

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE
E CIÊNCIA DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CRIATIVIDADE QUE TRANSFORMA O TRABALHO PRESCRITO
EM TRABALHO REAL E A INFLUÊNCIA NAS VIVÊNCIAS DE
PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE TELEATENDIMENTO**

LEONARDO HOFF PINHEIRO

BRASÍLIA-DF-2007

LEONARDO HOFF PINHEIRO

**A CRIATIVIDADE QUE TRANSFORMA O TRABALHO PRESCRITO
EM TRABALHO REAL E A INFLUÊNCIA NAS VIVÊNCIAS DE
PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE TELEATENDIMENTO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria

Brasília – DF – 2007

**A CRIATIVIDADE QUE TRANSFORMA O TRABALHO PRESCRITO
EM TRABALHO REAL E A INFLUÊNCIA NAS VIVÊNCIAS DE
PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE TELEATENDIMENTO**

Aprovado por:

**PROFa. Dra. MARIA DE FÁTIMA BRUNO DE FARIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**PROFa. Dra. ANA MAGNÓLIA MENDES
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**PROFa. Dra. ALBERTINA MITJÁNS MARTINEZ
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Ao meu filho Guilherme
que mesmo distante mostrou-se sempre presente.

Aos meus pais
por sempre terem demonstrado que a educação é o de melhor que se pode deixar
para os filhos.

A minha família
pelo apoio e incentivo ao longo deste caminho.

A Carla
pelo amor, paciência e compreensão nos períodos de estudo.

“Se as coisas são inatingíveis...ora! Não é motivo para não querê-las...Que tristes os caminhos, se não fora a presença distante das estrelas!”.(Mário Quintana-RS)

AGRADECIMENTOS

Em especial a minha orientadora, professora e amiga Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria pela sua dedicação, carinho e paciência demonstrados ao longo desta jornada. Um exemplo ser seguido para todos nós, pois sem ela dificilmente este trabalho seria concluído.

As professoras Dra. Albertina Mitjans Martinez e Dra. Ana Magnólia Mendes, professoras e membros da Banca Examinadora, pelas contribuições e os incentivos na elaboração deste trabalho.

Ao professor Tomás de Aquino Guimarães, pela sua dedicação, incentivo e valorização dos alunos.

A professora Denise Bomtempo, por se prontificar em avaliar o presente trabalho como membro suplente.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração que contribuíram minha formação.

Aos colegas de turma pela amizade e companheirismo ao longo do curso em especial a Rosana Câmara, Virginia Nogueira, Caroline Marcon e Marcelo Almeida.

A Claro, empresa em que trabalho que apoiou durante o período do curso.

Aos participantes das entrevistas, pelo auxílio na obtenção das informações que fizeram parte da pesquisa.

Aos participantes dos grupos focais, pelos relatos de suas experiências de trabalho, material de suma importância para este estudo.

Aos funcionários e amigos da secretaria da pós-graduação em administração, pela maneira cordial com que sempre fui atendido.

RESUMO

Este trabalho teve por principal geral analisar a criatividade utilizada para transformar o trabalho prescrito em trabalho real e avaliar suas conseqüências nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Como objetivos específicos buscaram-se caracterizar a organização do trabalho e seus principais aspectos, compreender como são definidos os procedimentos para execução das tarefas, analisar as características da criatividade aplicada na transformação do trabalho e avaliar as características que trazem maior prazer e sofrimento no trabalho. O estudo foi baseado na literatura nacional e internacional relacionada com a criatividade e a psicodinâmica do trabalho. Em termos metodológicos esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa e na coleta de dados foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas, observação e grupos focais. Para a análise dos resultados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos apontam que na organização em questão, apesar do seu grau de prescrição do trabalho, os sujeitos buscam condições para desenvolver seu potencial criativo para atingir aos objetivos estabelecidos: alteração dos processos de trabalho com a participação e autorização dos superiores hierárquicos ou por conta própria e sem o conhecimento dos gestores. A criatividade foi percebida sob diferentes formas de expressão no ambiente organizacional. Os trabalhadores reconhecem a importância do seu trabalho e dos procedimentos definidos e encontram no reconhecimento uma forma de motivar-se para o trabalho. Evidenciou-se também que, o constante monitoramento das atividades torna-se um elemento de sofrimento causando medo e ansiedade. Sugere-se que estudos futuros investiguem outras áreas de atendimento e outras organizações, para que se possam compara os dados encontrados nesta pesquisa.

Palavras-chave: Criatividade – Prazer – Sofrimento - Trabalho Prescrito - Trabalho Real.

ABSTRACT

This work had for main generality to analyze the used creativity to transform the prescribed work into real work and to evaluate its consequences in the pleasure experiences and suffering in the work. As objective specific they had searched to characterize the organization of the work and its main aspects, to understand as are defined the procedures for execution of the tasks, to analyze the characteristics of the creativity applied in the transformation of the work and to evaluate the characteristics that bring greater pleasure and suffering in the work. The study it was based on national and international literature related with the creativity and the psychodynamic of the work. In methodological terms this research was characterized as qualitative and in the collection of data the half-structuralized techniques of documentary research, interviews, focal comment and groups had been used. For the analysis of the results it was used technique of content analysis. The gotten results point that in the organization in question, although its degree of lapsing of the work, the individuals search conditions to develop its creative potential to reach to the established objectives: alteration of the processes of work with the participation and authorization of the hierarchic superiors or on account proper and without the knowledge of the managers. The creativity was perceived under different forms of expression in the organizational environment. The workers recognize the importance of its work and the definite procedures and find in the recognition a form to motivate them for the work. He also proved himself that, the constant monitoring of the activities becomes a suffering element causing fear and anxiety. One suggests that future studies investigate other areas of attendance and other organizations, so that if they can compares the data found in this research.

Key words: Creativity - Pleasure - Suffering - Prescribed Work - Real work.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características da Organização Industrial x Ideal da Organização Flexível x Call Center Moderno	41
Quadro 2	Etapas da Pesquisa	45
Quadro 3	Distribuição das Tarefas de Atendimento.....	40
Quadro 4	Amostra de Documentos Analisados.....	50
Quadro 5	Estrutura das Entrevistas.....	55
Quadro 6	Desenvolvimento dos Encontros dos Grupos Focais	58
Quadro 7	Comparativo entre as Funções de Atendimento e Retenção	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição dos Grupos Focais.....	57
Tabela 2	Distribuição dos Participantes da Pesquisa por Área de Atuação.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ilustração do Objeto do Estudo.....	15
Figura 2	Trabalho Repetitivo sob Pressão do Tempo	40
Figura 3	Desenvolvimento do processo de análise de conteúdo.....	60
Figura 4	Distribuição dos trabalhadores por Tempo de Serviço.....	65
Figura 5	Distribuição dos trabalhadores por Função e Gênero.....	65
Figura 6	Posição do Grupo de Retenção	66
Figura 7	Visão Geral da Área de Relacionamento com Clientes	66

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 - Contextualização do Problema de Pesquisa.....	13
1.2 – Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.1 Objetivos Específicos	17
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 – Concepções do Trabalho.....	20
2.2 – Trabalho Prescrito	23
2.3 – Trabalho Real	25
2.4 – Prazer e Sofrimento no Trabalho	27
2.5 – Criatividade nas Organizações	33
2.6 – Criatividade, Organização do Trabalho, Prazer e Sofrimento no Trabalho	36
3 - METODOLOGIA.....	43
3.1 – Tipo de Pesquisa	43
3.2 – Participantes da Pesquisa	48
3.2.1 – Pesquisa Documental	50
3.2.2 – Entrevistas com Gestores	51
3.2.3 – Observação	51
3.2.4 – Grupo Focal	52
3.3 – Procedimento de Coleta de Dados	54
3.3.1 – Coleta de Dados da pesquisa Documental	54
3.3.2 – Coleta de dados de entrevistas	55
3.3.3 – Coleta de dados da observação	56
3.3.4 – Coleta de dados do grupo focal	56
3.4 – Análise de Dados	58

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO	63
4.1 – Resultados da Pesquisa Documental, Entrevistas e Observação..	63
4.2 – Resultados dos Encontros com Grupos Focais.....	75
4.2.1 – Importância dos Procedimentos de Trabalho no Desempenho das Tarefas	76
4.2.2 – Significado do Trabalho para os indivíduos.....	78
4.2.3 – Criatividades na Organização.....	81
4.2.3.1 – Criatividade Autorizada por Superiores Hierárquicos	82
4.2.3.2 – Criatividade Burlando os Procedimentos	86
4.2.4 – Não Criatividade dos Trabalhadores.....	88
4.2.5 – Prazer e Sofrimento no Trabalho	92
4.2.5.1 – Monitoramento dos Trabalhadores.....	92
4.2.3.2 – Reconhecimento dos Trabalhadores	94
 5 - CONCLUSÕES	 98
 REFERÊNCIAS	 102
 APÊNDICES	 107
APÊNDICE A – Roteiro básico para entrevista semi-estruturada	108
APÊNDICE B – Roteiro de observação não participante	110
APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas com grupos focais	111

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, as organizações buscam produtividade e melhor aproveitamento de seus recursos (tecnologia, mercado, produto). Os sujeitos procuram melhores condições de trabalho e um ambiente onde tenham condições de desenvolvimento e auto-realização.

Nesta situação, a forte influência do racionalismo econômico apresentada pela doutrina taylorista, caracteriza o trabalho como fragmentado, normatizado e amplamente rotineiro, objetivando ao atingimento de metas pré-estabelecidas e estruturadas sob a ótica do controle. A concepção de natureza humana que fundamenta as visões e objetivos do mundo organizacional é ainda, de forma geral, tácita e incipiente. Essa compreensão superficial do homem acaba fazendo-o submeter-se passivamente aos critérios de produtividade e desempenho do mercado, o que possibilita a retirada de todo o prazer em sua atividade produtiva o qual passa a ser regida por princípios racionais e utilitaristas. Hoje os novos e freqüentes desafios enfrentados pelos sujeitos, levam as organizações a uma revisão e reformulação de sua gestão e estrutura. O foco de sua estrutura volta-se cada vez mais a um conjunto de trabalhos que devem ser desenvolvidos, ao invés da execução de atividades simples e rotineiras.

