



Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST  
IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

**TRABALHO FINAL DE CURSO**  
**Coordenadora: Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes**

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO NO SETOR DE PESQUISA DE  
OPINIÃO E TELEATENDIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA - UM  
OLHAR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

Apresentado por: Denise Costa Lisbôa

Brasília - DF  
Dezembro 2013

## Resumo

O presente trabalho dedica-se a analisar as vivências de prazer e sofrimento, investigando a organização do trabalho, as estratégias de defesa utilizadas pelos trabalhadores e o possível adoecimento. O estudo foi realizado em uma área de pesquisa de opinião e de teleatendimento de uma Instituição Pública Federal, com base na Psicodinâmica do Trabalho. Para avaliação qualitativa foram realizadas duas entrevistas coletivas e os dados foram analisados pela técnica de Análise de Conteúdo Categorical Dedutiva (BARDIN, 2011). Para verificar o possível sofrimento no trabalho, além da avaliação qualitativa, utilizou-se o Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho – IRIS, da Universidade de Brasília. Os resultados evidenciaram que o prazer é resultante do reconhecimento do trabalho que realizam por parte da chefia e pelos usuários, bem como pode ser fonte de informação de importantes decisões do País. Enquanto o sofrimento no trabalho advém da rigidez da organização do trabalho, do controle excessivo, além da instabilidade no emprego, pela condição predominante do grupo de pesquisa se constituir de terceirizados.

**Palavras-chave:** Psicodinâmica do trabalho; Prazer e Sofrimento no Trabalho; Estratégias de Defesa.

## Abstract

Based on the psychodynamics of work, this article aims to analyze pleasure-suffering in the workspace by investigating the organization of labor, the defense strategies used by workers and the potential work-induced sickness in a telemarketing environment of a state institution. For the qualitative analysis we put forward two collective interviews and use a categorical deductive method to analyze the results. To investigate potential work-induced suffering we also use, beyond the qualitative analysis, the Inventory of Work-Related Risks and Pathogenic Suffering – IRIS, developed by the Universidade de Brasília (University of Brasília). The results show that pleasure comes from being recognized and valued by users, fellow workers and managers, as well as from the historical importance recognition of one's own work as a source of information for the nation's important decisions. Suffering, on the other hand, comes from workspace rigidity, excessive control and job instability.

**Keywords:** Psychodynamics of work, pleasure and suffering at work, defense strategies

## Sumário

1	Introdução.....	3
1.1.	A concepção de trabalho e a sua evolução histórica.....	5
1.2.	A Psicodinâmica do Trabalho na compreensão da dialética prazer e sofrimento no trabalho .....	7
1.3	A estrutura do setor de Teleatendimento e Pesquisa de Opinião.....	10
2	Método.....	11
2.1.	Procedimento de coleta de dados .....	11
2.2.	Instrumentos.....	11
2.2.1	Análise Qualitativa.....	11
2.2.2.	Análise Quantitativa.....	12
3	Resultados.....	13
3.1.	Perfil da Amostra do IRIS .....	13
3.1.1.	Análise dos Resultados do IRIS .....	14
3.1.2	Interpretação dos dados do IRIS .....	15
3.2.	Resultados das Entrevistas Coletivas.....	16
4	Discussão.....	20
5	Considerações Finais .....	30
6	Referências Bibliográficas.....	34

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO NO SETOR DE PESQUISA DE  
OPINIÃO E TELEATENDIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA - UM OLHAR  
DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

**1 Introdução**

A reestruturação produtiva na década de 90 representou mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho em que as tecnologias informatizadas assumiram um papel central. Para Corrêa (1999), surge como nova forma de organização de trabalho que visa à otimização do atendimento ao cliente – as chamadas centrais de atendimento e de pesquisa de opinião - que se responsabilizam pela prestação de serviços por telefone, com diversificada quantidade de informação destinada a um público altamente diferenciado que pode abranger todos os segmentos da sociedade.

Essa parte da economia emprega em sua maioria mulheres jovens, com idade entre 18 e 25 anos, tendo como requisito básico o ensino médio completo. No Brasil, a atividade de teleatendimento se expandiu nos anos 80 e se coloca como uma das mais importantes variantes do *marketing*. Caracteriza-se por operações que utilizam a comunicação aliada à informática (VENCO, 2006).

O número de *call centers* cresceu 30% em 20 anos. A associação Brasileira de Telemarketing aponta que nos últimos anos este setor alcançou 235% de crescimento. Para Glina e Rocha (2003), porém, mesmo com toda a expansão e o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados, o teleatendimento tanto no serviço privado quanto no público possui aspectos considerados críticos.

O estudo se justifica porque pesquisas sobre o mercado de *teleatendimento* têm sido realizadas de maneira sistemática no exterior e também no Brasil há alguns anos. Entretanto, considera-se que a compreensão da organização de trabalho presente nessa

categoria profissional tem sido obscurecida por uma abordagem generalista voltada à iniciativa privada não à iniciativa pública.

Entende-se que o setor público tem envidado esforços no sentido de prestar à população um atendimento de qualidade com a máxima transparência e disponibilidade de informações. Dentro deste contexto surgem os serviços de teleatendimento que consistem, via de regra, em centrais telefônicas (*call centers*), cuja atividade se concentra no atendimento ao cidadão. Este atendimento se dá no sentido de esclarecimento de dúvidas e recebimento de consultas, registro de sugestões e reclamações e de pesquisa de opinião.

A pesquisa apresenta os resultados de um estudo na área de teleatendimento e de pesquisa de opinião de uma Instituição Pública Federal. Com base nos pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho, teve como objetivos investigar a percepção dos trabalhadores sobre a organização do trabalho; identificar as estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho e avaliar em que medida a organização do trabalho contribui para o surgimento de sofrimento e adoecimento no trabalho.

Estrutura-se com uma breve conceituação e a evolução histórica do trabalho, os principais modelos de organização do trabalho, a terceirização no serviço público, assim como a descrição sumária da Coordenação de Pesquisa de Opinião, campo de pesquisa estudado feita por meio de análise documental, juntamente com pressupostos básicos da Psicodinâmica do Trabalho. Em seguida são apresentados os resultados da pesquisa, a discussão e as considerações finais, utilizando como argumentação o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho.

### **1.1. A concepção de trabalho e a sua evolução histórica**

O trabalho é considerado um conceito polissêmico e historicamente controverso, com múltiplas interpretações e sentidos. Para Albornoz (1986), na linguagem cotidiana a palavra trabalho tem muitos significados embora pareça compreensível, como uma das formas elementares da ação do homem, o seu conteúdo oscila. Às vezes lembra dor, tortura, fadiga, noutras mais que aflição e fardo, designam a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de identidade e de cultura.

O que distingue, portanto, a força do trabalho humano dos demais animais é o seu caráter inteligente e proposital e que dá infinita adaptabilidade e produz condições sociais e culturais para ampliar sua própria produtividade. A noção de trabalho, como categoria central, adveio com a sociedade industrial, que cunhou o trabalho como uma experiência humana individual e coletiva que direciona a moral, o direito, a política, a cultura e o humanismo (BRAVERMAN,1986).

Dejours (2004) ressalta a importância da centralidade do trabalho como elemento social nas relações sujeito / sociedade e na constituição da identidade a partir do outro – porque representa muito mais do que o simples ato de trabalhar ou de vender a força de trabalho em busca de remuneração, mas funciona como fator de integração, do viver junto, com certos direitos sociais, além de sua função psíquica como alicerce da constituição do sujeito e de sua rede de significados.

Com o surgimento do capitalismo, um sistema político-econômico dominante no mundo ocidental, e a partir do qual se forneceu o principal meio de industrialização na maior parte do mundo, é que se consolida uma mudança mais visível no mundo do trabalho e suas implicações para o trabalhador. Começam a surgir novas propostas de arranjo do trabalho que foram se adaptando ao longo do tempo de acordo com as

mudanças socioeconômicas, evoluindo do trabalho artesanal da Idade Média para o trabalho industrial (CATTANI e HOLZMANN, 2006).

