor de recursos humanos e adjacências, demandando uma visão sistêmica que englobe ações, processos e adaptação do trabalhador vinculado aos objetivos organizacionais, priorizando seu bem-estar e saúde. Por estar o estresse comumente presente no cotidiano operacional, a pesquisa irá trazer elementos que possibilitem a identificação dos fatores estressantes, tal como as implicações nos funcionários, para, a partir daí conseguirmos propor uma ação que venha melhorar a qualidade de vida no trabalho.

#### **4 MÉTODO**

O seguinte estudo possui um caráter qualitativo, descritivo e exploratório. Entende-se que este delineamento permite a coleta de informações sobre a percepção do colaborador acerca do seu campo de trabalho e seus impactos. Desse modo, compreender o significado da singularidade da experiência laboral analisada.

#### **4.1 Etapas e Instrumentos**

Para a coleta de dados, a pesquisa se constituiu das seguintes etapas e instrumentos: (1) visita a organização e aplicação de entrevista semiestruturada com o representante do RH e posteriormente com o líder do setor tido como portador da questão-problema (no caso a recepção) para o levantamento de questões e desenho da próxima etapa de pesquisa, (2) observação direta sistemática do campo de trabalho com base no Descritivo de Cargo oferecido pelo RH a fim de ter dados da percepção acerca dos processos e atividades das recepcionistas, (3) aplicação de uma entrevista estruturada em 20 recepcionistas da unidade pesquisada reunindo questões sobre percepção de stress no trabalho, bem como possíveis causas, fatores organizacionais, vivência de sintomas, consequências, posicionamento do RH e percepção de melhorias a serem adotadas.

#### **4.2 Participantes**

Para a realização do estudo participaram 20 recepcionistas de uma das unidades da empresa pesquisada. A unidade escolhida é a mais antiga pertencente a Empresa X e também possui maior quantidade de serviços oferecidos quando comparada as outras filiais. Os colaboradores pesquisados estão distribuídos nos três andares da unidade, no qual cada andar é responsável por realizar um diferente procedimento de investigação diagnóstica por imagem, como: Ultrassonografia e Densitometria Óssea (primeiro andar), Ressonância Magnética (segundo andar), Raio X e Tomografia (terceiro andar).

Em termos de caracterização de participantes pôde-se observar: quanto ao gênero: 25% do gênero masculino e 75% do sexo feminino, quanto a escolaridade obteve-se 25% com ensino superior incompleto e 75% com ensino médio completo. A média estipulada em tempo de empresa dos respondentes foi de aproximadamente 3 anos.

#### **4.3 Análise dos Resultados**

Foi adotado o procedimento de análise de conteúdo, na modalidade categorial, que consiste na operação de classificação de elementos constitutivos de um discurso, organizando a temática e ideias na lógica de categorização (BARDIN, 1977). As categorias, ou seja, as unidades de sentido fornece por condensação, uma representação simplificada dos dados

brutos obtidos na fase de coleta de dados. Também foi adotado, para exemplificação, o mapeamento dos comentários emergentes, como argumentos sobre determinada temática, inserindo ao longo da discussão dos resultados, fragmentos do discurso dos colaboradores para melhor elucidar sua percepção acerca da temática, realizando devidas considerações, à luz do referencial teórico adotado.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **5.1 Contexto atual da Organização**

A fim de haver a compreensão da empresa pesquisada, no que tange aos elementos da gestão e da cultura organizacional, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Coordenadora de RH e uma funcionária responsável pela supervisão geral de atendimento da unidade ao qual se sucedeu a pesquisa. Desse modo, apresenta-se que a organização escolhida, aqui chamada de Empresa X foi fundada por um médico e atualmente é uma das referências em diagnóstico por imagem no Nordeste do Brasil possuindo seis unidades distribuídas nos estados da Bahia e Rio Grande do Norte, contando com um corpo de mais de 800 funcionários com um corpo clínico composto por cerca de 200 especialistas.