Diante disto, o trabalho é um elemento de conexão entre o indivíduo e a organização e pode apresentar uma carga psíquica positiva ou negativa para o trabalhador. Se por um lado, pode ser dada abertura necessária ao desenvolvimento do indivíduo, do grupo e do resultado do trabalho, incentivando a criatividade, a experimentação e a inovação, por outro, pode haver um cerceamento através do reforço no controle e na legitimação de modelos de trabalho e princípios organizacionais. A compreensão do que é considerado como trabalho faz-se necessária para a avaliação da percepção dos indivíduos e da organização.

O trabalho pode ser visto a partir de sua denominação como tarefa ou trabalho prescrito (FERREIRA; BARROS, 2003) ou a partir do que efetivamente é realizado pelos sujeitos, ou seja, o trabalho real ou atividade (DEJOURS, 2004; ZARIFIAN, 1998). Entre o trabalho prescrito e o trabalho real há a participação do indivíduo com suas ações para que o trabalho se realize e, tanto o sujeito como as organizações tenham condições de atingir seus objetivos.

Os objetivos definidos pelas organizações, não podem ser estabelecidos tendo como referência somente o que é previsto na prescrição do trabalho (DEJOURS, 1999), pois o trabalho real resulta da participação dos sujeitos na produção de algo que não estava previamente estabelecido, ou seja, o trabalho realmente concebido. Essa inclusão na tarefa, de

um elemento diferente do que era previsto e considerado como algo “novo e de valor”, é conceituado por alguns autores como sendo a “criatividade”. Portanto, o que é produzido em termos de novas idéias aplicáveis ao contexto de trabalho por indivíduos ou grupos que trabalham juntos (BRUNO-FARIA, 1996; MITJANS MARTINEZ,2000).

Segundo Bruno-Faria (2005), a criatividade é vista como um fenômeno complexo que ocorre em um ambiente também complexo: as organizações. Uma das funções desse contexto organizacional é proporcionar espaços para que as interações entre os indivíduos ou grupos, sejam constituídas de maneira que tenham condições de produzir algo novo e de valor demandado pelas organizações.

Este estudo pretende explorar como a criatividade é empregada para transformar a distância existente entre o que é real e o que é prescrito pela tarefa, tendo em vista que nos estudos realizados até momento, essa discrepância entre a tarefa prescrita e a atividade real desencadeia custos psíquicos para os sujeitos (sofrimento) e traz “conseqüências para a organização do trabalho em termos da natureza da tarefa em si e das relações socioprofissionais” fazendo com que o trabalhador se esforce constantemente para “dar conta da realidade” (FERREIRA, MENDES; 2001, p.96). Portanto, quanto maior for a discrepância entre o que está prescrito pela organização e o que é efetivamente realizado pelos trabalhadores, maior poderá ser o custo humano do trabalho.

Para isto, são avaliadas as relações de prazer e sofrimento que interferem no estabelecimento do custo humano do trabalho através da ciência da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho pois é pela redução desse custo humano, que o sujeito e os grupos procuram se equilibrar a partir dos aspectos relacionados às suas condições físicas, cognitivas e afetivas.

Pela ergonomia, procura-se a compreensão dos indicadores críticos que ocorrem no ambiente produtivo de bens e serviços, para transformá-los em um compromisso que atenda as necessidades e expectativas dos trabalhadores e dos demais envolvidos no processo de produção (FERREIRA; MENDES, 2004).

Já na psicodinâmica do trabalho, a análise está centrada na abordagem do prazer e do sofrimento, não somente em relação “ao homem, mas ao trabalho; não mais apenas a organização do trabalho, mas as situações de trabalho em sua dinâmica interna”, já que o seu papel está centrado no entendimento dessas relações e na implementação das estratégias individuais e coletivas de mediação empregadas na busca da saúde (DEJOURS; 2004, p.53).

Para autores como Dejours (2004) e Mendes (2004), aspectos da criatividade do indivíduo são apresentados como elementos que possibilitam a vivência de prazer ou

diminuição do sofrimento no trabalho. Esse estudo pretende contribuir no sentido de agregar novas informações às pesquisas relacionadas ao prazer e sofrimento do trabalhador e como a criatividade influencia na execução das atividades realizadas pelo sujeito em relação ao que está prescrito pelas organizações.

A partir da psicodinâmica do trabalho será abordada a criatividade aplicada no trabalho destacando alguns conceitos emergentes neste campo de conhecimento, tais como: trabalho prescrito, trabalho real, prazer e sofrimento. Considerando esse quadro teórico, desenvolveu-se a análise do material empírico através do estudo de grupos focais onde se procurou analisar distintos aspectos de um grupo de trabalhadores de uma empresa de telecomunicações.

Esse trabalho tem o seu conteúdo organizado em capítulos descritos a seguir:

- Capítulo 1: Introdução – identifica o objeto de estudo, a definição do problema de pesquisa e a apresentação dos objetivos traçados previamente à realização da pesquisa;
- Capítulo 2: Referencial Teórico – apresenta uma revisão de algumas obras sobre criatividade, trabalho, prazer e sofrimento ;
- Capítulo 3: Metodologia - aponta os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos propostos pela pesquisa, incluindo a seleção dos participantes, tipo de pesquisa, instrumentos, processo de coleta e análise das informações.
- Capítulo 4: Resultados e discussão – apresenta os resultados da pesquisa empírica confrontando-os com a literatura;
- Capítulo 5: Conclusões e recomendações – apresenta as principais conclusões do estudo e recomendações para novas pesquisas sobre a criatividade na transformação do trabalho e as influências na vivência de prazer e sofrimento.

1.1 - Contextualização do Problema de Pesquisa

Nos últimos anos, algumas organizações têm procurado aumentar sua participação no mercado, na busca de maior rentabilidade de seu capital e pela expansão de seus negócios. Através da correta administração dos recursos disponíveis é que estes objetivos podem ser atingidos. De acordo com Taylor (1963, p.13), o principal objetivo dos sistemas

administrativos está em “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e o máximo de prosperidade ao empregado” e o equilíbrio entre organização e homens ocorre quando ambos atingem seus objetivos.

Quanto à questão do trabalho e a interpretação das organizações no contexto atual, Zarifian (1998, p.30) considera que o trabalho apresenta “um retorno com uma força brutal da concorrência pela redução dos custos, concorrência essa que joga o conjunto das empresas para baixo para soluções das mais regressivas em matéria de gestão dos salários e dos efetivos”, corroborando com o que foi descrito por Taylor na busca pelo atingimento do retorno máximo da rentabilidade para as organizações.

Outro aspecto em relação ao trabalho tem sido pesquisado com frequência: sua característica social. Nesta questão, se avalia o trabalho a partir do aprimoramento das atividades e não somente com a execução de tarefas para atender às necessidades da organização (DEJOURS, 2003). Essa transformação resulta do avanço do conhecimento e do surgimento de novas formas de execução das atividades onde este novo conhecimento expresso pela atividade humana surge algo novo e de valor para a organização, sendo conceituado por vários autores como “criatividade” (ALENCAR, 1996; BRUNO-FARIA, 2004; MITJÁNS MARTINÉZ, 2000).

Portanto, os sujeitos necessitam se envolver na execução de suas atividades e a criatividade é uma forma de reduzir a distância existente entre trabalho prescrito e real já que para as organizações prever tudo o que deve ser realizado de forma antecipada é muito difícil ou quase impossível. Desta forma, o processo de trabalho somente será efetivo quando ocorrer a mobilização das inteligências individuais e coletivas (DEJOURS, 2003), no sentido de tornar o trabalho possível além do que foi prescrito pela organização do trabalho.

Segundo Dejours (1992, p.25) a organização do trabalho é designada como a “divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade”, representada pelo ambiente físico, químico, biológico, condições de higiene, segurança e as características dos postos de trabalho, onde ocorrem as relações de trabalho.

Pelo fato das organizações não possuírem condições de prever tudo que deve ser executado quando surgem falhas na execução dos processos, atribui-se ao sujeito a responsabilidade por estas situações, como falta de habilidade, falta de competência ou incapacidade de executar corretamente o está previsto, mesmo que não haja definição de toda a atividade. O indivíduo necessita de um espaço para o surgimento do trabalho real e, por meio do reconhecimento, traz esse trabalho para o ambiente coletivo.

Este espaço transforma-se em condição para o reconhecimento da identidade do trabalho real pois, segundo Dejours (2004, p.212), o trabalho “deriva fundamentalmente da criatividade, da inventividade, do achado e da descoberta”, relacionando-se assim, com o não tradicional mas sim, o novo.

A vivência de satisfação no trabalho está relacionada à liberdade de ação do indivíduo em relação ao conteúdo apresentado pela tarefa ou seja, tarefas fixas, regulares e imutáveis, são perigosas para os trabalhadores (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). A vivência de satisfação relaciona-se com a existência de um fluxo contínuo de sentimentos positivos envolvendo o sujeito e seu ambiente de trabalho. Mesmo que o ambiente apresente boas condições de trabalho, não significa que haja por parte do indivíduo prazer na realização de suas atividades. O prazer pode ser visto como um “ato criativo” que transforma e dá forma para a própria vida do sujeito (MENDES; CRUZ, 2004).

O prazer é visto também pelos sentimentos de realização e de liberdade. A realização como sentimento de gratificação, orgulho e identidade com o trabalho na busca pelo atendimento de suas expectativas. Liberdade, relacionada com o sentimento de estar livre para pensar, agir, organizar-se e desenvolver novas formas de execução das tarefas, e assim, reforçar sua identidade social.

É no ambiente coletivo é que o silêncio rompe-se e o sofrimento é compartilhado entre os sujeitos. É também onde são apresentadas as deficiências e as incoerências existentes na organização do trabalho prescrito fazendo surgir a cooperação e as defesas contra o sofrimento, ou seja, as estratégias coletivas de defesa (DEJOURS, 2004).

Por outro lado, além da criatividade como elemento de transformação do trabalho prescrito em trabalho real, os indivíduos quando submetidos a situações que os remetem ao aumento do esforço no trabalho, sem que haja a satisfação de suas expectativas criadas no plano material, afetivo, social e político, utilizam-se de “estratégias de defesa” de forma engenhosa e criativa para suportar o sofrimento decorrente dessas situações (DEJOURS, 2003).