Para Rago e Moreira (1984), a fim de atender os preceitos capitalistas surgiram os modelos de organização do trabalho, entre eles, o taylorismo, concebido por Frederick Taylor no final do século XIX, como um conjunto de técnicas e princípios referentes à organização dos processos de trabalho, das relações sociais de produção e a uma remuneração associada à produtividade - a Administração Científica do Trabalho.

O modelo enfatiza a racionalização do trabalho por meio do estudo de tempos e movimentos, com a preocupação em racionalizar a produção. Tinha como premissa acabar com a vadiagem, que configurava-se na fragmentação da tarefa em micromovimentos e moldar o trabalhador na melhor maneira de realizar o trabalho, fazendo com que ele reproduza sistematicamente os movimentos determinados pela gerência de modo a eliminar os movimentos inúteis (TAYLOR, 1911/1990).

Foi mais um método de sujeitar os trabalhadores de maneira mais eficaz. A intenção da seleção taylorista era encontrar trabalhadores fortes, docilizados e rentáveis, que implicava na apropriação do saber do trabalhador pelo capital, dominação da gerência, esfacelamento da luta de classes nos processos de trabalho e perda da autonomia (RAGO E MOREIRA, 1984)

Paralelo ao taylorismo, Henry Ford (1863 – 1947), por sua vez, desenvolveu o sistema de organização do trabalho industrial denominado fordismo. O fordismo representou uma estratégia mais abrangente que envolveu o uso de máquinas e ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante e crescente divisão do trabalho, separação entre planejamento e execução, com grande desenvolvimento da indústria automobilística (CATTANI e HOLZMANN, 2006).

Tanto o taylorismo quanto o fordismo tinham como objetivos a ampliação da produção em um menor espaço de tempo e dos lucros dos detentores dos meios de produção, com a exploração da força de trabalho dos operários (CARMO, 1992). O sucesso desses dois modelos fez com que várias empresas adotassem as técnicas desenvolvidas por Taylor e Ford, sendo utilizadas até os dias atuais por indústrias e organizações públicas e privadas.

A fim de atender a demanda crescente de produção, ocorrida na década de 70/90, surge o toytismo, em que o trabalhador é levado a pensar pró-ativamente com uma posição manipulatória que busca capturar não só o fazer e o saber, mas também a sua disposição intelectual e a subjetividade, com o uso da inteligência e da criatividade em favor da produtividade (ALVES, 2007) .

O modelo busca mobilizar conhecimentos, capacidades e atitudes para que o trabalhador possa intervir no processo de produção, agregando valor – eis o valor da captura da subjetividade do trabalho. Essa captura não ocorre de fato, é um processo complexo e contraditório que articula mecanismos de coerção, consentimento e de manipulação (ALVES, 2007). O trabalho, que muitas vezes levou à morte – *Karochi* e outras psicopatologias provocadas. O tyotismo com esse protocolo individual promoveu a exploração da força de trabalho pelo ritmo e intensidade na busca incessante pela produtividade. É considerado um neotaylorismo.

## **1.2 A Psicodinâmica do Trabalho na compreensão da dialética prazer e sofrimento no trabalho**

A Psicodinâmica do trabalho, uma abordagem que utiliza a clinica do trabalho como método de pesquisa-ação, foi criada por Christophe Dejours nos anos 90. A teoria busca conhecer, por meio da escuta e expressão do trabalhador, a organização do trabalho nas dimensões visíveis e invisíveis, prescrita, cognitiva, afetiva, intersubjetiva, política e

ética, como forma de acessar as vivências de prazer e sofrimento, os processos de subjetivação do trabalhador, bem como a saúde e o adoecimento surgidos no contexto do trabalho (MENDES e ARAÚJO, 2010).

Segundo Mendes (2007), a organização do trabalho é constituída pelos elementos prescritos (formal e informalmente) representados, entre outros pela divisão do trabalho (hierárquica, técnica e social); pela produtividade esperada (metas, qualidade e quantidade); pelas regras formais (normas, dispositivos jurídicos e procedimentos), além do controle do tempo, pausas, turnos, prazos, fiscalização, aliados à natureza e conteúdo da tarefa.

Não é a simples existência do prazer ou do sofrimento os indicadores de saúde, mas a diversidade das estratégias que podem ser utilizadas pelos trabalhadores para fazer face às situações geradoras de sofrimento e transformá-las em situações geradoras de prazer” (MENDES e MORRONE, 2003). O sofrimento, segundo Dejours (1993) nasce desse confronto entre o desejo consolidado e as resistências impostas pelo real, sendo, portanto, produto de uma experiência de fracasso inevitável, uma vez que o real sempre coloca o sujeito em cheque, e, ao mesmo tempo, é esse que mobiliza o sujeito para a ação.

O trabalho não é neutro, ele se engaja no corpo e no afeto do trabalhador. Segundo Mendes (2007), a construção da identidade no trabalho é um movimento em busca de imprimir a marca pessoal, delimitar a singularidade pelo olhar do outro. Produz-se um processo de troca com o meio, com os contextos históricos, pessoais, sociais nos quais o indivíduo está inserido.

Para a Psicodinâmica do trabalho, a construção da identidade mobiliza um processo de retribuição simbólica, de reconhecimento do trabalho em sua singularidade, por meio das suas contribuições à organização do trabalho, especialmente nas contradições entre

o real e o prescrito. Para Henriquez (199), que o homem é um ser pulsional e social movido pelas pulsões de vida e pelo princípio do prazer. Na medida em que o homem é um ser dividido entre o reconhecimento do seu desejo e o desejo do seu reconhecimento, há necessidade de voltar-se para o outro para encontrar essa satisfação, assegurando o seu lugar na ordem simbólica social – ser aceito e identificado pelo outro.

O sofrimento vivenciado por alguns indivíduos no ambiente de trabalho pode ser decorrente da incompatibilidade entre a história individual do sujeito, perpassada por sonhos, desejos, necessidades, projetos, esperanças, e uma organização de trabalho que não considera o indivíduo na sua totalidade. Segundo Dejours (1994), o sofrimento é desencadeado quando o homem se percebe impossibilitado de empreender modificações, no ambiente, ou na atividade que realiza, tendo em vista torná-la mais adequada às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos.

Dejours (2004) distingue dois tipos específicos de sofrimento, sendo o primeiro criativo e o segundo patogênico. O sofrimento criativo se dá pelo uso da inteligência prática, da inventividade, na mobilização diante do imprevisto e está na raiz do conhecimento da tarefa, na habilidade e na intuição dos trabalhadores frente à carga de trabalho e à imprevisibilidade. Entretanto, torna-se sofrimento patogênico no momento em que foram explorados todos os recursos defensivos do indivíduo. Esse tipo de sofrimento é uma espécie de resíduo não compensado, que leva a uma destruição do equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o para uma lenta e brutal destruição orgânica.

No momento em que a organização do trabalho se torna autoritária, ocorre um bloqueio da energia pulsional, que se acumula no aparelho psíquico do indivíduo, gerando, desta forma, sentimentos de tensão e desprazer intensos. Embora o sofrimento seja parte inerente da condição existencial, deve ser evitado, combatido e/ou

ressignificado e transformado em prazer. Nas pesquisas empíricas e discussões teóricas da Psicodinâmica do Trabalho, tem-se considerado o prazer-sofrimento um construto único, cujas partes (prazer e sofrimento) são estudadas inseparadamente, e é tido como “originário das mediações utilizadas pelos trabalhadores para manterem a saúde, evitando o sofrimento e buscando alternativas para obter prazer” (FERREIRA e MENDES, 2003).

O quadro teórico de referência da Psicodinâmica do Trabalho contempla alguns pressupostos, como a organização do trabalho; o trabalho real e trabalho prescrito; as vivências de prazer e sofrimento; as estratégias de mobilização coletiva; as estratégias defensivas (individuais e coletivas) e patologias decorrentes do trabalho. Tais conceitos servirão de base para a análise dos resultados da pesquisa realizada.