Desde sua fundação a empresa pesquisada possuía uma cultura familiar, trazendo em seus procedimentos e processos um cunho paternalista e disseminação do senso de pertença e família entre colaboradores e a figura do fundador. A partir da entrevista com a Coordenação do RH, traços dessa cultura organizacional familiar persistem até o momento, mesmo com a recente fusão junto a uma *holding*. Com o processo de fusão, a empresa passou por processos de mudanças significativos, reduzindo, por exemplo, a sua flexibilidade, trabalhando agora a partir da horizontalidade de processos ao invés da antiga característica de análise das particularidades de cada colaborador em sua situação específica, tão prezada pela cultura anterior. Toda identidade organizacional foi adaptada para uma congruência com aos objetivos da *holding*, também no que se diz a processos e políticas de RH.

Segundo a gestora de RH da empresa, a identidade organizacional atual reflete o compromisso com uma gestão voltada para a inovação, tecnologia de ponta, transparência e qualificação profissional. No campo da Gestão de Pessoas (GP), a empresa, conta com uma estrutura composta pelo RH e o Departamento Pessoal, onde no seu macroprocesso a GP junto ao Departamento da Qualidade e o Departamento Comercial se encontra com poderes



decisórios e estratégicos. Com relação, as políticas de RH, todos os colaboradores possuem acesso a benefícios (participação em planos de saúde, vale transporte, vale refeição, e participação no programa de metas) e passíveis a premiações diversas como prática de reconhecimento, como a participação no programa de metas, por meio de critérios definidos e particulares a cada unidade, e atualmente há uma revisão do plano de remuneração, de acordo com as políticas de formato da *holding* que a adquiriu.

Foi relatado, enquanto ponto forte da gestão, a abertura e facilidade de acesso que os colaboradores possuem para comunicação de necessidades, bem como os constantes treinamentos para melhoria técnica e comportamental. Foi ressaltada ainda a vantagem da GP (Gestão de Pessoas) possuir um contato estreito com os setores e uma cultura de acompanhamento de desempenho, isso aqui tratado como uma característica preservada da antiga cultura organizacional, refletido no compromisso deste setor em permitir transparência.

Alguns fatores são tidos como pontos de atenção e intervenção, ao longo da entrevista, porém a Gestora de RH e Coordenadora de Atendimento salientaram as crescentes queixas de possível sobrecarga, stress e deficiência da aplicação de competências comportamentais no setor da recepção. Este setor é tido como o ‘cartão de visita’ da unidade da organização apresentada e possui queixas de comunicação inter e intrasetorial, porém os opinários de satisfação (método adotado para satisfação dos clientes com o serviço ofertado) apontam para um bom desempenho das atividades das recepcionistas, no atendimento, em características como: cordialidade na tratativa e resolutividade.

## **5.2 Natureza do Trabalho dos Recepcionistas da Empresa X**

Segundo o RH, o cargo de recepcionista é vital para a manutenção e apresentação da imagem da empresa, bem como gerar a captura e retenção do cliente através do atendimento no momento de espera e pós-exame. A coordenadora do RH salientou que é através do atendimento que empresas do setor de serviços podem se diferenciar, por isso atualmente há ações internas que possibilitam uma gama de treinamentos comportamentais que foquem em habilidades do bom atendimento e humanizado.

Através do prescrito no descritivo de cargo houve um confronto com aquilo que de fato os colaboradores da recepção atuavam (oriundo dos dados da observação direta e da entrevista), promovendo assim um confronto entre o real e o prescrito das atividades

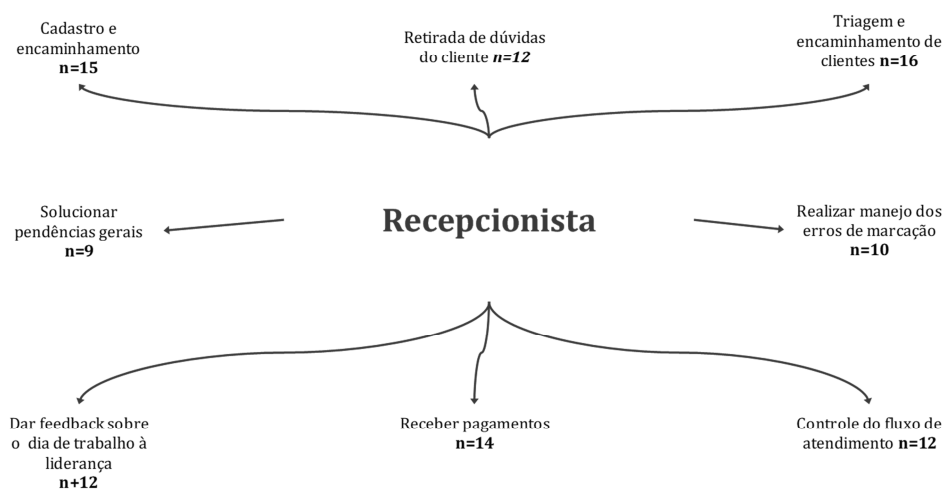
desempenhadas (FERNANDES,1996). A seguir se encontra o quadro oferecido pelo RH, por meio do Descritivo de Cargo, contendo as principais atribuições dos recepcionistas.