Diante do exposto, essa pesquisa propõe-se identificar os fatores que influenciam no prazer e sofrimento dos trabalhadores que atuam em ambientes com alto grau de prescrição de tarefas, buscando resposta para a seguinte pergunta: **A criatividade que transforma o trabalho prescrito em trabalho real e qual a sua influência nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho?** A Figura 1 é uma forma de demonstrar o que se pretende verificar neste estudo:

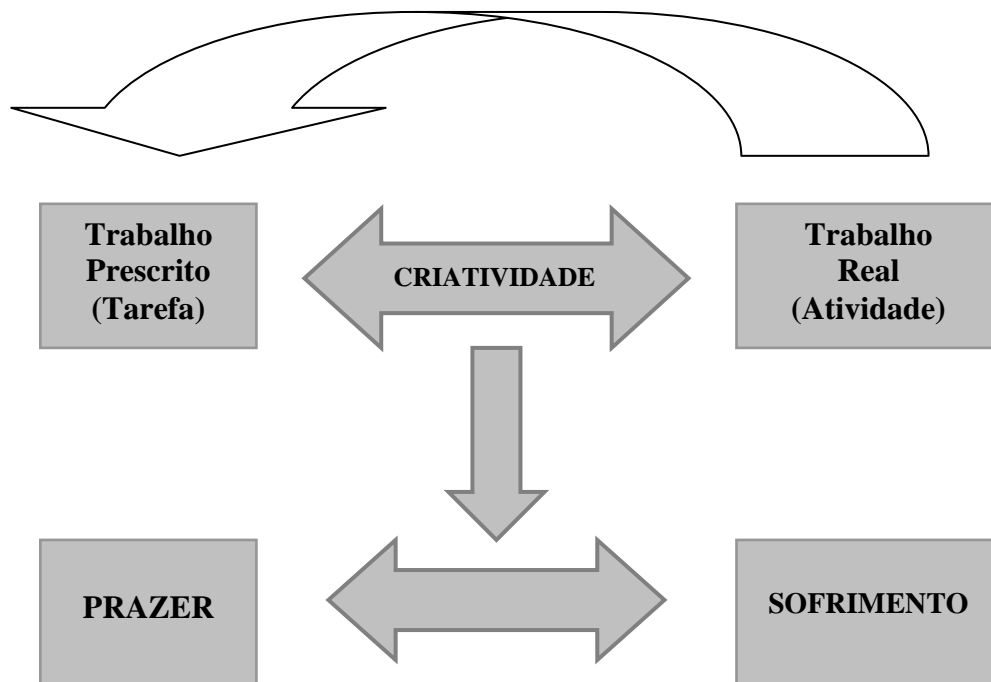


Figura 1 Ilustração do objeto de estudo
 Fonte: Baseado em Dejours (2004, p.66).

Na Figura 1, a criatividade aparece como meio utilizado pelo indivíduo para viabilizar a execução das tarefas prescritas pela organização, transformando-as em trabalho real e posteriormente retornando ao trabalho prescrito na nova forma de definição das tarefas. Buscou-se investigar se o fato de desempenhar as tarefas de forma criativa, isto é, diferente do que fora estabelecido pela organização viabilizando o trabalho real, pode resultar para o indivíduo em vivências de prazer ou de sofrimento.

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Objetivo geral

- Analisar a criatividade empregada para transformar o trabalho prescrito em trabalho real e suas conseqüências para as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

1.2.2 – Objetivos específicos

- Caracterizar a organização do trabalho considerando os aspectos relacionados à divisão do trabalho e ao conteúdo das tarefas realizadas;

- Compreender como são definidos os procedimentos pela organização e como os indivíduos desempenham suas tarefas;
- Caracterizar trabalho prescrito e trabalho real;
- Analisar as características da criatividade que é aplicada na transformação do trabalho prescrito;
- Avaliar as características das atividades que os indivíduos consideram que trazem maior prazer e sofrimento no trabalho.

1.3 – Delimitação do Estudo

O objeto desse estudo consiste em analisar a criatividade que opera como fator mediador entre o trabalho prescrito e o trabalho real e como os sujeitos que executam atividades em uma central de atendimento por telefone são impactados por vivências de prazer ou sofrimento, a partir da abordagem da psicodinâmica do trabalho.

A criatividade é vista sobre diferentes formas nos diferentes estudos empíricos sobre o tema, o que levou autores como Mitjás Martínez (2000) e Bruno-Faria (2004) a falarem em “criatividades” e não criatividade. Segundo Bruno-Faria (2004), a criatividade é vista a partir de uma forma heterogênea e diversa, não podendo ser analisada como apenas elemento único, mas, deve ser como “criatividades”.

Segundo os estudos de Bruno-Faria (2004, p.201), o processo criativo é composto de três naturezas distintas: “uma primordial que deu origem a idéia principal; outra de segunda ordem que buscou saídas técnicas para viabilizar o produto e outra de terceira ordem para solucionar problemas posteriores à criação do produto”. O foco deste estudo será na criatividade advinda do indivíduo ou do grupo que torna o trabalho viável a partir das modificações produzidas no trabalho prescrito resultando na solução de problemas não estabelecidos pelo trabalho prescrito.

Esse estudo analisou o prazer e sofrimento de acordo com o enfoque trazido por Dejours (1992, 1993, 2004), a partir da psicodinâmica do trabalho. Não foram consideradas abordagens de outros autores nem a avaliação do prazer e sofrimento sobre o trabalho de um modo geral, mas sim a análise da ação criativa como elemento de transformação do trabalho prescrito em trabalho real e suas influências nas vivências de prazer e sofrimento dos sujeitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diversas pesquisas enfatizam aspectos relacionados ao prazer e sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1999, 2003, 2004; FERREIRA; MENDES, 2001, 2003; MACEDO; MENDES, 2004) e procuram demonstrar as relações existentes entre o ambiente e o indivíduo marcadas pela dinâmica da evitação de sofrimento e pela busca do prazer. É pela utilização das estratégias defensivas que os sujeitos procuram controlar ou negar o sofrimento, e em certas circunstâncias através da mobilização do coletivo, transformar as situações que geram sofrimento em situações de prazer (MENDES; BARROS; COSTA, 2003).

A partir da análise das questões relativas à adaptação do trabalhador às suas atividades, discute-se ao longo do tempo uma forma sobre o que deve ser feito para que o trabalhador aumente sua produtividade e ao mesmo tempo se sinta satisfeito com o trabalho que realiza. Pesquisas na área da ergonomia analisam as diferenças existentes entre o que é entendido como tarefa (o que deve ser feito-prescrito) e o que é visto como atividade (aquilo que é realizado-o real) e qual a forma que os sujeitos procuram aproximar-se ao máximo dos objetivos estabelecidos pela tarefa (DEJOURS, 2003).

Para Hackmann et al. (1975), um dos princípios que guia a organização do trabalho é a modificação gradual dos comportamentos dos indivíduos e o desenvolvimento de atitudes positivas em relação às tarefas executadas, à empresa e aos próprios indivíduos de forma a propiciar sentido ao trabalho realizado. Assim, esses autores destacam aspectos do trabalho que devem ser observados a fim de proporcionar o interesse do indivíduo para a realização de suas atividades:

- **Variedade das tarefas:** o grau de habilidades e talentos exigidos do indivíduo para a realização do trabalho.
- **Identidade no trabalho:** é a identificação do indivíduo com as atividades e a visibilidade do produto final.
- **Significado do trabalho:** é o impacto que o trabalho causa na vida do indivíduo e de outras pessoas.

Considerando os aspectos acima relacionados, o trabalho utiliza as habilidades individuais na busca da realização do que é proposto pela organização e proporciona ao trabalhador o encontro com sua identidade através da demonstração de sua utilidade para os demais sujeitos. Nestas condições, o indivíduo necessita certo grau de liberdade para que possa inserir sua marca pessoal em suas atividades garantindo a sua sobrevivência e da

organização. Segundo Stacey (1996, p.138), “é através da criatividade que se pode construir uma perspectiva de sobrevivência para o indivíduo e para o grupo (organização)”. Diante disso, o indivíduo, por meio de sua capacidade criativa, busca a solução de problemas não previstos pela organização (trabalho prescrito).

O trabalho é discutido por muitos autores pela sua centralidade no mundo social e importância nas relações entre o sujeito e a sociedade. Além da remuneração econômica obtida na venda do trabalho, os sujeitos buscam uma remuneração “social” enquanto elemento de integração dos grupos. Adicionalmente a esses dois aspectos (econômico e social), considera-se também sua função psíquica como alicerce da constituição do sujeito e sua rede de significados (DEJOURS, 2004).

Segundo Lautier (1999), o trabalho visto a partir da inserção em uma estrutura hierárquica ou coletiva de trabalho, estabelece relações de cooperação, forjando a identidade e o sistema de referências. O trabalho passa a ser um centro da socialização não somente porque permite fugir do espaço privado e de ser reconhecido pelos outros, mas também, porque confere um espaço na sociedade, permitindo acesso ao mercado conciliando a existência individual com a participação em um ambiente coletivo.

A evolução desses atos que transformam o trabalho da execução de “tarefas” na realização de “atividades”, constituiu-se em elemento de transição e de evolução do trabalho, ou seja, trabalhar é fazer face a eventos que surgem sobre uma situação estabelecida na qual o indivíduo terá que dominar e controlar esses eventos a partir de seu potencial individual (ZARIFIAN, 1998).

Os sujeitos necessitam contribuir ao máximo com sua inteligência e engenhosidade para que os sistemas de produção sejam eficazes. A partir da compreensão dos aspectos relacionados à realização das atividades, serão avaliadas as interferências no grau de prazer e sofrimento dos sujeitos quando suas funções estão submetidas a processos criativos para diminuir a distância entre o trabalho prescrito e o real. Nesta parte, serão discutidos os conceitos relacionados com o trabalho real e prescrito, bem como as características da vivência de prazer e sofrimento no trabalho, a partir da visão da psicodinâmica do trabalho, e também a criatividade é discutida levando em consideração a criatividade como elemento que busca o equilíbrio das relações individuais e coletivas.