### **1.3 A estrutura do setor de Teleatendimento e Pesquisa de Opinião**

A Coordenação de Pesquisa de Opinião de uma Instituição Pública Federal é responsável por avaliar o impacto dos acontecimentos políticos na formação e consolidação da imagem da Instituição. Conta em seu efetivo com 99 trabalhadores, constituído por 16,3% de servidores efetivos, 86% de terceirizados e 3% de estagiários. Tem como setores o Clipping, a Análise de Notícias, a Pesquisa de Opinião e a Central de Atendimento, além das áreas de apoio técnico (TI) e administrativo.

A jornada de trabalho compreende o período de 8h30 e 19h, ininterruptos – divididos em manhã e tarde, exceto para os funcionários do Clipping que trabalham de 04h às 10h. Os terceirizados cumprem carga horária de 06h com 30h semanais, os servidores efetivos com carga horária de 07h e as chefias com 09h.

Na análise documental evidenciou-se que o campo de pesquisa se diferencia das Centrais e Atendimento e dos Institutos de Pesquisa de Opinião encontrados na iniciativa privada pelo tipo de trabalho realizado que compreende, além do teleatendimento junto ao cidadão (via telefone ou por *web*), o acompanhamento de estudos e pesquisas de opinião que tenham a Instituição por objeto, considerando possíveis desdobramentos junto à opinião pública. Também gerencia os sítios oficiais sob a responsabilidade da Instituição, de modo a organizar e manter um ambiente virtual adequado à publicação das manifestações enviadas pelo público.

## **2 Método**

A pesquisa foi realizada em duas etapas (uma quantitativa e a outra qualitativa), entretanto, a análise qualitativa será objeto de maior discussão por representar um dos pressupostos fundamentais da psicodinâmica do trabalho, a expressão e a fala do trabalhador, em que se permitem compreender as vivências subjetivas de prazer e de sofrimento no trabalho.

### **2.1. Procedimento de coleta de dados**

A pesquisa ocorreu nos meses de julho de 2013, com a aplicação do Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho – IRIS, com a participação de todo o corpo funcional da área (efetivos, comissionados, terceirizados e estagiários), e, em setembro de 2013, com duas entrevistas coletivas, só com os terceirizados.

### **2.2. Instrumentos**

#### **2.2.1 Análise Qualitativa**

Para a análise qualitativa foram feitas duas entrevistas coletivas. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos participantes, e teve duração de 2h cada. O

conteúdo das entrevistas, após as transcrições, foi submetido à técnica de Análise de Conteúdo Categórica Dedutiva (BARDIN, 2011), e feita a divisão em categorias dedutivas, com o objetivo de elencar e analisar a percepção dos indivíduos sobre os objetivos propostos nesse estudo. Para representar cada categoria, escolheu-se uma frase ou expressão dos participantes. Participaram da pesquisa 06 voluntários terceirizados (3 do sexo masculino e 3 do sexo feminino) de diferentes setores da Copop. Como forma de estimular a fala dos participantes, foram feitas as seguintes perguntas:

- 1) Descreva um pouco sobre o seu trabalho;
- 2) Como você enfrenta as dificuldades surgidas no dia-a-dia do trabalho;
- 3) Quais os seus sentimentos em relação ao seu trabalho;
- 4) Como são as relações interpessoais com a chefia e colegas;
- 5) Como são as condições de trabalho e a presença de adoecimento no trabalho.

### **2.2.2. Análise Quantitativa**

O Inventário de Riscos de Sofrimento Patogênico no Trabalho – IRIS - do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho – LPCT, da Universidade de Brasília foi utilizado na análise quantitativa. O instrumento tem como objetivo mapear os riscos para saúde do trabalhador, por meio da análise dos indicadores de sofrimento patogênico no trabalho. É um inventário composto por 45 questões fechadas e algumas questões complementares - (Anexo I) – São investigadas 3 dimensões que compreendem:

1. Utilidade é sentir-se valorizado, fazer um trabalho que tenha sentido para si mesmo, seja importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade.

2. Indignidade é sentir-se injustiçado, desanimado, insatisfeito e desgastado com seu trabalho.
3. Reconhecimento é sentir-se qualificado, aceito e admirado pelos colegas e chefias e livre para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho.

O instrumento de pesquisa foi inserido na Intranet por meio de software eletrônico, o *Academic Survey System and Evaluation Tool (ASSET)*, que permitiu o envio dos dados, após a finalização do processo, para o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 2.0* utilizado para análise estatística dos dados. Para a sua aplicação foram agendadas previamente datas e horários com o setor. Antes do preenchimento, houve a apresentação por parte desta pesquisadora sobre os objetivos da pesquisa.

### **3 Resultados**

#### **3.1. Perfil da Amostra do IRIS**

Participaram da pesquisa quantitativa 82 funcionários da Coordenação de Pesquisa de Opinião. Com a prevalência de funcionários do Central de Relacionamentos – 56,1% (46 funcionários), por representarem o maior contingente de funcionários. A amostra foi representada por 53 mulheres e 29 homens, com média de idade de 29 anos, correspondendo a (41,5%) do efetivo da pesquisa.

Os participantes foram agrupados em 5 faixas etárias, divididos por décadas. Há prevalência de 41,5% na faixa etária entre 20 e 29 anos. A fim de utilizar os resultados válidos durante o preenchimento do IRIS, agruparam-se todos aqueles que possuem qualquer graduação acima do nível superior na categoria Pós-graduação, com aproximadamente 19,5% da amostra; enquanto 34,1% dos sujeitos possuem o nível

superior completo; 28,0% ainda não completaram o superior e 18,3% possuem até o 2o grau.

Com relação ao preenchimento do cargo ocupado e de contrato ou lotação, disponibilizou-se um espaço em branco para que o funcionário preenchesse. Entretanto, essa metodologia mostrou-se ineficaz e confusa, uma vez que um indivíduo pode registrar a função, e não o cargo; registrar a lotação no setor e na coordenação ao mesmo tempo, o que gerou dúvidas.

Por isso, decidiu-se por excluir os dados comparativos por cargo da análise, incluindo estado civil. Observa-se que nos resultados peneirados dos cargos/funções exercidos há uma prevalência de contratos de terceirização, por essa razão, preferiu-se também excluir esse dado no cômputo da análise.

### **3.1.1. Análise dos Resultados do IRIS**

Os critérios de avaliação dos resultados do IRIS

- Utilidade e Reconhecimento
  1. Riscos Críticos: Média menor que 2,5;
  2. Riscos Moderados: Entre 2,5 e 3,5;
  - 3. Riscos Ausentes: Média maior que 3,5;**
  
- Indignidade
  1. Riscos Críticos: Média maior que 3,5;
  - 2. Riscos Moderados: Entre 2,5 e 3,5;**
  3. Riscos Ausentes: Média menor que 2,5

Tabela 1 - Resultado quantitativo do IRIS<sup>1</sup>

Fatores	Média	Desvio Padrão
1) Utilidade	3,96	0,73
2) Indignidade	2,51	0,78
3) Reconhecimento	3,50	0,78

### 3.1.2 Interpretação dos dados do IRIS

Segundo os critérios de avaliação do IRIS foi possível perceber que o fator *utilidade* apresenta ausência de risco de sofrimento patogênico no trabalho. Enquanto que os fatores *indignidade* e *reconhecimento* apresentam risco moderado de sofrimento.

Para a interpretação do IRIS, entende-se por satisfatório um resultado positivo, produtor de prazer no trabalho, aspecto a ser mantido e consolidado no ambiente organizacional. Como crítico um resultado mediano, indicador de “situação-limite” que sinaliza estado de alerta, requerendo providências a curto e médio prazo. E precário um resultado negativo e produtor de sofrimento, requerendo providências imediatas nas causas, visando eliminá-las e/ou atenuá-las.

A análise do desvio padrão mostrou uma dispersão de respostas adequadas para esse tipo de pesquisa psicométrica. Ainda assim, é importante salientar que um alto valor de desvio-padrão não invalida o dado lançado. Há um risco potencial de sofrimento no trabalho.