Quadro 1 – Descritivo de Cargo das Recepcionistas

<b>DESCRITIVO DE CARGO – RECEPÇÃO (ADAPTADO)</b>
<b>RESPONSABILIDADES / ATIVIDADES</b>
<b>Descrição Detalhada:</b>
<u>Atendimento:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>● Auxiliar na triagem, controle e redistribuição de senhas de atendimento;</li><li>● Recepcionar cordialmente o cliente e prestar informações precisas inerentes a exames e exigências de convênio ou particular;</li><li>● Efetuar contato telefônico com convênio para solicitar informações e/ou autorizações, quando necessário;</li><li>● Conferir documentação e cadastrar o paciente em sistema próprio, emitir guias de acordo com cada convênio, preencher fichas de atendimento, e direcioná-lo para a realização do exame solicitado;</li><li>● Marcar exames pessoalmente, adequando o interesse do cliente à agenda existente, prestando informações precisas sobre a necessidade de preparo, exigências do convênio e solicitação de exames anteriores, quando for o caso;</li><li>● Receber pagamento de exames particulares dos clientes, emitir recibo e nota fiscal e entregar aos mesmos e repassar dinheiro à coordenação devidamente protocolizado;</li><li>● Conferir as movimentações de atendimento;</li><li>● Acompanhar e cumprir com os prazos de resolução das pendências de atendimento;</li><li>● Repor formulários (xerox) padrões de utilização nas rotinas de trabalho da recepção;</li></ul>
<u>Fechamento de exames:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>● Fechar o exame através da conferência das imagens, pedido médico, ficha de entrada com os dados do paciente, bem como exame anterior, quando houver;</li><li>● Esclarecer dúvidas quanto a entrega dos resultados;</li><li>● Etiquetar e fechar o envelope, protocolando-o e entregando-o no setor de entrega de resultados;</li><li>● Separar os resultados de exames que serão enviados via moto boy, Sedex ao cliente ou outras filiais e encaminhar ao setor responsável pelo envio;</li><li>● Receber, conferir e arquivar resultado de exames encaminhados pelo setor de laudos;</li><li>● Entregar resultado de exames ao cliente ou familiar – mediante protocolo – verificando se há pendências e dando baixa no Sistema.</li></ul>

A tabela do descritivo de cargo acima revelou acima quais são as supostas atividades do recepcionista na unidade, bem como o que é exigido dele em cada atuação. A partir do exposto, a figura abaixo reúne as principais categorias trazidas pelo discurso dos participantes na entrevista sobre as principais atividades desempenhadas na recepção, seguido das impressões causadas pela observação direta do posto de trabalho.

Figura 1 - Conceito as principais atividades da recepção



Durante a entrevista e a observação não houve discrepâncias alarmantes entre o que está prescrito na política da empresa e a execução do cargo. Os discursos dos recepcionistas convergem e são coerentes com o descritivo. Eles relataram que as atividades são bastante dinâmicas e o fluxo da empresa é bastante acelerado, por isso há ramificações de atividades, que segundo eles são frutos das demandas atuais, cuja justificativa repousa em fatores como a redução de quadro devido a fusão e questões relacionadas a comunicação, visto como fatores que influenciam para o desencadear do stress (melhor discutido no campo abaixo). As principais ‘ramificações’ destas atividades são *Dar feedback à liderança sobre o dia de trabalho* (n=12), que está relacionada a possíveis intercorrências, erros, insatisfação de clientes e/ou conflitos. Esta atividade surgiu de uma necessidade após a redução do quadro que potencializou ruídos de comunicação acerca do quantitativo de pacientes, demanda do dia, acarretando maior vigilância da liderança para poder fazer possíveis ajustes e remanejamento para solucionar problemas.