2.1 Concepções de trabalho

Segundo Dejours (2004, p.66), “o trabalho é a criação do novo, do inédito”, pois a organização prescrita do trabalho exige por parte do sujeito uma disposição “da iniciativa, da inventividade, da criatividade e de formas de inteligência específica”, denominada de “engenhosidade”, ou seja, a mobilização da inteligência a criativa, astuciosa e corporal, e também retomando a inteligência prática e explícita, uma segunda dimensão desconhecida, a sabedoria prática.

Para Taylor (1963), o trabalho é visto a partir da separação entre a concepção e a execução do trabalho, onde a administração concebe, pensa, prevê e ordena, enquanto aos funcionários resta a simples execução das tarefas designadas. Esta repartição de responsabilidades traz em si um efeito desumanizante sobre os empregados, privando-os da participação, de expressar suas opiniões, de compartilhar informações e decisões. Mas, a divisão do modo operatório das atividades, tem como objetivo principal facilitar o controle e o acompanhamento da produtividade individual em cada etapa do trabalho.

O operário sofre com a racionalização do trabalho no sentido de que esta busca a simplificação máxima dos cargos para obtenção da especialização do trabalhador, onde cada trabalhador é restrito a uma tarefa específica, que deve ser executada cíclica e repetitivamente, de modo a aumentar sua eficiência e os resultados esperados (TAYLOR;1963). Desta forma, perde o operário a liberdade e a iniciativa de estabelecer sua própria maneira de trabalhar, ficando confinada a execução simples e padronizada. A padronização, tanto de métodos e processos quanto de máquinas e equipamentos, foi desenvolvida para reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e nos produtos dele resultantes. A intenção de tornar o empregado o mais capaz possível de realizar uma tarefa específica, justifica-se na repercussão de uma maior eficiência para a produção total.

O fato de não saber qual o resultado de suas atividades, torna o indivíduo um elemento sem a possibilidade de apreciar seu trabalho e, em razão disso, perde o sentido aquilo que está sendo realizado ou produzido por ele. A falta de sentido da tarefa individual e o desconhecimento do sentido do coletivo só tomam a sua verdadeira dimensão psicológica, na divisão e na separação dos homens (DEJOURS, 1992).

Para Morin (2001), o trabalho é visto de uma forma diferente da visão reducionista proposta por Taylor, pois vem a ser um conjunto de atividades com um objetivo de produzir algo útil para a sociedade e para o próprio indivíduo, gerando prazer na sua execução e remuneração aos indivíduos pela sua execução. Em suas pesquisas, foram identificadas

algumas características que o trabalho deve apresentar para que tenha sentido para o indivíduo e ao mesmo tempo contribua para o desenvolvimento da sociedade:

- Boas condições de trabalho: deve estar de acordo com as competências do indivíduo, oportunizando a valorização pessoal e condições de preservação da saúde, além de permitir o exercício da criatividade como forma de realização pessoal.
- Oportunidade de aprendizado: oportunizar o desenvolvimento, o relacionamento com os outros indivíduos e o exercício de suas competências.
- Trabalho variado e com autonomia: possibilitar ao indivíduo, condições para decidir como executar suas atividades e participar na definição das tarefas a serem realizadas.

Portanto, o trabalho deve gerar satisfação e oportunidades para o desenvolvimento das capacidades intelectuais dos sujeitos, devendo estar vinculado aos objetivos da organização e às metas pessoais do trabalhador. Este trabalho não pode ser revelado somente pela inteligência e satisfação e sim, passa a ser exposto e transformado através do corpo que o executa. Segundo Dejours (2004, p.29), “o trabalho revela que é no próprio corpo que reside a inteligência do mundo e que é antes de tudo pelo seu corpo, que o sujeito investe no mundo para fazê-lo seu, para habitá-lo”.

Além dos aspectos relacionados à externalização a partir do corpo e a capacidade intelectual do indivíduo, há a necessidade do reconhecimento do trabalho por parte do outro como forma de contribuição do trabalhador para a sociedade e para a organização por sua utilidade produzida, a qual pode ser vista de duas formas: social e técnica (julgamento de utilidade); singularidade e originalidade pela qual é desempenhado (julgamento de beleza) (DEJOURS, 2003; 2004). A partir dos julgamentos de utilidade e de beleza ocorre uma evolução nas relações entre o indivíduo e o grupo surgindo novas formas de produção.

Entretanto, as organizações procuram implementar processos produtivos que venham garantir a redução de custos e o aumento da produtividade, direcionando suas relações para a qualidade do tempo no trabalho (tempo necessário à realização das tarefas), ao invés de submeter o trabalho à “ditadura do tempo” (rapidez na execução da atividade), entende-se que a eficácia da produção não depende mais da velocidade da execução das tarefas, mas sim da compreensão dos eventos que estão sendo executados e que apresentam condições de melhorias (ZARIFIAN, 1998).

Portanto, as relações entre o homem e suas tarefas devem ser consideradas de forma diferenciada pelas organizações, tendo em vista a particularidade existente em cada indivíduo em relação ao trabalho. Desta forma, Dejours, Dessors e Desriaux (1993) identificaram três fatos que impactam nestas relações de trabalho: a) o organismo do trabalhador não deve ser considerado como um motor já que ele deve gerenciar ao mesmo tempo excitações internas e externas; b) o trabalhador não é uma máquina nova quando chega ao seu trabalho, pois cada indivíduo possui características únicas e pessoais e c) em razão de sua história, os sujeitos dispõem de diferentes vias de descarga para a formação da estrutura de sua personalidade.

Assim, segundo Bastos e Borges-Andrade (2002, p.32) “deve-se buscar o comprometimento do indivíduo nas tarefas realizadas de forma a obter os melhores resultados junto às organizações”, principalmente quando se requer flexibilidade nos processos produtivos e quando se busca romper com as estruturas antigas em substituição a novos modelos organizacionais (menor hierarquia, oportunidades de trabalhos inteligentes, qualificação dos indivíduos, organizações que aprendem, entre outros).

Cada grupo de trabalhador possui a interpretação diferenciada do que é importante em seu trabalho e sua função dentro do contexto da organização. No caso de grupos de trabalhadores operacionais, quando ocorre a identificação com a organização, existe a tendência de manterem a produtividade e seu desempenho direcionado para o atingimento dos resultados estabelecidos. Dessa forma, reconhecer a utilidade do trabalho desse grupo de trabalhadores significa reconhecer pela sociedade, a importância de suas atividades e assim reforçar o processo de identificação do trabalhador com a organização (CAIXETA, 2004).

Quanto aos grupos de trabalhadores com cargos de chefia, seu objeto de desejo pode estar associado com a forma de fazer o que seja necessário para o atingimento de metas organizacionais, no aprimoramento e desenvolvimento profissional e na estabilidade emocional, ou seja, deixam de fazer o que gostam para que tenham condições de exercer uma função produtiva na busca do reconhecimento e da ascensão profissional (CAIXETA, 2004).

Compreendendo as estruturas organizacionais e os fatores que motivam os sujeitos a executar suas atividades, podem ser estabelecidas as diretrizes para associação dos objetivos de ambos. Assim, o trabalho pode ser caracterizado a partir de seus atos, analisado através de suas atividades (trabalho real) distinguindo-o do que se conhece como tarefa ou trabalho prescrito. Diante disto, tarefa é aquilo que se deseja obter, enquanto que a atividade refere-se ao que realmente é executado pelo indivíduo.

Logo “a definição de trabalho decorrente insiste na dimensão humana do trabalho. O trabalho é, por definição, o humano, uma vez que é mobilizado justamente ali onde a ordem

tecnológica maquinal é insuficiente", demonstrando-se a diferenciação entre um ato que não está definido em relação a uma tarefa prescrita pela organização (DEJOURS; 2004, p.65).

Para Ferreira e Mendes (2003, p.53), o trabalho é considerado como “uma fonte de saúde psíquica, de construção (ou reconstrução) da identidade do sujeito e não necessariamente um lugar de sofrimento”, o que remete para a interpretação de que o trabalho pode ser uma das formas de estruturação do sujeito na busca pela saúde e o prazer.

O trabalho humano é a ação dirigida por finalidades conscientes, ação transformadora da realidade, deliberada e intencional. Ao mesmo tempo em que o trabalho adapta e transforma a natureza de acordo com as necessidades humanas, altera também o próprio homem ao possibilitar o desenvolvimento de suas faculdades. Desta maneira, permite que o indivíduo modifique sua maneira de perceber, pensar e sentir, além da maneira pela qual age sobre o mundo, além de possibilitar a intervenção na natureza e em si mesmo, fazendo do trabalho, condição de transcendência e expressão de liberdade.

Desta forma, a criatividade encontra-se vinculada ao trabalho humano, ou seja, os processos criativos surgem dentro dos processos de trabalho, nesse fazer intencional do homem que é sempre um fazer significativo. O processo de criar significa um processo vivencial que abrange uma ampliação da consciência, enriquecendo o indivíduo que cria e aquele que recebe a criação e a recria para si.

Faz-se necessário compreender os elementos que compõem as relações do sujeito com o seu trabalho, quer seja nos aspectos esperados pelas organizações, quer seja nos aspectos práticos que influenciam suas vidas. Desta forma, o trabalho será visto a partir dos conceitos do que é esperado pela organização (trabalho prescrito) e do que realmente os indivíduos realizam no seu dia a dia (trabalho real).

2.2 Trabalho Prescrito

O trabalho prescrito pode ser conceituado como o trabalho que deve ser executado, tomando-se por referencial, a utilização de máquinas e ferramentas em relação ao tempo dispensado em cada operação. Essa forma de ver está apoiada na análise da centralidade das tarefas estabelecidas a partir dos modelos desenvolvidos por Taylor e Ford (FERREIRA; BARROS, 2003).

Segundo Wisner (1994), no primeiro momento, as diferenças que ocorrem entre o trabalho prescrito e trabalho real, origina-se da falta da compreensão de tudo o que deve ser realizado pelos trabalhadores, principalmente pelo desconhecimento e pela dinâmica das

relações entre os indivíduos e seu trabalho. Investigar o problema a partir da análise do trabalho implica em avaliar a opinião dos trabalhadores sobre as atividades que desenvolvem e identificar quais são as dificuldades encontradas para obedecer ao que é prescrito.