Considerando que a média esperada é próxima de 3 e um dos fatores apresentou resultado abaixo deste limite, infere-se que o fator indignidade pode estar relacionado

<sup>1</sup> Tabela contendo os resultados da pesquisa utilizando o IRIS.

ao quesito injustiça, insatisfação e desgaste com o trabalho. Ademais, compreende-se que o reconhecimento e a utilidade deram resultados sistematicamente positivos o que pode indicar a presença de distorção ou algum mecanismo de defesa dos participantes,

Considerando os resultados apresentados pelo IRIS, a limitação do instrumento, a complexidade do trabalho desenvolvido pela área estudada e as mudanças administrativas que estavam ocorrendo na Instituição à época da pesquisa, com a possibilidade de redução do quantitativo de pessoal terceirizado, principal força de trabalho do grupo em estudo, conclui-se que a análise quantitativa não conseguiu demonstrar as reais condições de riscos para saúde psíquica desses trabalhadores.

### 3.2. Resultados das Entrevistas Coletivas

Com relação aos dados coletados que descreve o trabalho real da organização estudada, apenas a síntese será apresentada nesse estudo. Foram delimitadas, posteriormente às entrevistas, três categorias. Para definir cada categoria, foi escolhida uma frase ou expressão dos entrevistados que refletisse o seu conteúdo, são elas:

- 1) **Organização do Trabalho:** *“De acordo com o trabalho da Casa, varia o trabalho da gente também” -*
- 2) **Sentimento em relação ao Trabalho e Relações Interpessoais** - *“O trabalho é importante, mas ninguém quer... é como se aquele trabalho que a gente fizesse e não tivesse um fim.”*
- 3) **Condições de trabalho e saúde/adoecimento** *“ Você sente dores quando chega em casa, sente cansaço.., mas vai levando ”*

#### 1) *“De acordo com o trabalho da Casa, varia o trabalho da gente também”*

Conforme verbalização dos participantes, o trabalho na Coordenação depende das matérias em pauta e da movimentação da área Legislativa. A Central, que representa o principal veículo de contato com o cidadão é responsável pelo recebimento das ligações e solicitações a fim de tratar a informação, indexar, catalogar e enviar ao destinatário (parlamentar ou a algum Órgão da Casa), para ser respondido. No atendimento via telefone, a equipe do pré-atendimento recebe toda e qualquer demanda do cidadão, que é registrada em um texto escrito, *na íntegra*, e passado para o pós-atendimento, onde é feita a correção gramatical ou de digitação para ser enviada ao destinatário. Há

necessidade de categorizar as mensagens recebidas que chegam e que vão identificar o parlamentar que está discursando em plenário ou sobre a sua atuação e todo o conteúdo registrado a seu respeito - chamada de árvore de classificação ou de categorização, onde o atendente indexa o conteúdo da mensagem e a quem será endereçada. Abre-se uma aba com as informações de cada parlamentar e depois é gerado um relatório para ser enviado. Há necessidade de gravar o atendimento, para que fique vinculado ao atendimento, que deve ser feito dentro de uma ordem. Os teleatendentes consideram que o volume e o ritmo são intensos e há sobrecarga de trabalho e controle de tempo, com pouca flexibilidade. O tipo de demanda que chega é variável, assim como a forma de atendê-las, por isso, podem ser classificadas como informações rápidas ou não, simples ou complexas, a depender do seu conteúdo. Mesmo com um tempo médio de atendimento (entre 5 min e 10 min), os entrevistados ressaltam que hoje a prioridade é pela qualidade, em lugar da produtividade, antes enfatizada, mas a cobrança por resultado continua a existir. Os participantes veem essa mudança como um referencial de qualidade do trabalho prestado. Segundo verbalizações, não existe resposta pronta e, geralmente, as informações são buscadas em tempo real, junto aos veículos de comunicação da Casa, além dos colegas, a fim de atender bem ao cidadão. Todo o trabalho é informatizado e depende quase que 100% do sistema e do suporte do pessoal da área da Tecnologia da Informação (TI). Embora o trabalho siga normas e regras, os participantes entendem que a forma de execução das atividades é individualizada e imprevisível e depende da equipe para a conclusão de todo o processo. Reconhecem que as supervisoras têm o papel de auxiliar, de tirar dúvidas e, em algumas vezes além do apoio técnico, ir atrás da informação que as atendentes não conseguiram, mas que também estão lá para controlar e ver a produtividade. Às vezes recebem reclamações do cidadão que não conseguiu ser atendido porque a Central estava congestionada, o chamado “*transbordo*”, isso gera estresse e sentimento de desconforto e indignação nos atendentes. Outra atividade desenvolvida é a pesquisa de opinião que acontece a depender da demanda, que pode ser semestral ou até mensal. A área de pesquisa seleciona em torno de 5.000 números de telefone, há um *script* com o conteúdo da pesquisa para ser falado pela atendente quanto fizer contato com o cidadão. Afirmam que esse trabalho consome muito tempo e energia, pelo desgaste de ter que repetir a mesma coisa para um número grande de pessoas. Além de sobrecarregar a Central, há tempo definido para concluir a pesquisa, isso gera estresse na equipe, ansiedade e aceleração no ritmo do trabalho. Geralmente as pessoas não gostam de fazer pesquisa, mas às vezes são escaladas e têm que cumprir. Antes não existia nenhuma compensação pelo trabalho extra de pesquisa, atualmente quem realiza esse trabalho ganha folga, que pode ser tirada a critério do funcionário. A Coordenação utilizava um instrumento de avaliação de desempenho periódica, que foi abolida. A forma de gestão utilizada pela supervisão, de pontuar erros quando eles acontecem, não ajuda muito porque não permite o funcionário identificar e corrigir suas falhas e desenvolver novos conhecimentos e habilidades. Entendem que a avaliação é um meio mais fácil de identificar os erros, acompanhar as melhorias e *dar feedback*. Os treinamentos periódicos são ministrados pelas empresas terceirizadas, a quem os terceirizados são subordinados, ou pelos supervisores da própria Central e acontece conforme a demanda. A indicação do tipo de treinamento é feita em cima da recorrência de erros ou da necessidade de aprofundar acerca de determinados temas em pauta, projetos ou sobre assuntos de interesse do cidadão *de* maior enfoque. O Clipping e Análise de Notícias são dois setores da Coordenação responsáveis pelos levantamentos e análise das notícias mais relevantes dos Três Poderes e repassadas mensalmente aos parlamentares, via relatório, para avaliação sobre a atuação parlamentar. Entretanto, apesar da atualização

diária de notícias, essas informações, mesmo disponíveis internamente, geralmente não são utilizadas pelos atendentes da Central como fonte de informações. Quanto à carga de trabalho, os funcionários desses setores não veem o trabalho como de grande pressão de tempo, além do horário diferenciado, há flexibilidade e um trabalho individualizado, mas criativo e informativo. De forma geral, na percepção dos participantes há entrosamento e cooperação do grupo e um bom clima de trabalho, evidenciado pelas brincadeiras que são frequentes e algumas, além das confraternizações, apontados como positivos e que ajudam na integração da equipe. Ressaltam, entretanto, que quanto às chefias superiores a estrutura hierárquica dificulta o acesso dos funcionários às camadas superiores. Citam também, como exemplo de distanciamento, nas situações em que há a troca de empresa quando as pessoas ficam com expectativa muito grande, o que gera angustias incertezas e especulações e ninguém fala nada, só quando o clima está muito tenso é que os diretores chegam e explicam alguma coisa. Essa atitude acaba refletindo nas relações interpessoais e no resultado do trabalho, segundo relatam.

Temas: o trabalho prescrito e o trabalho real, relações sócio-profissionais e hierárquicas, treinamento, controle e supervisão.