Já a categoria *Solucionar Pendências* se revelou como um ponto de atenção na condução da entrevista, pois esta se relaciona com estratégias e medidas tomadas pelos

recepcionistas para lidar com conflitos relacionados a alguma alteração no fluxo normal no atendimento (erro de cadastro, não liberação do exame, atraso, lidar com pacientes mais nervosos, etc.) mas que exigem deles certa autonomia que não os foram ofertada, o que faz com que eles percebam algumas lacunas, em termos de competência e habilidades para lidar com situações inesperadas e dar o encaminhamento mais assertivo. A partir do que foi descrito pelos participantes sobre suas atividades, houve uma comparação dessas respostas com os pressupostos do Modelo Demanda-Controle de Karasek (1979), tratado anteriormente. Primeiramente, o conceito de controle, que se refere ao grau de autonomia exercida nas tarefas.

O "controle" no trabalho compreendeu dois componentes:

a) Aspectos referentes ao uso de habilidades – o grau pelo qual o trabalho envolve aprendizagem de coisas novas, repetitividade, criatividade, tarefas variadas e o desenvolvimento de habilidades especiais individuais, relacionadas aos treinamentos oferecidos pela empresa, tanto a nível técnico como comportamental;

b) Autoridade decisória (Karasek, 1979) – abarca a habilidade individual para a tomada de decisões sobre o próprio trabalho, a influência do grupo de trabalho e a influência na política gerencial, que segundo o grupo aparece como algo indefinido e após a mudança organizacional, que trouxe novos sistemas de trabalho, procedimentos e métodos, o poder de decisão ficou concentrado na liderança, que muitas vezes não dá conta de todas as demandas, potencializando a baixa operacionalização das atividades, o que causa, segundo eles, um fator para um clima de insegurança, insatisfação, irritabilidade e stress.

A "demanda psicológica" se refere às exigências psicológicas que o colaborador da recepção enfrenta na realização das suas tarefas, envolvendo pressão do tempo para o atendimento (proporção do tempo de trabalho realizado sob tal pressão), nível de concentração requerida para cada peculiaridade do atendimento e do paciente, interrupção das tarefas e necessidade de se esperar pelas atividades realizadas por outros trabalhadores (como o setor de marcação, atuação da supervisão ou liberação das salas pelos técnicos de radiologia).

Portanto, através do exposto acima se tem o quadro geral de como a atividade dos recepcionistas se operacionalizam, o que seria caracterizado pelo modelo Demanda-Controle como um cargo cujas atividades são de alta demanda e baixo controle, cujas intervenções configuram-se em levar estratégias que enriqueçam o *locus* de controle psicológico e que intervenha em fatores externos, de modo a capacitar a adaptação mais eficiente do

colaborador à sua função. Segundo França (2008), através da descrição de cargo se tem acesso ao que a empresa espera de entrega do colaborador, e como este pode adequar-se a ela e que tipos de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) serão empregados na execução da tarefa, o que para se compreender o stress, permite conhecer a atividade e o controle que se tem sobre elas.