Faz-se necessário a partir desta diferenciação, analisar os componentes das tarefas, de forma a estruturar o trabalho real. Para tal, devem ser levadas em consideração as seguintes fases de análise: a delimitação do sistema homem-tarefa; descrição dos elementos que compõem o sistema (identificar os componentes do sistema que condicionam as exigências do trabalho) e a avaliação dessas exigências (SANTOS; FIALHO, 1997). Diante disso, a característica principal dos processos de elaboração da tarefa é a sua exterioridade em relação aos operadores envolvidos mas, como resultado, a tarefa tende com frequência a não considerar as particularidades dos operadores e suas opiniões sobre as escolhas realizadas e impostas pela empresa.

Já para Zarifian (1998, p.21), “o trabalho está relacionado a tarefas pré-definidas e codificados através dos cargos”, obedecendo ao propósito de identificar as funções que são exercidas pelos indivíduos e como podem ser associadas à execução de normas e procedimentos das organizações de modo a garantir a padronização do modelo produtivo. Assim, a idéia de trabalho prescrito é contemplada nas proposições de Zarifian.

Segundo Ferreira e Barros (2003, p. 6), a tarefa constitui “a face visível do trabalho prescrito sob a forma de cumprimento de metas; dos modos de utilização do suporte organizacional, do cumprimento de prazos e da obediência aos procedimentos e as regras”, sendo constituídas das seguintes características:

- sempre antecede a atividade (trabalho real);
- veicula de forma explícita ou implícita um modelo de sujeito;
- requer dupla atividade de elaboração mental e execução manual;
- descrita formal e informalmente pelo estabelecimento de procedimentos de regras detalhadas.

Para Dejours (2003, p. 42), “se a prescrição não pode jamais ser integralmente respeitada quando nos esforçamos para alcançar os objetivos da tarefa, é precisamente por causa do real do trabalho” e dessa maneira a tarefa não pode ser atendida em sua totalidade sendo necessária uma redefinição e uma reorganização dos objetivos propostos em relação à técnica desempenhada.

O conceito de tarefa está relacionado ao trabalho prescrito, onde se estabelece o que e o como o trabalho deve ser executado, atuando como uma forma de direcionamento para a execução das atividades demandadas pela organização do trabalho cujo objetivo desta prescrição, está em “fixar os trilhos da atividade” (FERREIRA; MENDES, 2001).

Desse modo, as organizações necessitam ser flexíveis para possibilitar aos sujeitos o emprego de suas aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas, para que haja uma diminuição da carga psíquica e um equilíbrio na carga fatigante de trabalho, resultando em fonte de prazer ao invés de sofrimento (DEJOURS, 2004). Para a compreensão dessas relações, é necessário o entendimento do que constitui prazer e sofrimento no trabalho e como os sujeitos elaboram suas estratégias individuais ou em grupo para manter em equilíbrio sua saúde.

Para Morin (2001), a despersonalização é uma forte tendência que deriva da valorização exclusiva da produtividade e dos resultados financeiros. Consiste em adaptar os objetivos e as atitudes de forma impessoal e tratar os indivíduos como um tipo de recurso de produção, rejeitando sua consciência psicológica, social, cultural e espiritual.

A insatisfação resultante da falta de adaptação do conteúdo ergonômico do trabalho ao homem, é uma das causas dos sofrimentos somáticos e outras doenças do corpo que atingem o aparelho mental dos sujeitos (DEJOURS, 1992, p.53). Apesar da intervenção ergonômica possuir uma ação limitada no alívio do nível de insatisfação dos trabalhadores em relação ao seu posto de trabalho, faz-se necessário sua análise e compreensão de suas necessidades analisando as sugestões para alteração e implementação de medidas corretivas para adequação desse local de trabalho.

Um dos resultados da diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, é a necessidade existente por parte do indivíduo de encontrar mecanismos para responder de forma satisfatória a situações não estabelecidas pela organização.

2.3 Trabalho Real

O trabalho real é visto a partir da transformação do que está previamente definido pela organização do trabalho, a partir do reconhecimento da distância existente entre a realidade da atividade e o que é prescrito pela tarefa. A partir de um movimento de resistência aos procedimentos definidos pelas organizações, utilizando-se do saber-fazer, é que se configura o real do trabalho (DEJOURS, 2004).

Admitindo-se que os trabalhadores não podem fazer exatamente o que foi estabelecido pelas definições das tarefas, eles desenvolvem uma maneira própria de execução de seu trabalho, ajustando-se às exigências de conformidade para a realização do que está pré-definido (ZARIFIAN, 1998). Diante disso, o trabalho real aparece como forma de oposição às estruturas burocráticas e sistematizadas as quais os sujeitos estão submetidos.

Para Ferreira (2003, p.45), a atividade vista a partir do trabalho real, é expressa sob duas dimensões complementares: a) uma “ontológica que marca a história e a identidade da espécie humana”, ou seja, o que o diferencia de outras espécies animais e; b) outra que possui a função de mediadora na manutenção da eficiência e da eficácia em relação às tarefas definidas pela organização.

Esse trabalho real compreende o trabalhador, operador ou usuário no seu local de trabalho, enquanto executa suas atividades, com suas máquinas, ferramentas, equipamentos e meios de trabalho, num determinado ambiente físico e arquitetural, com seus chefes e supervisores, colegas de trabalho e companheiros de equipe, interações e comunicações formais e informais, num determinado quadro econômico-social, ideológico e político (FERREIRA, 2003).

Dejours (2004, p.65) considera que o trabalho real é definido como “uma atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho”, ou seja, a partir da transformação do que está estabelecido pela tarefa os sujeitos alteram a forma do fazer e criam o real do trabalho.

O que está prescrito pela organização é insuficiente para caracterizar a atividade como trabalho real, o qual é apresentado a partir de quatro dimensões:

- **técnica**: relacionada à elaboração e organização das atividades;
- **social**: dimensão que organiza as relações entre os agentes envolvidos;
- **ética**: dimensão que proporciona os valores e as normas de referência;
- **linguagem**: vista a partir de uma prática languageira e sobre determinante em relação às demais dimensões pelo papel central que desempenha.

Portanto, o trabalho é apresentado a partir de uma dimensão humana e não de uma ordem “tecnológico-maquinal”, pois essa dimensão é insuficiente para conceber a totalidade do trabalho (DEJOURS, 2004). É considerado também como elemento central na construção da identidade dos sujeitos e elemento gerador da saúde mental onde os sujeitos encontram espaço para a construção e a interação coletiva.

Segundo Ferreira e Barros (2003, p.7), “a atividade tem um caráter integrador e unificador na medida em que organiza e estrutura os elementos das situações de trabalho”, tornando-se a face visível do trabalho real onde os sujeitos desenvolvem formas de mediação para superar os desafios que lhes são apresentados pelo ambiente externo.

Todas as profissões passam por mudanças e necessitam de indivíduos que tenham coragem de dirigir e implementar estas modificações. A este comportamento May (1982, p.19), conceitua como coragem criativa, ou seja, “a descoberta de novas formas, novos símbolos, novos padrões segundo os quais uma nova sociedade pode ser construída” ou seja, para que um novo processo de trabalho seja implementado, necessita-se de sujeitos que tenham condições de identificar o que não está adequado no trabalho e propor alterações nos modelos estabelecidos.

Para Dejours (2003, p.40), o trabalho real é visto a partir “da resistência ao domínio técnico e ao conhecimento científico”, demonstrando que o trabalho adquire novos limites a partir desse movimento, ou seja, a partir de experiências vividas é que se pode transformar o trabalho. A partir desta transformação e das novas descobertas é que surgem outras possibilidades para desempenhar as tarefas anteriormente realizadas necessitando dos sujeitos, a adequação do que antes era o real do trabalho, nesta situação, torna-se o prescrito, resultando em novas vivências para os sujeitos, quer de prazer ou sofrimento.

2.4 Prazer e Sofrimento no Trabalho

Alguns privilégios e satisfação proporcionados no contexto do trabalho, fazem com que os sujeitos aceitem as dificuldades e a ideologia da empresa, suportando conflitos psicológicos de forma permanente. Também por meio das mediações, contradições coletivas são transformadas em dramas individuais vividos isoladamente pelos sujeitos. Ao submeter-se passivamente aos critérios de produtividade e desempenho do mercado, o homem permite que lhe seja retirado todo o prazer de sua atividade produtora (LEMOS, 2000).

Assim, a organização do trabalho é vista como a vontade entre o desejo do trabalhador e os limites impostos pela organização, através da prescrição de um modo operatório preciso. Nesta relação entre o homem e organização do trabalho, está a origem da carga psíquica e onde o trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico, a medida que se opõe a sua livre iniciativa. Esta divisão do trabalho, a partir da divisão de tarefas, regras e proibições, ocasiona a divisão de homens (DEJOURS, 1994), repartindo as responsabilidades, a hierarquia, e o comando na busca da ordem e da lei no ambiente organizacional.

Desta forma, o nível de carga psíquica está relacionado de forma inversamente proporcional ao nível de liberdade oferecido pela organização do trabalho. Quando esta relação do trabalhador com a organização do trabalho encontra-se bloqueada, ele nada mais tem a fazer para mudar e então, começa o sofrimento. Para Dejours (1994), o sofrimento é definido como sendo um espaço de luta que cobre o campo situado entre, o “bem-estar”, e a doença mental ou a loucura.

Na luta contra o sofrimento podem surgir soluções originais favoráveis. Em função de condições sociais e psicológicas específicas, o sofrimento assume uma lógica defensiva ou essencialmente criativa, e seu conceito passa a ser modificado, a partir de dois tipos: o sofrimento patogênico, onde o trabalho é responsável pela desestabilização e fragilização do indivíduo, e o sofrimento criativo, no qual o trabalho atua como mediador de sua saúde. Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática, mas o contrário, quando não é possível transformar o sofrimento e favorecer-se dele, resultado da pressão, frustração, medo e sentimento de impotência, o sofrimento não compensado começa um trabalho de destruição do aparelho mental e do equilíbrio psíquico do sujeito, levando-o à doença mental ou psicossomática (DEJOURS, 1994).