Verbalizações:

*“Existe uma ordem pra que todo o sistema funcione direito né! Se alguma coisa no meio do sistema for errada, aí pifa tudo e você demora pra achar, aí complica”.*

*“ Ele é o homem do tempo ” - há um programa que monitora inclusive quem não tá em uso ” - qual atendente está livre ou não. “É ele mostra quando a gente tá indisponível mostra qual motivo, o tempo da ligação, se ele tá livre, se tem algum problema, se caiu, quando a gente saiu, ” – é tudo controlado”.*

*“Existe uma planilha que é preenchida, também. é mensal essa planilha, ela é concluída, é feita a avaliação e em cima da avaliação que são feitos os treinamentos pontuais. Um atendente fala muito “né” muito “ok”, aí é identificado esse erro. Tem alguém atendendo o cidadão, tem um supervisor que, sei lá, por amostragem, fica ouvindo também essa ligação? Como é que é? Ou é gravado e depois vai lá e ouve a gravação?”*

2) *“O trabalho é importante, mas ninguém quer... é como se aquele trabalho que a gente fizesse não tivesse um fim”.*

Como todo o trabalho depende praticamente do retorno do parlamentar, os participantes alegam que o cidadão fica esperando o retorno por meses, às vezes liga reclamando, mas eles não têm o que fazer. Por isso, têm a sensação que o trabalho não tem continuidade, e muitas vezes, não tem fim e de que não é importante para a Casa. Todavia, percebem a importância histórica, social e pessoal do trabalho que desenvolvem. Ressaltam que se sentem importantes por terem acesso as informações mais relevantes do País e também por ser o lugar em que as grandes decisões são tomadas. Entendem que as informações geradas pelo trabalho que executam pode ajudá-los na vida pessoal, como fonte de conhecimento e de cultura, como por exemplo, para estudar para concurso público. Geralmente, não tem retorno ou *feedback* dos gabinetes, o que gera uma sensação de trabalho sem conclusão, sem reconhecimento e sem

sentido. Quanto à carreira e a atividade que desempenham, afirmam que não pretendem ficar por muito tempo na atividade, apesar da média de tempo dos participantes ser de oito anos na Instituição. Algumas verbalizações reforçam que estão estudando para concurso público, já têm ou estão concluindo graduação ou pós-graduação, ou outra atividade paralela que é compatível com a carga horária do setor, o que facilita a permanência deles no emprego, segundo relatos. Um fato importante, na percepção dos entrevistados, foi à criação do grupo do clima, após uma intervenção do setor de Qualidade de Vida da instituição, em 2012, com a realização de oficinas de comunicação com funcionários e chefia. Vêm essa iniciativa como uma forma de valorização dos funcionários. No grupo de clima existe um representante de cada setor que identifica os principais problemas, leva para o grupo e tentam achar uma solução. Algumas melhorias, como o mural, os informativos, a organização da geladeira, horários de uso da copa, entre outros. Os presentes relatam algumas dificuldades enfrentadas pela falta de estabilidade no emprego, e a constante ameaça da demissão. Porém, não demonstram dificuldades nas relações interpessoais com os servidores de carreira. Foi ressaltada a questão do apadrinhamento para a indicação de terceirizados, o que gera problemas junto à equipe, pela falta de compromisso de quem foi contratado dessa forma e da sobrecarga de trabalho para os demais. Comparam com a iniciativa privada que funciona diferente, se o funcionário não é produtivo, é logo substituído, ao contrário do que acontece na Instituição, em especial na Coordenação. Quanto ao reconhecimento pelo trabalho, os participantes relatam que antes não havia nenhum tipo de reconhecimento, mas sim só a identificação das falhas, principalmente no trabalho da Central. Há dois anos, aproximadamente, passaram a ser mais reconhecidos pelos chefes, diretores e coordenadores que divulgam os resultados do trabalho e das pesquisas.

Temas: sentimento e identidade com o trabalho e reconhecimento.

#### Verbalizações

*“É um serviço de utilidade, que eu vejo como isso, que é uma porta pro cidadão que é leigo se comunicar com o parlamentar que ele elegeu, mas que nem sempre é visto pelo parlamentar como um trabalho que pode agregar valor à carreira política dele.”*

*“ A parte negativa que eu vejo é que você cria uma falsa esperança pra um cidadão que entra em contato com você. Porque não depende só de você que ele vai ter uma resposta, então assim, tem dia que a parte pior que eu vejo é essa ” importância para a Casa e para a sociedade.” - reconhecimento da chefia.”*

- 4) “ *Você sente dores quando chega em casa, sente cansaço.., mas vai levando”* (**Condições de trabalho e saúde/adoecimento**) Segundo verbalização dos participantes, o setor dispõe de uma boa estrutura física, equipamentos e mobiliário adequados que às vezes precisam do ajuste da cadeira, mas que nem sempre é feito pelos funcionários que as utilizam. A iluminação tem ajustes periódicos e o local só dispõem de luz e ventilação artificial. A disposição do mobiliário da Central, as chamadas PAs (plataformas de atendimento), diferem dos demais setores da Coordenação, que são ilhas de trabalho com maior espaço físico e privacidade. A área de TI apresenta dificuldades para acomodar 8 pessoas em um espaço muito reduzido, além do sistema de informática, principal canal de comunicação da

Coordenação com o usuário, é antigo e está defasado, por isso sempre dá problema. Está em processo de licitação a compra de um novo sistema, mas quando “*chega um novo já está defasado*”, conforme verbalizaram. O setor dispõe de uma área de decompressão para os intervalos e de treinamento, além de uma copa coletiva para almoço e confraternizações. A Coordenação oferece aos funcionários a ginástica laboral duas vezes por semana, ministrada por fisioterapeutas da empresa terceirizada. Como a participação é voluntária, alguns acham muito bom, como uma forma de relaxar e sair da tensão, outros não vão. Quanto a queixas de dores ou sintomas de doenças relacionados ao trabalho, os presentes relatam que alguns funcionários reclamam de dor de cabeça, no ombro, nas mãos, costas, enxaqueca e cansaço, mas não precisaram quanto e nem o índice de adoecimento e licenças médicas. Segundo verbalizaram os sintomas descritos se intensificam quando há pesquisa de opinião.

Temas: condições de trabalho, saúde e adoecimento.

*“A supervisora geral, a impressão de que ela tem muito trabalho nas costas dela. Ela é uma pessoa que está constantemente com enxaqueca, dor nas costas, dor no braço. Então assim, eu tenho impressão, um a leitura, de que ela está sempre sobrecarregada”.*

#### 4 Discussão

De acordo com os resultados qualitativos foi possível evidenciar um processo dinâmico e dialético com vivências concomitantes de prazer e sofrimento na organização de trabalho pesquisada, com predomínio do sofrimento no trabalho. Segundo Mendes (2010) as vivências de prazer e de sofrimento resultam da dinâmica intersubjetiva, que provém da inter-relação entre o contexto de trabalho e os trabalhadores.

No Núcleo do Sentido “*De acordo com o trabalho da Casa, varia o trabalho da gente também*” que busca compreender a organização do trabalho, o trabalho prescrito e o trabalho real e as relações interpessoais, observa-se uma organização de trabalho marcada pela rigidez dos processos de trabalho, com controle de tempo, de pausas, pelo monitoramento sistemático do desempenho profissional, além da imprevisibilidade, principalmente na Central de Atendimento “[...] *Ele é o homem do tempo - há um programa que monitora inclusive quem não tá em uso*” - qual atendente está livre ou

*não. É ele quem mostra quando a gente tá indisponível mostra qual motivo, o tempo da ligação, se ele tá livre, se tem algum problema, se caiu, quando a gente saiu”.*

Conforme enfatiza Diniz (2006), há prevalência de gestão baseada no modelo taylorista, de parcialização do trabalho e controle do ritmo, da fadiga e do manuseio, nas atividades de teleatendimento. Os resultados da pesquisa evidenciam que existe um acréscimo considerável dos esforços cognitivos e físicos, principalmente de atenção, precisão e velocidade em função da complexidade crescente das informações ou serviços prestados ao cidadão. [...] *A gente digita o que ele quer, lê pra ele o que ele quis pra ver se está mesmo de acordo com o que ele quer e solicitou mesmo e aí essa mensagem vai pro Pós e lá no Pós a gente vê só esses recursos de gramática, português, esses errinhos, pra anular...”*

Acresce-se que há também um misto do modelo toyotista, quando os atendentes têm que buscar informações, e utilizar estratégias frente à imprevisibilidade do trabalho, com a possibilidade do uso da inteligência criativa frente ao real do trabalho. “[...] *o tipo de demanda que chega é variável, assim como a forma de atendê-las, por isso, podem ser classificadas como informações rápidas ou não, simples ou complexas, a depender do seu conteúdo”*. Verifica-se que, além da necessidade de identificar precisamente a demanda do usuário do sistema a partir de informações muitas vezes incompletas, há necessidade de adequar o *script* rígido de atendimento exigido a um vocabulário assimilável pelo cidadão.