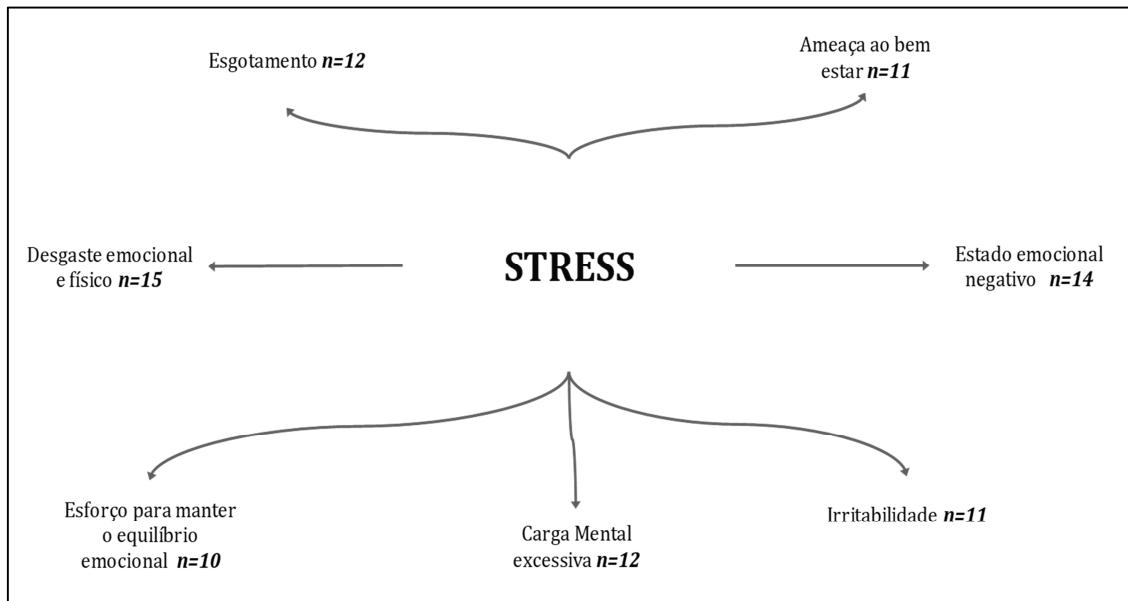
### **5.3 Significados do conceito de Stress**

No tópico acima foi discutido como se configura a natureza da atividade de um recepcionista da Empresa X, muito influenciada pelo momento de mudança organizacional, no qual há a implantação de novas políticas e procedimentos que deverão nortear o ‘modo de fazer’ da organização. Schein (2009) e Zanelli (2004) ressaltam que no processo de mudança organizacional, o trabalhador pode vir apresentar níveis de insatisfação e stress, enquanto fase de negação da nova cultura, que interferirá em um modo já estabelecido de operacionalização no trabalho, quadro sugerido na empresa pesquisada.

A partir do discurso dos participantes, o stress é um fenômeno que vem se apresentado com maior frequência na organização após a implantação dos pressupostos da *holding*. Primeiramente, com a investigação dessa percepção de como se manifesta o stress no trabalho, houve o intuito de compreender, o que o grupo nomeia como sendo stress a fim de verificar se tais representações dialogam com o adotado no referencial teórico, de sorte que possibilite a construção de uma intervenção mais condizente com a realidade laboral.

A figura a seguir representa as categorias levantadas, a partir da análise categorial de Bardin (1977), reunindo os principais conceitos e noções associados ao tema stress, na percepção do grupo pesquisado.

Figura 2 - Conceito de Stress para recepcionistas



A partir da figura acima é sugerido que o termo *stress* está relacionado um desgaste emocional e físico, cujas origens, segundo o grupo, provém da própria execução do trabalho, principalmente em situações inesperadas aos quais não se percebe controle. A categoria *Desgaste Emocional e físico*, *Esgotamento* e *Estado emocional negativo* são vistas pelos participantes como unidades de sentido que expressam a manifestação do stress no trabalho. O mesmo foi relatado como causado por um desajuste entre o colaborador e o trabalho, pelos diferentes papéis que o indivíduo tem de desempenhar e pela falta de controle sobre as atividades (situações de reclamação de clientes, atrasos constantes, erros de marcação, etc.), conforme ressalta o modelo de Demanda- Controle, acerca da importância de conhecer o nível de controle sobre as atividades (ALVES ET AL, 2015).

Outro ponto importante a ser considerado é a correlação sugerida pelos participantes entre as representações *Carga mental excessiva* e *Esforço para manter o equilíbrio emocional*. O grupo ressaltou que o fenômeno stress possui um componente derivado da carga mental excessiva, que são definidas pela alta exigência psicológica de tratar a singularidade de cada caso de atendimento, pelo aumento atual da carga de trabalho e pela versatilidade que o recepcionista precisa ter no posto de trabalho.