Não havendo na organização do trabalho ambiente favorável, os sujeitos acabam não se beneficiando do trabalho como forma auxiliar no domínio do sofrimento. O desafio não está em eliminar o sofrimento do trabalho, mas sim em favorecer sua transformação. Este sofrimento adquire um sentido através da criatividade como fonte de prazer por intermédio do reconhecimento, de novas maneiras de realizar a atividade e da identificação do indivíduo com seu trabalho. O prazer no trabalho pode ser um produto derivado do sofrimento (DEJOURS, 1994).

A partir da proteção da subjetividade em relação ao mundo real, o sofrimento procura utilizar meios para agir sobre o mundo na busca de uma “via” para a transformação e superação da resistência à realidade, ressaltando-se três dimensões essenciais para o enfrentamento: a engenhosidade, a cooperação e a mobilização subjetiva.

Segundo Pereira (2003) a atividade produtiva resulta da utilização da inteligência operária, manifestada pelo confronto entre o que é determinado pela organização do trabalho e as necessidades psíquicas dos trabalhadores. Essa atividade procura resistir ao domínio dos conhecimentos e dos procedimentos concebidos pelo trabalho. Já a coordenação das atividades individuais, ela ocorre por meio da cooperação, onde não é possível a sua prescrição e imposição e necessita por parte dos trabalhadores, disposição para o

estabelecimento dessas relações. Quanto a mobilização subjetiva, o trabalhador utiliza-se da sua personalidade, inteligência e criatividade em contraposição a racionalidade subjetiva ocasionada pelas situações laborais e se apóia no processo de contribuição e retribuição. Essa contribuição é espontânea pela organização do trabalho e retorna através do reconhecimento dos pares (retribuição), constituindo-se na forma de construção da identidade social e da realização do indivíduo.

Assim, o sofrimento consiste em um movimento a procura da transformação e do engrandecimento da inteligência que modifica e conquista o mundo (DEJOURS, 2004).

Para Mendes et al. (2003, p.60),

o sofrimento é definido como uma vivência individual ou coletiva, freqüente e permanente, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação do binômio corpo-mente e a restrição de satisfazê-las.

O sofrimento foi analisado nas pesquisas de Dejours (1992) através do discurso de operários onde foram identificados dois sintomas fundamentais de sua existência: a insatisfação e a ansiedade. Em seguida serão descritos os sintomas que traduzem a percepção dos sujeitos em relação ao sofrimento no trabalho e suas relações com a organização.

Em relação aos aspectos da insatisfação externada pelos sujeitos, identificaram-se alguns componentes que interferem nas percepções que o sujeito possui em relação a sua posição no contexto de trabalho. Esses componentes são representados pela indignidade do operário, falta de significado de suas atividades, sentimento de inutilidade e desqualificação (DEJOURS, 1992).

Quanto à indignidade operária, segundo Dejours (1992), é o sentimento relacionado à vergonha que o indivíduo possui em relação a ser um complemento da máquina, sem inteligência e sem personalidade. O contato com tarefas que não apresentam interesse para o indivíduo reforçam esse sentimento pois ele entende que não consegue implementar o seu potencial na tarefa que executa.

A falta de significado no trabalho é traduzida pela inutilidade de seus gestos na formação de sua imagem, transformando-o em uma visão de miserável sobre si próprio. Esse significado é identificado por meio de dois componentes: conteúdo em relação ao Sujeito e conteúdo em relação ao Objeto. Com relação ao conteúdo do Sujeito, são encontrados aspectos relacionados à execução prática das tarefas, ao significado da tarefa inacabada e o que Dejours considera como estatuto social (posto de trabalho). Quanto ao Objeto, para Dejours (1992, p.50) “ao mesmo tempo em que o trabalho comporta uma significação

narcísica, ele pode suportar investimentos simbólicos e materiais destinados a um outro, isto é, ao Objeto”, relacionando o indivíduo com o objeto produzido.

O sentimento de inutilidade e desqualificação ocorre quando o indivíduo analisa sua própria imagem em relação ao grau de complexidade das tarefas executadas e conclui que sua formação não está de acordo como seu grau de aspiração.

Já em relação a ansiedade, Dejours (1992, p.75), refere-se à maneira pela qual se processam as relações hierárquicas entre os indivíduos e seus superiores, onde ocorre “uma ansiedade superposta na medida em que a supervisão tem por encargo específico manter essa ansiedade com relação ao rendimento de cada trabalhador” e garantir a produtividade, o ritmo e a rentabilidade para a organização.

Diante disto, o sofrimento inicia-se a partir do momento em que as relações entre o indivíduo e a organização encontram-se bloqueadas e o trabalhador já utilizou o máximo de “suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação” (DEJOURS, 1992, p. 52). Mesmo ele tendo utilizado todos os seus conhecimentos e seu poder de influência em relação às tarefas desempenhadas, não existe mais condições de alterá-las e, por consequência, seu trabalho perde a importância e o significado.

Dejours (1992) verificou que em organizações com alto grau de rigidez e onde o trabalho é muito sistematizado, a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de alteração da tarefa, resultando no aumento do sofrimento.

No processo de individualização segundo Dejours (1992, p. 40), o sofrimento é resultado da forma de uniformizar e apagar as iniciativas espontâneas com a separação das responsabilidades e do saber e assim, anulando as defesas coletivas, e conduzindo a uma “diferenciação do sofrimento de um trabalhador e de outro”. Desta maneira, o fracionamento da coletividade resulta em um sofrimento que muitas vezes leva os sujeito a buscarem defesas personalizadas, ao invés das defesas coletivizadas. Restam sujeitos isolados e dóceis, desprovidos de iniciativa e de motivação, o que facilita o condicionamento da força de trabalho em relação à execução das tarefas prescritas.

Estas situações afetam a saúde do trabalhador, a qual vem sendo discutida por muitos autores da área do trabalho, analisada a partir de dois aspectos: no primeiro momento, pelos componentes físicos da carga de trabalho, ou seja, iluminação, calor, desgaste energético, equipamentos etc.; no segundo momento, os componentes mentais da carga de trabalho em relação à percepção e ao tratamento das informações necessárias para a execução do trabalho (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). Os fatores de sofrimento no trabalho estão

relacionados com a carga e o ritmo do trabalho, os horários de trabalho (horário rotativo, variável, imprevisíveis, noturnos, carga extra de trabalho), a segurança em relação ao emprego, o reconhecimento e a autonomia para o exercício das competências (DEJOURS, 1993).

Para Morin (2001, p.10) “a capacidade de um trabalho deixar boa margem de liberdade, de independência e discricção à pessoa para ela determinar as maneiras de realizá-lo, traz consigo o sentimento de responsabilidade” para os sujeitos e esta liberdade, resulta em um aumento do significado do trabalho e, como consequência, a redução do sofrimento do indivíduo. É reconhecida que a autonomia e capacidade de decisão do indivíduo são necessárias para que sejam desenvolvidas as vivências de prazer no trabalho.

Já o prazer é entendido como a vivência individual ou compartilhada por um grupo de trabalhadores de experiências gratificantes provenientes da satisfação dos desejos, das necessidades do corpo e da mente, representando um sentimento de liberdade para pensar, organizar e falar sobre seu trabalho (MACEDO, 2004). Percebe-se assim que os sujeitos necessitam compartilhar suas experiências de forma que elas atendam às suas necessidades do seu corpo e de sua mente.

Segundo Ferreira e Mendes (2001, p.95), “o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e o reconhecimento, especialmente pela realização de atividades significativas e importantes para a organização e a sociedade”, demonstrando que os sujeitos para vivenciarem as sensações de prazer, além de se sentirem bem em relação ao seu trabalho, necessitam do reconhecimento da utilidade de suas atividades.

Reconhecimento, conforme apresentado por Mendes e Tamayo (2001, p.41), é entendido como sendo “o sentimento de ser aceito e admirado no trabalho e ter liberdade para expressar sua individualidade”, enquanto que a valorização é o sentimento relacionado ao sentido que o trabalho possui para o indivíduo e a importância para organização e sociedade.

Para Dejours (2003, p.34), “o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham, muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho” e representa uma das formas de motivação dos sujeitos para o trabalho.

Portanto, as relações de prazer e sofrimento necessitam ser equilibradas e, é pela constituição de processos ou estratégias defensivas, que os sujeitos enfrentam as vivências negativas de sofrimento em busca do prazer (DEJOURS, 1994). Estas estratégias defensivas podem ser individuais ou coletivas, onde as estratégias de defesas individuais estão associadas à “repressão pulsional nas tarefas repetitivas (domínio do tempo)” e as estratégias defensivas

coletivas, aos trabalhadores da construção civil em relação ao domínio do medo (DEJOURS; 2004, p.50).

Conforme Dejours (2004, p.146), é pelas defesas que os trabalhadores procuram resistir ao medo e a ansiedade, buscando principalmente a adaptação aos riscos e à falta de significado de seu trabalho, sendo este processo encadeado de diferentes modos:

- sofrimento;
- defesa protetora (resiste à agressão de determinadas formas de trabalho);
- defesa adaptativa (adaptação em relação aos riscos da organização);
- defesa explorada (objeto de exploração pela organização do trabalho).

O sofrimento é captado a partir da análise e compreensão das defesas utilizadas pelos sujeitos, os quais procuram resistir à agressão que constitui determinadas formas de organização do trabalho. Na tentativa de solucionar estes problemas os sujeitos procuram, através de suas defesas, evitar a fonte geradora de estresse, reestruturando sua percepção sobre a situação laboral (TAMAYO, 2002).

As defesas protetoras permitem que os sujeitos tenham condições de resistir às conseqüências do medo. As defesas adaptativas estão relacionadas à adaptação do indivíduo aos riscos existentes no desempenho de suas atividades, retirando a consciência em relação aos medos oferecidos pela organização do trabalho. No caso da defesa explorada, há o estímulo à cooperação dos sujeito, apropriando-se do *saber-fazer* na busca pelo aumento da produtividade e na melhoria dos processos organizacionais.