A literatura apresenta o serviço de teleatendimento como uma forma de organização do trabalho essencialmente contraditória (FERREIRA, 2002). A tensão entre o “novo” e o “velho” é algo marcante nessa natureza de trabalho, porque ao mesmo tempo em que o *call center* (central de atendimento) é um setor que envolve

avançada tecnologia, é também um ambiente onde o tipo de gestão do trabalho remete aos modelos de produção industriais tayloristas de administração.

Para Dejours (1993), todo trabalho implica ajustes na gestão do distanciamento entre a organização entre o trabalho prescrito e o trabalho real. O trabalho prescrito corresponde ao que antecede a execução da tarefa. Um registro que satisfaz uma necessidade de orientação, burocratização e fiscalização. É fonte de reconhecimento e de punição. Já o trabalho real é o próprio momento de execução.

Dejours (2004) chega a definir trabalho como tudo aquilo que não está prescrito, porque não é o prescrito que realiza o trabalho, mas a ação real de quem executa o trabalho. Sem menosprezar a importância do planejamento para composição das forças de trabalho de uma empresa, é importante ressaltar o papel do trabalhador no processo. “[..] *Embora o trabalho siga normas e regras, a forma de execução das atividades é individualizada e imprevisível*” “[..] *Então a gente no dia – a – dia você corrige sozinho, se tiver uma dúvida ou outra a gente recorre pra supervisão, mas só pra essas padronizações que a gente normalmente senta para discutir, definir uma coisa mais certa.*”

A atividade de teleatendimento evidencia que a repetitividade, a padronização das operações de trabalho e prazos curtos, bem como políticas gerenciais reducionistas e racionalistas levam ao tédio e à frustração (DINIZ, 2006). Portanto, a falta de autonomia, combinado com altas demandas e baixo controle sobre o trabalho configura sofrimento psíquico e possível adoecimento dos trabalhadores, além da baixa produtividade das empresas e insatisfação do usuário.

Soma-se a isso, a carga de trabalho do grupo pesquisado pode ser afetada pela variabilidade de usuários, mesmo que o tempo médio de atendimento (entre 5’ e 10’), mesmo não se obedecendo rigorosamente o tempo, o “transbordo de ligações” ou na

realização da pesquisa de opinião, o que pode levar ao esgotamento físico e psíquico, além de causar estresse na equipe, frustração e a sensação de trabalho sem fim. [...]” *Às vezes eles acham que a gente não quer atender, ou que a gente derrubou a ligação, e não foi isso. Não tem ninguém desocupado. Aí liga bravo e fala “eu já liguei três vezes e não consegui falar aí” [...] Tem até uma pesquisa de satisfação com o Alô que fala quantas vezes você tentou ligar pra ser atendido.”*

A forma de gestão utilizada pela supervisão, de pontuar erros quando eles acontecem, não ajuda muito porque não permite ao funcionário identificar e corrigir suas falhas e desenvolver novos conhecimentos e habilidades. Os funcionários entendem que a avaliação é um meio mais fácil de identificar os erros, acompanhar as melhorias e *dar feedback*.

Há supervisão permanente quanto ao desempenho dos teleatendentes e os treinamentos são feitos de forma pontual pela recorrência de erros ou de solicitações, o que reforça o comportamento de controle e vigilância e não de desenvolvimento profissional. Ao contrário, quando os treinamentos ocorrem com o intuito de capacitar os teleatendentes a fim de aprofundar temas de interesse do cidadão, os participantes ressaltam a importância do treinamento. [...] *“Sempre tenta ver o resultado e apontar os erros e falhas, vamos ouvir essa ligação pra você refazer tudo aquilo que não tá bom ou então, tipo... o atendimento demorou demais, você quer ajuda”*.

Como fonte de sofrimento cita-se a atividade de pesquisa de opinião que obriga o trabalhador a não se apropriar da própria linguagem, e sim de um *script*, em que utiliza palavras que não são suas, respeita rituais prolongados que não exprimem a sua personalidade (DINIZ, 2006). Pode ocorrer, por exemplo, a estratégia de defesa de autoaceleração por parte dos trabalhadores, na qual aumenta a velocidade da tarefa e

concentra-se nela tentando evitar o sofrimento. “[...]é assim, eles ligam pra um monte de número, aí dos montes, 90% não presta. Não atende número não existe mais.”

Observou-se que a maioria dos teleatendentes não gosta de fazer pesquisa de opinião ou tem que fazer conjuntamente com as outras atividades. Mesmo que a gerência utilize mecanismos compensatórios, como dias de folga, por exemplo, para quem faz pesquisa, pode surgir adoecimento, desmotivação, insatisfação e perda do sentido com o trabalho, se permanecem nessa situação por muito tempo. “[...] às vezes o relatório mostra que a gente teve um grande número de transbordo de ligação em um período x, de uma semana, vamos supor. Só que aí o pessoal vai ver, a gente vai ver nos relatórios, que esse período de uma semana que teve muito transbordo é o período que tava tendo pesquisa”

Ao contrário da Central de Atendimento, percebe-se nos relatos dos participantes, que nos demais setores como o Clipping, a Análise de Notícias, a TI, por exemplo, os trabalhadores sofrem uma menor pressão de trabalho, têm maior flexibilidade de execução, assim como uma maior identificação com a atividade, o que demonstra uma diferença de organização do trabalho dentro da Coordenação e uma percepção distinta dos trabalhadores quando a identidade e prazer no trabalho. Apesar do resultado do trabalho do Clipping e da Análise de Notícias não ser usado como fonte de informações para a Central.

Nesse sentido, a organização do trabalho pode ser distinta para várias empresas com os mesmos processos técnicos, para empresas diferentes, e até variar de um local para outro dentro da mesma empresa ou do mesmo ambiente. Entretanto, há de se considerar a percepção diferenciada dos trabalhadores quanto à identidade com o trabalho, por ser um fator que merece atenção porque pode ser gerador de sentimentos

como de diferenças e de injustiça que não reforçam o coletivo, importante para a transformação do sofrimento em prazer no trabalho.

No segundo Núcleo de Sentido, “ *O trabalho é importante, mas ninguém quer... é como se aquele trabalho que a gente fizesse não tivesse um fim*” em que são descritas a dinâmica do reconhecimento do trabalho e as relações interpessoais, esses trabalhadores mesmo reconhecendo a importância do trabalho como fonte de informação pessoal e de valor histórico, por trabalhar com as mais importantes informações e decisões do País, sentem pouco orgulho pelo que fazem devido à falta de sentido e reconhecimento pela Casa, pelo retorno do parlamentar que na maioria das vezes não acontece e pela sensação de trabalho inconcluso e sem finalidade.

Como fontes de prazer pode-se identificar a ênfase na qualidade do atendimento no lugar da produtividade e o reconhecimento do cidadão pelo trabalho, que geram nos atendentes satisfação e bem-estar. Há uma dimensão coletiva estruturada, onde observa-se coesão do grupo o que favorece a construção de um coletivo que permite superar as dificuldades pessoais e de produção.

As relações sócio-profissionais são caracterizadas pelo respeito e reconhecimento pelo trabalho dos colegas. A análise psicodinâmica sugere que a retribuição esperada pelo indivíduo com o trabalho realizado é de natureza simbólica – traduzida pelo reconhecimento (DEJOURS, 2004). Para a Psicodinâmica do Trabalho o julgamento da beleza do trabalho e o reconhecimento pelos pares e pela chefia/diretoria, são fontes de prazer e satisfação no trabalho.