Muitas vezes, o cliente já chega irritado, mobilizado por estar aqui investigando uma doença. Isso a gente entende e tenta prestar o melhor atendimento possível. Porém, a satisfação dele não está em nossas mãos. Quando há algum erro, nós somos a linha

de frente, recebemos insultos do cliente, reclamações da liderança, e acaba que controlar tristeza e raiva. (Recepcionista, colaborador há dois anos)

O fragmento acima já possibilita a inferir formas de enfrentamento para o stress e necessidade de conhecer situações e consequências no ambiente laboral. As representações *Irritabilidade* e *Ameaça ao Bem-estar* discorrem o sentido de como a manifestação do stress acarreta consequências à ambiência organizacional. O grupo ressalta que a irritabilidade se torna um estado difuso de humor, ao longo do dia, enquanto uma forma de estar alerta e reativo para determinadas situações, como se houvesse uma antecipação e rememoração de situações negativas, que por sua vez são uma ameaça ao bem-estar, uma vez que provoca uma série de sintomas e consequências (de ordem física e psicológica), que serão discutidos adiante. Mas esta contribuição corrobora com o conceito de stress de Lipp (2001) enquanto um desgaste geral do organismo causado por alterações psicofisiológicas devido o sujeito ver-se forçado a enfrentar situações que a irrita, amedronta, excita ou confunde.

#### **5.4 Situações estressoras e formas de enfrentamento no ambiente laboral**

A vivência laboral por si produz situações de mobilização emocional e que podem desencadear a experiência de stress. Segundo Zanelli (2001) no que tange aos aspectos emocionais no trabalho, a experiência estressora contribui para compreender como esse colaborador expõe as suas formas de *coping* e como ele responde as diferentes situações do contexto de execução de atividades inerentes ao seu cargo.

No caso do grupo de recepcionistas da Empresa X, o fato de trabalharem no segmento de saúde e lidar diretamente com um público-alvo já suscetíveis a reações emocionais negativas (seja pela suspeita de alguma doença a ser investigada ou por motivos, como erro de marcação) desencadeia a construção de um ambiente de trabalho marcado pelo inesperado e pelo desafio de prestar um acolhimento eficiente. Ainda nesta lógica, salientem a importância de desenvolver em seu repertório estratégias de manejo emocional, mesmo reconhecendo a dificuldade de incorporar isto no repertório. Todo esse panorama tece a forma de funcionamento do ambiente de trabalho, de maneira a poder apreender quais situações são ditas como mais estressantes ao longo do cotidiano na Empresa X, conforme é apresentado na figura a seguir.

Figura 2 - Situações estressoras



Fonte: Elaboração Própria

Na análise acerca das situações dadas pelas categorias acima, os participantes revelaram que as situações descritas possuem o poder de provocar o stress estão intimamente relacionadas a episódios emocionais negativos e falta de autonomia em alguns processos decisórios (tomada de decisão sobre encaminhamento e inabilidade técnica com os novos procedimentos), que por sua vez estão relacionados a demanda de trabalho crescente (consequência da redução de quadro).

Situações como o acúmulo de tarefas, envolvimento em atividades fora do cargo (encaminhamento, acompanhar pacientes, etc.) que causam atraso, falta de tempo hábil são colocadas como categorias que representam ocasiões cujos fatores ambientais e instrumentais influenciam no aparecimento do stress. Foram trazidos aspectos emocionais como desconforto, raiva e frustração como parte do envolvimento direto com a situação estressora, o que por sua vez gera desgaste e sensação de inutilidade e desadaptação. Situações que envolvam a convocação da liderança são vistas como estressoras pela falta de tratativa e acolhimento do líder para com o colaborador. A queixa não é do encaminhamento que o líder dará, mas na forma como ele penalizará o colaborador, além de haver queixas de que os supervisores possuem outras atividades que inviabilizam sua ida sempre que requisitado, o que exige deles autonomia no direcionamento da demanda de modo não tão assertivo devido a falta de conhecimento de protocolos de situações mais complexas.



Já as atividades que convocam uma atuação mais direta junto ao cliente e sua demanda também são trazidas como situações que convocam alta exigência de controle emocional, de modo a não prejudicar o atendimento, a satisfação com o cliente e o cumprimento de prazos e metas esperados para o setor. Foram comuns respostas emocionais de raiva, tristeza, impotência, surpresa desagradável e fúria, mas que necessitavam ser suprimidas ou reavaliadas.

O grupo também relacionou esta certa inabilidade de regular as emoções e de habilidades sociais para o atendimento como reflexo de fatores individuais (personalidade, temperamento, etc.) e fatores organizacionais (falta de treinamentos focados para isto, mesmo havendo treinamentos que fomentem utilizar emoções para um atendimento bem-sucedido). Tal panorama tem trazido, conforme relatado em discurso abaixo, sofrimento subjetivo e desconforto com o trabalho.