Através das ideologias defensivas é que os sujeitos procuram o equilíbrio em ambientes que estejam desestabilizados e, para que sejam eficientes essas estratégias devem apresentar as seguintes características:

- ter por objetivo mascarar, conter e ocultar uma ansiedade grave.
- constituir-se em um mecanismo de defesa elaborado por um grupo social.
- destinar-se a luta contra perigos e riscos reais.
- ter a participação de todos os interessados, excluindo aqueles que não partilham do conteúdo.
- ser coerente com a realidade vivenciada.
- apresentar-se com um caráter vital e necessário, substituindo os mecanismos individuais.

Portanto, as ideologias defensivas tornam-se obrigatórias e substituem os mecanismos de defesas individuais. Essas estratégias ocorrem de forma implícita e surgem quando existe um domínio mínimo da realidade que traz perigo ao grupo (DEJOURS, 1992).

Também através do uso do tempo fora do trabalho muitos sujeitos buscam significado e distanciamento das defesas da coletividade. Neste espaço os trabalhadores desenvolvem atividades relacionadas ao lazer (esporte, cultura), formação profissional e atividades inelásticas (tarefas domésticas e outras), podendo ser considerado um momento em que os sujeitos procuram contrabalançar os efeitos negativos da organização do trabalho (DEJOURS, 1992). Mas a partir do exercício da criatividade nas organizações, os trabalhadores podem alterar a forma pela qual desempenham suas tarefas e assim reduzir o impacto do sofrimento a que estão sujeitos. Na seção seguinte serão apresentados alguns conceitos relativos ao processo criativo nas organizações.

2.5 Criatividade nas Organizações

Segundo Bruno-Faria (2004, p.53), a criatividade “é compreendida como um processo de envolvimento em comportamentos que levam à produção de idéias novas e úteis”. A partir do que está apresentado por Bruno-Faria, a habilidade que as pessoas possuem para “criar” algo não é o suficiente para que seja caracterizado como criatividade, sendo necessário que esta criação tenha valor para a organização.

Conceitua desta forma Bruno-Faria (2003, p.116), a criatividade como sendo a “geração de idéias, processos, produtos e/ou serviços novos que produzam alguma contribuição valiosa para a organização e/ou bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto”, ou seja, soluções para situações que se apresentam no ambiente de trabalho e que produzam melhorias percebidas pelos indivíduos. A partir do momento em que estas contribuições são trazidas para o contexto produtivo, atribui-se o conceito de inovação.

Para Mitjans Martinez (2000, p.63), a criatividade “é um processo plurideterminado”, demonstrando que a possibilidade da expressão criativa do indivíduo está na dependência da articulação entre os recursos individuais e do ambiente onde suas atividades são desenvolvidas.

Alencar (1996, p.15) considera a criatividade como um “processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”. Além do produto ou

serviço ser novo para quem o gerou, deve ser considerado adequado às demandas existentes ou reconhecido pelo valor que acrescenta à sociedade onde o indivíduo encontra-se inserido.

A criatividade pode ser vista como a capacidade que os membros de uma organização possuem, para gerar novos elementos em seus postos de trabalho, contribuindo para a execução e a realização dos objetivos propostos pela organização. Essas ações criativas são geradas a partir da percepção dos indivíduos que identificam novas possibilidades de desenvolvimento, tomando decisões, criando novos produtos ou formas de fazer suas tarefas (MITJÁNS MARTINEZ, 2000).

Segundo Vernon (1989), a criatividade é vista como a condição que os indivíduos possuem de produzir idéias novas e originais, reestruturações ou invenções que são aceitas por *experts* por seu valor tecnológico, científico ou social mesmo que, sua importância seja alterada ao longo do tempo. Desta forma, a capacidade de evolução das soluções, passa a ser reconhecida, a partir do momento em que, novas soluções são desenvolvidas e incorporadas ao ambiente social.

A criatividade envolve o surgimento de novas idéias e novos caminhos para se fazer as coisas e traz consigo alguns riscos, principalmente relacionados ao fato que as novas propostas podem não apresentar resultados positivos esperados, e, portanto, não serem reconhecidas pelo grupo (ZHOU; GEORGE, 2001). Nesta condição, a criatividade apresenta-se como uma forma de assunção de riscos que podem resultar em situações diferentes da esperada pelo seu criador.

Segundo Amabile (1997, p. 40), a criatividade é “a criação do novo ou idéias apropriadas em qualquer campo da atividade humana, das ciências, das artes, da educação, do trabalho”, sendo necessária à existência de três componentes para o desenvolvimento do processo criativo: habilidade, estilo de trabalho e motivação intrínseca. Por habilidade ou *expertise*, entende-se como sendo os elementos relacionados aos talentos, conhecimentos, educação e habilidades técnicas em determinadas áreas, demonstrando-se que a criatividade não ocorre sem que esteja fundamentada. Quanto ao estilo de trabalho, está relacionado com a independência, a autodisciplina, a capacidade para assumir riscos, o grau de persistência diante das dificuldades, a busca da excelência, na transferência de conteúdos de um contexto para outro, na perseverança em relação às situações que geram frustração, na persistência e auto motivação. Por último, a motivação intrínseca está relacionada com a satisfação e o envolvimento que os sujeitos têm pela tarefa, independentemente de reforços externos.

Para Brown (1989), a criatividade pode ser vista como uma forma de solucionar algumas dificuldades encontradas por parte dos indivíduos ou das organizações e a partir

dessas soluções, generalizar o resultado encontrado para outras situações. Nessa situação, faz-se necessário que os envolvidos na solução dos problemas tenham um conhecimento prévio sobre o assunto analisado.

May (1982) considera que o desenvolvimento de novos conhecimentos pode resultar no surgimento de alguma ansiedade aliado ao prazer da expectativa em relação à nova situação criada, pois, a medida que as relações são aprofundadas em cada nova descoberta, surge algo novo e também um estímulo.

Considerando a possibilidade dos sujeito em poder solucionar problemas durante a realização de seu trabalho e de exercitar o julgamento e a tomada de decisões relativas à organização de suas atividades, verifica-se o “reforço do sentimento de competência e eficácia pessoal”, além da influência na motivação pessoal e no estímulo da criatividade dos trabalhadores (MORIN, 2000, p.16).

Para Alencar (1996, p.37), um dos aspectos que compõe o pensamento criativo, está relacionado com a sensibilidade para identificação e solução dos problemas advindos de demandas externas, “constituindo-se na habilidade de questionar, de reconhecer deficiências e defeitos” e propor novas maneiras para a realização do trabalho. Nesse aspecto a criatividade estaria associada à transformação do trabalho prescrito em trabalho real, a medida que os sujeitos alteram a forma de realização das atividades em relação às tarefas que lhes são apresentadas.

Mas para May (1982, p.59), o ato criativo origina um sentimento de culpa, pois “a invasão de uma idéia nova na ciência, ou de uma nova forma na arte, essa idéia e essa forma destrói algo que muitos consideram que essencial para a sobrevivência do seu mundo intelectual e experimental”. Assim, a criação de algo novo ou de uma nova forma de realização do trabalho pode causar ansiedade nos trabalhadores, a partir da constatação que o surgimento do novo, causa a destruição do que anteriormente tinha sido estabelecido.

Tomando como referência o trabalho prescrito em relação ao trabalho real a partir de Dejours (2004, p. 66), “o trabalho é a criação do novo, do inédito”, onde o ajuste que ocorre nesse trabalho prescrito necessita por parte do indivíduo de disponibilidade, iniciativa, inventividade, criatividade e de formas de inteligência ou engenhosidade. Essa inteligência é denominada de “inteligência prática”, a qual ocorre pela demonstração das relações entre os sujeito e a prática das atividades.

Lemos (2000, p.33), apresenta que os estudos de criatividade não podem deixar de levar em consideração “uma análise dos grupos e de sua influência no desenvolvimento do processo criativo, uma vez que é um ambiente repleto de inter-relações sociais”, onde o

trabalho constitui-se em uma atividade coletiva na qual a busca pela solução de problemas passa pelas relações sociais, pela participação coletiva e pelo trabalho em grupo.

É a partir da mobilização das inteligências individuais e coletivas, ou seja, quando existe a cooperação entre o grupo e quando “inventam o que não lhes foram indicados de antemão” pela organização, que o processo de trabalho passa a existir de forma real e concreta beneficiando a organização e os sujeito (DEJOURS, 2003). Essa inteligência a que se refere Dejours (2003) guarda semelhança ao conceito de criatividade encontrado na literatura da área, ou seja, a criação do novo e do inédito.

Segundo Mitjans Martinez (2000, p.62), "a possibilidade de expressão criativa do sujeito depende de uma articulação complexa entre os recursos pessoais que possui em função de história de vida individual e das características do contexto onde se desenvolve sua atividade", portanto, a relação histórica do indivíduo e o ambiente onde são desenvolvidas suas atividades tornam-se elementos que possibilitam a ação criativa do indivíduo, contexto aqui, considerado a partir do ambiente da organização.

Apesar da visão adquirida pelo trabalho ao longo do tempo como elemento de sacrifício e penalidade, ele não é para o homem um dever inevitável, uma contrariedade, mas, representa em si o que há de mais humano: sua criatividade, expressão de sua marca essencial a sua subjetividade, representando um fator essencial ao equilíbrio e desenvolvimento humano (DEJOURS; DESSORS; DESRIEUX, 1993).

Também o outro, adquire importância a partir da condição que pode exercer como elemento estimulador ou inibidor das potencialidades criativas, bem como, elementos que conferem valor ao que foi produzido, reconhecendo o que foi determinado como criativo em um determinado momento e contexto histórico (MITJANS MARTINEZ, 2004).

A criatividade será estudada considerando-se os aspectos da criação de novas soluções para o desenvolvimento das atividades dos indivíduos através da melhoria dos processos de trabalho. Por outro lado, a partir da visão da psicodinâmica do trabalho como elemento busca pelo equilíbrio entre o prazer e o sofrimento e na transformação do trabalho.

2.6 Criatividade, organização do trabalho, prazer e sofrimento no trabalho.

Nesse item, serão apresentados os principais elos que unem a organização do trabalho e a criatividade como elemento de redução da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real e, como esta criatividade opera como fator de aumento de prazer ou controle do sofrimento no trabalho.