O serviço de teleatendimento, além das peculiaridades da organização de trabalho, já descritas, apresenta também, como característica, o individualismo por ter como resultado o sentimento de impotência de cada teleatendente diante da estrutura organizacional e da natureza do trabalho, apesar do trabalho depender dos pares para a

sua conclusão (MENDES E ABRAÃO, 1996). Todavia, em contrapartida, dependendo da sua inteligência criativa e expertise, ele é frequentemente demandado pelos colegas para ajudá-los proporcionando um sentimento de valorização e reconhecimento.

No que tange às interações entre os teleatendentes e os gestores, o excessivo controle e o monitoramento são estressores importantes nesse tipo de organização do trabalho. Percebe-se uma divisão de opiniões a respeito dos superiores; para alguns há uma relação direta com os supervisores, apesar do controle excessivo, mas com os diretores esse relacionamento é distante e fechado o que dificulta a comunicação e o acesso dos funcionários à hierarquia [...] *Quem tá no topo da hierarquia é responsável pelo clima que tá no ambiente né, pelo bem estar das pessoas, então nesse sentido eu penso que poderia haver uma presença maior nessa coisa mesmo das relações pessoais*”. Ressaltam, entretanto, que de dois anos para cá os diretores e chefes passaram a reconhecer o trabalho, elogiar e divulgar os resultados como forma de valorização dos funcionários, o que julgam extremamente importante.

Segundo a psicodinâmica do trabalho as estratégias defensivas têm o objetivo de minimizar a percepção de sofrimento e dar suporte ao trabalhador, funcionando como forma de proteção para assegurar à saúde e evitar o adoecimento. Todavia, as estratégias de defesas individuais e coletivas, segundo Dejours (1993), quando usadas de forma exacerbada podem levar à incapacidade de pensar, à banalização da injustiça no ambiente de trabalho e à alienação.

Observa-se no grupo estudado, o predomínio das defesas de compensação, de negação e de racionalização. Como estratégia de compensação são utilizadas as brincadeiras, outras atividades profissionais paralelas, as confraternizações, a ginástica laboral como forma de pausa e de redução do estresse, ao mesmo tempo em que representam fontes de prazer e de integração da equipe.

A estratégia de negação e de adaptação é percebida na intensificação do ritmo por exigência de cumprir metas – servidão voluntária. Há um misto de aceleração e incremento na cadência das tarefas, como por exemplo, quando há pesquisa de opinião ou em situações imprevistas, como no excesso de ligações que precisam ser atendidas e resolvidas com prazo muito curto, o que altera os laços sociais e o funcionamento físico e psíquico do trabalhador, segundo (DEJOURS, 1999).

Apesar da maior parcela de trabalhadores do estudo é composta por terceirizados, considerados “trabalhadores de mão-de-obra temporária” por Dejours, ressalta-se, entretanto, que não foi evidenciado problemas de relacionamento interpessoal dos terceirizados e os efetivos no grupo estudado.

A permanência dos terceirizados na instituição e na atividade, que é em média de oito anos, também pode representar um mecanismo de defesa de racionalização, ao verbalizarem que não pretendem ficar muito tempo nesse tipo de trabalho. Como vêm à atividade como de pouca utilidade e sentido, enfatizam a busca de um trabalho melhor, ter outra atividade paralela ou de passar em concurso público, pode ser visto como uma estratégia de compensação.

Infere-se que esse comportamento dos trabalhadores pode estar relacionado ao medo de demissão devido à flexibilização do mercado, caracterizado pelo desemprego de massa e de longa duração, desregulamentação do mercado, subcontratação e a terceirização com empregos indiretos e a informalidade das relações de trabalho no cenário econômico atual.

A instabilidade no trabalho, o medo de demissão no que tange aos terceirizados, são pontos levantados pelos pesquisados. O apadrinhamento no serviço público foi levantado também porque o terceirizado nessa condição se beneficia da indicação, não executa bem o seu trabalho e sobrecarrega os demais.

Talvez em decorrência da rigidez da organização do trabalho, não foi observado o uso de estratégias de mobilização coletiva subjetiva, mesmo havendo solidariedade entre os colegas, devido à falta de liberdade para o trabalhador refletir sobre o seu trabalho como forma de transformá-lo e sim executar conforme normas e *scripts*. Apesar do espaço de discussão criado com o grupo de clima.

No Núcleo dos Sentidos “*Você sente dores quando chega em casa, sente cansaço.., mas vai levando*” que investiga as condições de trabalho, saúde e adoecimento, salienta Venco (2006) que o ambiente físico no teleatendimento encerra características indicativas da reprodução progressiva de possíveis doenças: pelo mobiliário fixo com baixos níveis de adaptabilidade ao corpo dos indivíduos, ruído gerado por um conjunto de vozes vibrando simultaneamente e ausência de iluminação e ventilação naturais, além da pressão do tempo e da produtividade. As dificuldades levantadas quanto ao sistema são fatores importantes que comprometem a execução do trabalho.

O setor pesquisado apresenta boas condições de trabalho, que de certa forma são estruturantes psíquicos, por constituir uma forma de valorização do trabalhador e representar um lado prazeroso do trabalho, o que pode impedir que as defesas fracassassem e levem ao adoecimento. Contudo, apesar de não ter sido identificado pelos participantes um maior acometimento de doenças relacionadas ao trabalho, os sintomas relatados de dores de cabeça, nos ombros, nas mãos já evidenciam comprometimentos à saúde desses trabalhadores, que muitas vezes ignoram os sintomas ou “normalizam” para dar conta do trabalho.

O medo, a angústia no trabalho, mas também a frustração podem aumentar as cargas cardiovasculares, musculares, digestivas etc. Os principais reflexos das alterações ocorridas na atividade de teleatendimento nos últimos tempos foram:

aumento da complexidade, manutenção e intensificação dos contextos de organização do trabalho responsáveis pelo surgimento de sintomas de fadiga crônica, desgaste e sofrimento, que representam para os trabalhadores, a médio e longo prazo, esgotamento e adoecimento, sendo este representado principalmente pelas doenças psíquicas e doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho (PEREIRA, 2001).

Esses sintomas já haviam sido evidenciados desde a década de 50, por Le Guillant (1984) em seu célebre estudo – A neurose das telefonistas. Isso significa que o sofrimento não compensado do qual o trabalhador não pode favorecer-se, prejudica o equilíbrio psíquico caminhando para a destruição do aparelho mental e favorecendo a doença mental ou psicossomática, mesmo não evidenciadas nesse estudo.

Como não foi objeto dessa pesquisa identificar os tipos de patologias, não se levantou a ocorrência de licenças médicas e o motivo do afastamento. Entretanto, percebe-se certo grau de consciência em relação à natureza do trabalho visto que o engajamento em outras atividades ou o uso de estratégias defensivas pode estar protegendo os trabalhadores do surgimento de patologias relacionadas ao trabalho.

[...] *“Bom, a minha opinião é que, de modo geral, isso não é tão frequente por lá. Mas sempre tem um caso ou outro né?”*

[...] *“Fisicamente falando, por exemplo, eu trabalho lá como analista de suporte, quando estão fazendo pesquisa, eu não posso tirar o olho do meu micro. Eu tenho que ficar de olho, quando eu saio de lá, eu saio meio tonto assim, vendo luz assim...porque é o tempo todo ali olhando, olhando, olhando pro monitor”*.

## 5 Considerações Finais

Considera-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos por ter sido possível compreender como se constitui a organização do trabalho estudada, as estratégias de defesas utilizadas pelos trabalhadores para dar conta do trabalho e as situações de prazer e sofrimento e possíveis adocimentos sustentados pelas defesas.

Ao contrário do que foi evidenciado na análise quantitativa, pode-se verificar pela análise qualitativa um misto de prazer e sofrimento permeando a organização de trabalho estudada, com predomínio de sofrimento no trabalho em razão da rigidez, do excesso de normas, além da própria natureza do trabalho.