Geralmente, eu acordo pensando em como irei para o trabalho. É o cliente que reclama, é o paciente que sofre, é o sistema que trava, é o líder que exige sempre. Tudo isso deixa a gente com sensação de fracasso. Sinto dores nas costas, cefaleia, irritabilidade, quase sempre, fico pensando na situação antes dela ocorrer.” (Recepcionista da empresa há 3 anos).

Definidas as situações mobilizadoras, foi solicitado aos participantes que relatassem quais estratégias eles utilizavam para poder lidar com o stress. A partir disso a figura a seguir foi construída a partir do compilado das principais estratégias utilizadas para enfrentar as consequências do stress.

Figura 3 - Formas de enfrentamento do Stress



Diante do que foi sugerido por elas, as estratégias estão vinculadas a estratégias controle de emoções. A estratégia de regulação com modos de estabilizar as consequências da emoção como: controle de respiração e sair do local de trabalho. Já estratégias de avaliar situação por outro ângulo, dá somente atenção a um ponto específico ou pensar outra coisa são trazidas pelo público como forma de minimizar a vivência de emoções negativas e que já estão incorporadas ao seu repertório.

As estratégias de revisitar as ITRs (instrução de trabalho escrita em documentos) e convocar suporte necessário (liderança, suporte técnico, médicos, etc.) também são formas de enfrentamento direto com a situação estressora, sendo assim revelado como um mecanismo de enfrentamento que minimiza a potência do eliciador do stress. Esse modo de elaborar estratégias comportamentais e cognitivas para a resolução de problemas são vistas por eles como pontos que precisam ser desenvolvidos junto a capacidade regular as emoções e dar feedbacks a terceiros. Como forma de visualizar consequências físicas e psicológicas da vivência do stress no trabalho, o grupo revelou quais são os principais sintomas ocasionados pelo stress, e que os tem incomodado no último. Tais dados estão reunidos na tabela abaixo.

PRINCIPAIS SINAIS DO STRESS	
Sintomas Físicos	Sintomas Psicológicos
Tensão muscular <i>n=12</i>	Esquecimento de coisas corriqueiras <i>n=11</i>
Hiperacidez estomacal <i>n=6</i>	Irritabilidade <i>n=18</i>
Insônia <i>n=11</i>	Desmotivação <i>n=15</i>
Cefaleia <i>n=14</i>	Sensação de incompetência <i>n=13</i>
Fadiga <i>n=15</i>	Pensar em um só assunto ou repetir o mesmo assunto <i>n=9</i>
Perda de Apetite <i>n=13</i>	Ansiedade <i>n=17</i>

Os sintomas estão presentes principalmente no ambiente laboral, porém alguns extrapolaram a barreira do trabalho, causando prejuízos pessoais e em outros âmbitos da vida, como são relatados pela insônia, ansiedade, irritabilidade, cefaleia e fadiga. Estes sintomas citados são os de maior representatividade de evocação e podem estar associados a falta de tolerância a emoções negativas, a percepção de suporte organizacional e insatisfação com o trabalho e/ou organização.

### 5.5 Percepção geral da atuação do RH

Os principais fatores geradores de estresse presentes no ambiente de trabalho, segundo o analisado do discurso das recepcionistas e da entrevista com o RH, envolvem os aspectos da organização, o processo de mudança organizacional, a falta de manejo da liderança, os *gaps*

relacionadas a habilidades sociais (no que se refere a assertividade) e autonomia no atendimento, administração e sistema de trabalho e da qualidade das relações humanas, porém a quantidade de estresse que cada pessoa experimenta pode ser modulada por fatores como sua experiência no trabalho, o nível de habilidade, o padrão de personalidade e a autoestima.

O grupo acabou discorrendo sobre a necessidade de que o RH e a empresa se posicionassem como um ambiente de suporte, que segundo eles, devido a mudança organizacional, muitos protocolos e políticas foram alteradas bruscamente, desligamentos e redefinição de tarefas, auxiliam a suposta sensação de instabilidade e insegurança. Uma vez munidos dessa ideia, foram recorrentes ideias para haver uma comunicação mais efetiva sobre cronograma de atendimentos, demandas e união da equipe, o que promove a inferência de necessidade de estar investindo em visão sistêmica.