A modernização da administração pública, como um processo contínuo em que novos modelos são introduzidos na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais, utilizam as terceirizações como forma de aumentar a força de trabalho para as atividades básicas, essenciais, ou até mesmo de substituir a mão de obra efetiva, quando esta está baixa ou inexistente, como o de teleatendimento, por exemplo.

Os terceirizados, que representam 86%, a maior força de trabalho do grupo estudado, além de não ter acesso aos benefícios concedidos aos servidores efetivos, sofrem a ameaça da perda do emprego, a qualquer momento. Soma-se a isso, o vínculo com uma empresa que não é a empresa em que presta serviços, gerando dificuldades de estabelecimento de vínculos e comprometimento com o trabalho.

Embora tenha surgido como estratégia na forma de administração das empresas públicas, a terceirização tem proporcionado aos empregados, sofrimento devido à precarização do trabalho. Esse modelo de terceirização em cascata levam os trabalhadores a ser assemelhados a escravos, muitas vezes à servidão voluntária, á pressão por resultados, sem direito a folgas e férias, porque devido as constantes

mudanças de uma empresa para outra, são transferidos, muitas vezes, trabalhando anos a fio, sem direito a férias.

Pontua-se também que o medo de demissão, às mudanças constantes de tarefas, de readequação de conhecimentos, comportamentos e relações sociais, de caráter temporário e superficial, impossibilita o sujeito a construir uma história profissional e de carreira, falta de identidade e identificação com a tarefa, não cria vínculos e a permanente sensação de que está sempre “partindo do zero”.

Como contribuição do estudo, aponta-se para a importância da investigação sobre o setor de pesquisa e teleatendimento e a complexa dinâmica da interface saúde-trabalho. Por ser uma área em constante crescimento, e mesmo havendo vários estudos sobre essa categoria profissional na iniciativa privada, contudo há poucas pesquisas no setor público, sendo assim, há necessidade de maior aprofundamento de pesquisas com essa categoria profissional.

A pesquisa alerta para a questão tanto para as empresas públicas quanto para as empresas privadas, mas, em particular às públicas, que trabalham com teleatendimento e pesquisa de opinião, para a necessidade de empreender políticas de gestão de pessoas, de rever as formas de organização do trabalho que reproduzem o modelo taylorista/toyotista, e a necessidade de flexibilizar as normas e regras, em prol da saúde e qualidade de vida do trabalhador.

Assim, torna-se necessário repensar o modelo de organização do trabalho importado da iniciativa privada que visa principalmente o lucro e a produtividade, ao contrário da iniciativa pública cuja missão precípua é servir ao cidadão. Mesmo que algumas formas de trabalho, como do teleatendimento, por exemplo, gerem sofrimento, sabemos que existem organizações do trabalho que são favoráveis à saúde mental do trabalhador. Sendo assim, na perspectiva psíquica, podemos partir do pressuposto de

que o trabalho também é capaz, no plano individual e coletivo, de proporcionar o melhor – o prazer no trabalho - e não só sofrimento, como enfatiza a Psicodinâmica do Trabalho.

Quando existe flexibilidade nas normas e regras que permita a negociação ou o ajustamento da tarefa às condições adversas de trabalho, e uma predominância da compatibilidade entre a tarefa prescrita e a atividade real, tem lugar o bem-estar. (FERREIRA E MENDES, 2001).

Sugere-se como desdobramentos da pesquisa:

- 1) A continuidade e o aprofundamento dos temas levantados nesse estudo;
- 2) A investigação do perfil de saúde desses trabalhadores a fim de identificar possíveis comprometimentos relacionados ao trabalho, incluindo a aplicação de instrumento para medir a presença de dor e/ou o comprometimento osteomuscular dos funcionários;
- 3) O investimento no coletivo de trabalho com a flexibilização das relações de hierárquicas para que os funcionários possam repensar o seu trabalho, exercer a criatividade como forma de lidar com o sofrimento e evitar o adoecimento, assim como proporcionar uma maior identificação com o trabalho;
- 4) Além do grupo do clima, sugere-se a criação de espaço coletivo de escuta e de discussão permanentes de reflexão e expressão - a mobilização subjetiva coletiva, para que os funcionários possam encontrar a melhor forma de lidar com o real do trabalho e, assim, repensar a organização de trabalho atual com o excesso de regras e normas impostas, a mecanização e a repetitividade do trabalho, fontes de sofrimento e de adoecimento;

- 5) Implementar atividades de interesse dos funcionários a fim de minimizar o estresse no trabalho, além das já adotadas;

Por fim, espera-se que o resultado da pesquisa possa contribuir tanto para a comunidade acadêmica para estabelecer novas linhas de investigação e aprimorar o instrumento teórico-metodológico utilizado, como para a melhoria dessa categoria profissional presente nas empresas públicas e no setor de serviços.

## 6. Referências Bibliográficas

ALBORNOZ, S. *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ALVES, G. *Dimensões da reestruturação produtiva – ensaios de sociologia do trabalho*. Londrina: Editora Práxis, 2007.

ALVES, G. A captura da subjetividade – nexos psicofísico e novo panoptismo (Capítulo 05). In: Alves, G. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo, (pp. 111-126), 2011).

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista - a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BARDIN. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 2011.

CORRÊA, M. B. Reestruturação Produtiva Industrial. In CATTANI, A-D. (org.). *Trabalho e Tecnologia*. Petrópolis: Dicionário Crítico, Vozes, 1999.

CARMO, P. S. *A ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna, 1992.

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. *Dicionário de tecnologia e trabalho*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez. 1992.

\_\_\_\_\_. Sofrimento, prazer e trabalho. In: \_\_\_\_\_. C. *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho* São Paulo: FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.ê; JAYET, C. *Psicodinâmica do Trabalho – contribuições da Escola Dejouriana à análise de prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DINIZ, L, S. *Vivências de Mal-estar e Bem-Estar no Trabalho em Central de Atendimento Governamental* (Dissertação de Mestrado): Universidade de Brasília, 2006.

FERREIRA, M. C. Marcas do trabalho e bem-estar no serviço de atendimento ao público. In Mendes, A.M; Borges, L. O; Ferreira, M. C. (orgs.), *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 163-183, 2002.

GLINA, D. M. R; ROCHA, L.E. *Fatores de Estresse no Trabalho de Operadores de Centrais de Atendimento Telefônico de um Banco* em São Paulo. Belo Horizonte: Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, 2003.

- ENRIQUEZ, E. Da horda ao Estado: *Psicanálise do vínculo social*.. Rio de Janeiro: (pág 12 a 21), 1999.
- LE GUILLANT, L. A neurose das telefonistas. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 17 (47), 7-11, 1984.
- LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (org.). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fio cruz, 2004.
- MENDES, A. M. (oRG). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método, pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. *A resignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal*. rPOT, v. 3, n. 2, pp. 91-118, 2003.
- MENDES, A. M.; MERLO, A.R.C.; MORRONE, C.F.; FACAS, E.P. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá psicologia, 2010.
- MENDES, A. M.; ARAÚJO. L. K. R. *Clinica psicodinâmica do trabalho – o sujeito em ação*. Curitiba. Juruá psicologia, 2010.
- MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. *A resignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal*. *Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 3, n. 2, pp. 91-118, 2003.
- MENDES A.M.; ABRAHÃO, J. I. *A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: uma abordagem psicodinâmica*. *Revista Psicologia Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 26, n. 2, p. 179-184, 1996.
- MENDES, A. M.; et ali *Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho*. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá psicologia, 2010.
- PEREIRA, J. A. S. *Vivências de Prazer e Sofrimento na atividade gerencial em empresa estratégica: O impacto dos valores organizacional*. *Dissertação de Mestrado*. *Universidade de Brasília*, Brasília, 2003.
- RAGO,L.M.; MOREIRA, E. F. P. *O que é o Taylorismo*. São Paulo, Brasiliense, 1984.
- VENCO, S. *Centrais de atendimento: as fábricas do século XIX nos serviços do século XXI*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo: Fundacentro, v.3, n.114, 2006.