Os fatores pessoais (personalidade, perfil, temperamento, etc.) foram trazidos como uma necessidade de se ter um espaço para poder expressar as emoções. Fatores organizacionais relacionados a liderança também foram evocados, tanto no que tange a organização e gestão de equipe, atividades, carga horária, tanto na habilidade emocional do líder. Segundo Zanelli (2004), a liderança possui um papel efetivo para identificação de lacunas no funcionamento da equipe e do setor, também sendo um mediador para o levantamento de necessidades e melhorias. O público ressalta que acredita na competência e na eficácia do RH para poder estruturar melhorias, isto devido a imagem consolidada pelo RH desde antes da mudança organizacional, sendo visto como um local onde queixas podem ser levadas e direcionadas para sua resolução.

## **6 CONCLUSÃO**

O estresse ocupacional vem sendo considerado um problema generalizado afetando os trabalhadores, a organização, dificultando a eficiência da empresa e prejudicando a relação do colaborador com sua função. O cargo pesquisado, inserido nesse panorama, foi descrito como aquele cujas características de alta demanda psicológica e baixo controle das atividades provoquem consequências como irritabilidade, ansiedade e insatisfação com o trabalho.

O conceito de stress foi compreendido pelo viés do esgotamento físico mental e de quanto o sujeito o tolera. Além de citados fatores pessoais e da natureza da tarefa, o público ressaltou a condição de mudança organizacional que alterou significativamente protocolos e tratativas. Como do de enfrentamento do stress foi apresentado um ramo de estratégias

vinculadas ao controle de emoções. A atuação do RH, segundo os participantes deve estar focada em fatores que levam a manifestação direta do stress e não somente sua prevenção. O setor de RH é visto como um espaço aberto para acolher necessidades e, portanto, necessita levar em consideração uma visão sistêmica.

A visão que foi construída para entender a ambiência organizacional da Empresa X desloca um olhar para intervenção do estresse ocupacional que leve em consideração a inadequação ao ambiente, ao tratamento direto do estresse ou das consequências decorrentes dele. A competência de criar e manter um ambiente com presença reduzida de estressores organizacionais é uma exigência crescente, e o campo da gestão deve considerar tal planejamento para gerir e reduzir o próprio estresse, bem como para auxiliar na diminuição das tensões de seus empregados, desse modo, conduzindo a adaptação do colaborador ao trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. G. M et al. Modelo demanda-controle de estresse no trabalho: considerações sobre diferentes formas de operacionalizar a variável de exposição. **Cad. Saúde Pública**, v. 31, n. 1 p.208-212, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102311X2015000100208&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102311X2015000100208&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 nov. 2015.
- ARAUJO, T.M; GRACA, C.C., ARAUJO, E. Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Controle. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 8, n. 4, p.991-1003, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-8123200300040002>>
- AZEVEDO, B.M; CRUZ, R.M. O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. **Cad. psicol. soc. trab.** v. 9, n. 2, p. 89-98, 2006.. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172006000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200007)>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, S.R.P. **Saúde e Trabalho: controvérsias teóricas**. **Caderno CRH**, Salvador, n.24/25, p.155-169, jan./dez. 1996. Disponível em <https://www.cadernocrh.ufba.br/index.php/crh/article/viewFile/18652/12026>
- FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: ATLAS, 2008

GOULART JÚNIOR, E. et all. **O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas**. Caderno de Administração - v. 22, n. 1 (2014). Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/viewFile/23896/16046>

GROSS, J. J., & JOHN, O. Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 85, p. 348-362, 2003.

HELOANI, J.R.; CAPITAO, C.G. Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo Perspec.* v.17, n.2, p.102-108, 2003. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392003000200011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011)

KARASEK R.A. Job Demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285-308, jun. 1979.

LIPP, M.N., MALAGRIS, L.N. **O Stress Emocional e seu Tratamento**. In: RANGE, Bernard (Org) . São Paulo: Artes Medicas. 2001.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage, 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, L. H. Z.; CANÊO, L. C. Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 21., 2009, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLI, José Carlos et al. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004