As organizações orientadas para a criatividade e inovação possuem algumas características específicas quanto a sua forma de atuação: orientação para assumir riscos ao invés da manutenção do *status quo*, os membros da organização têm orgulho e entusiasmo pelas atividades que são desempenhadas e uma estratégia ofensiva ao invés de um posicionamento defensivo em direção ao futuro. Devem também reconhecer e recompensar novas idéias além de manter uma avaliação justa do trabalho, incluindo situações que são percebidas como falhas (AMABILE, 1997).

Muitas organizações são perigosas para a manutenção do equilíbrio psíquico, outras não. As primeiras, destróem a vontade do trabalhador provocando doenças físicas e mentais, pois em trabalhos repetitivos, onde o tempo é o elemento regulador, não existe a possibilidade para a atividade fantasiosa e seu acúmulo resulta em tensão e desprazer. Já outras organizações, favorecem aos trabalhadores a concretização de suas aspirações, idéias, desejos e imaginações. Essa situação é possível quando o trabalho é escolhido com liberdade e a organização é flexível, sendo possível a transformação de um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante e como resultado a diminuição das tensões e da carga psíquica (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993).

De acordo com Amabile (1997, p.42), todos os sujeito com “capacidade normal”, estão aptos para produzir algum tipo de idéia criativa e o seu ambiente social, neste caso, o ambiente de trabalho, pode influenciar em relação à frequência e o nível do comportamento criativo. Para Alencar (2003, p.2), além do ambiente propício a liberdade de escolha e ação com reconhecimento e estímulo do potencial individual, a “auto-realização age como força mobilizadora e impulsionadora” da criatividade, e desta forma, a produção criativa “não pode ser atribuída exclusivamente ao conjunto de habilidades e traços da personalidade”, mas também deve ser reconhecida a importância do ambiente onde este indivíduo se encontra.

Portanto, as organizações devem constituir um ambiente de trabalho que valorize a subjetividade dos sujeito, considerando-os sujeitos de seu trabalho e não apenas objetos de produção bem como, desvendar o potencial criativo através de sua participação nas decisões que afetam suas vidas no trabalho. Mas nem sempre é possível estruturar esse ambiente que possibilite o desenvolvimento criativo, em razão de dilemas que emergem para o atingimento dos objetivos organizacionais onde o planejamento das atividades deveria trazer significado, recompensa e o reconhecimento dos trabalhadores (MACEDO; MENDES, 2004).

Assim, a vivência depressiva, apresentada por Dejours (1992, p.49), condena os “sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação”, traduzidos pelo cansaço do exercício das atividades taylorizadas. Isto resulta na falta de investimento material e afetivo

exigido pelo processo de produção e desta forma ocorre a alimentação dessa depressão pelo “adormecimento intelectual e de paralisia da imaginação”, condicionando o comportamento produtivo.

Segundo Alencar (1996, p.94), não é raro que sejam encontrados obstáculos impostos pelas organizações, sob a “forma de comportamento e atitudes, que tendem a inibir a maior parte das expressões de criatividade e a introdução de inovações”. Estes obstáculos ou barreiras podem ser classificadas em cinco grandes grupos:

- **Barreiras estruturais**: caracterizadas pelo grau que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos no desempenho das tarefas executadas pelos trabalhadores, prejudicando a introdução de inovações no contexto organizacional. Neste conceito, encontram-se os processos de centralização e concentração da definição de processos, com a baixa participação de funcionário de níveis mais baixos.
- **Barreiras sociais e políticas**: relacionadas com normas e influências de poder dentro das organizações, através de procedimentos que estimulam e reforçam o conformismo e o cultivo do medo.
- **Barreiras processuais**: diz respeito à existência de procedimentos que inibem a inovação e buscam a manutenção do *status quo* desestimulando a realização de tarefas de forma diferente da usual.
- **Barreiras de recurso**: associadas à carência de recursos financeiros, tempo e profissionais para subsidiar o processo de inovação, na sua introdução ou implementação.
- **Barreiras individuais e atitudinais**: referem-se às características dos membros individuais da organização e do ambiente de trabalho.

Dessa forma, as barreiras que dificultam o processo criativo no ambiente de trabalho, podem influenciar no sentido do trabalho para os indivíduos, nas habilidades necessárias ao desenvolvimento das tarefas e na importância que ele possui na vida dos sujeito. A perda de sentido do trabalho ou o seu enfraquecimento pode estar relacionada com organizações que se estruturam sob processos altamente definidos (barreiras processuais) e com direcionamento no cumprimento de regras e normas de trabalho (barreiras estruturais) que provoquem em seus trabalhadores desmotivação para o desempenho das atividades.

Para Morin (2001, p.9), “o princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos gradualmente de tal forma que os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas”. Por meio dessa alteração de comportamento, os sujeitos procuram realizar um trabalho que lhes traga sentido e oferece oportunidades de desenvolvimento e criação.

Para May (1982), as pessoas criativas devem ser capazes de conviver com as ansiedades causadas pelas mudanças realizadas, principalmente situações onde são considerados como ameaças, ou seja, em ambientes que requerem uniformidade, previsibilidade e ordem.

Ferreira e Mendes (2001, 2003), Dejours (1992, 2003) e Mendes e Tamayo (2001), pesquisadores que estudam as questões relativas ao prazer e sofrimento no trabalho, têm verificado que o sofrimento está relacionado à forma pela qual a organização do trabalho se encontra estruturada, ou seja, a divisão e padronização das tarefas, a subutilização do potencial dos indivíduos em relação a sua técnica, a rigidez hierárquica, os excessos burocráticos, o não reconhecimento e o pouco espaço para o desenvolvimento da criatividade.

Em relação ao desempenho das atividades, a criatividade, segundo Ferreira e Mendes (2001, p.95), possibilita que o indivíduo expresse sua marca pessoal e procure diminuir a distância entre o que é prescrito pela organização do trabalho e o que efetivamente é realizado pelo indivíduo.

O indivíduo vivencia o prazer e expressa pelo bem-estar, motivação e satisfação no trabalho onde se verifica que o prazer no trabalho é um produto do sofrimento. De um lado, os trabalhadores lutam contra ele e de outro procuram situações que não causem sofrimento, enfrentando desta maneira os impactos negativos que são apresentados no trabalho. Isto demonstra a continuidade na busca por desafios no trabalho e desenvolvimento individual, mesmo que possa oferecer situações de sofrimento.

O reconhecimento da utilidade dos produtos e serviços é também um elemento importante nos estudos de criatividade e na psicodinâmica do trabalho, utilidade esta vista a partir do valor social, econômico ou técnico do trabalho realizado pelos sujeito, reconhecido pelos superiores hierárquicos ou aqueles que possuem condições de avaliar a qualidade do trabalho efetuado (p.ex. clientes). Para Dejours (2004, p.186), o “caráter útil ou socialmente valorizado não tem nada de espontâneo ou natural. Passa por um julgamento que não é formulado *a priori* e deve ser reconquistado a cada novo procedimento, por cada indivíduo”.

Mas mesmo assim, a natureza de algumas tarefas é tida como mais propícia ao sofrimento, principalmente em situações onde os sujeito realizam o trabalho repetitivo e sob

pressão de tempo, em um ambiente com poucas condições de desenvolver suas aptidões fantasiosas, transformando o acúmulo de energia psíquica em tensão e desprazer (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993). Essa condição é demonstrada na Figura 2 a seguir:

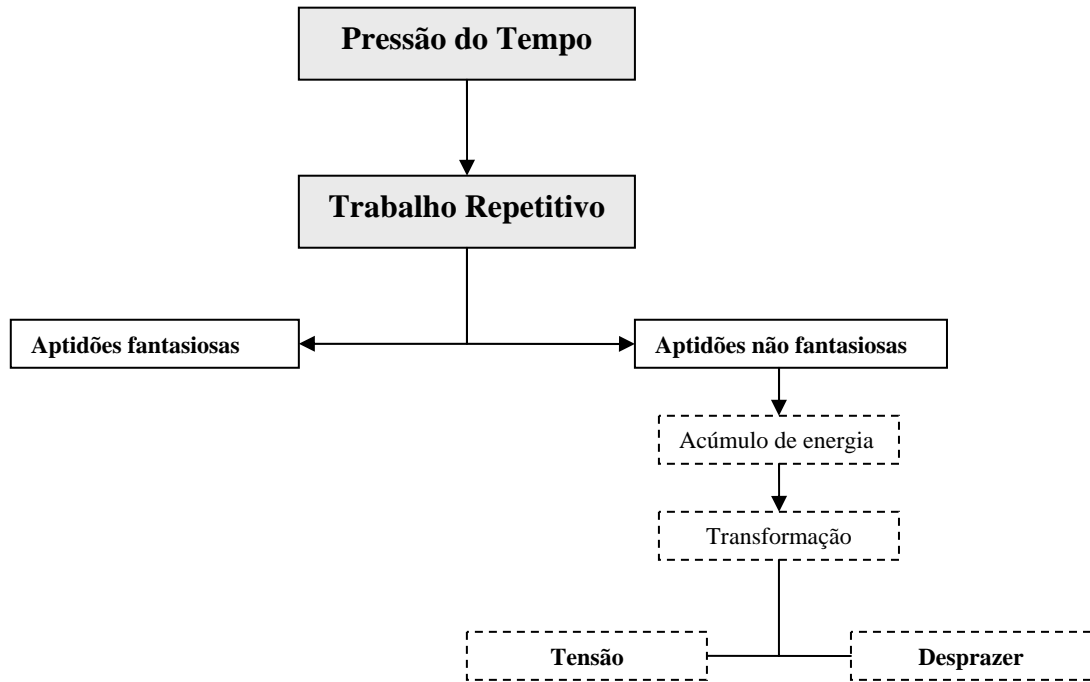


Figura 2: Trabalho repetitivo sob pressão do tempo
 Fonte: Baseado em Dejours, Dessors e Desriaux (1993).

Desta maneira, pode-se sugerir uma comparação entre as atuais centrais de atendimento com as organizações industriais. No Quadro 1, pode ser verificada as principais características destes dois tipos de organização, em comparação com a idealização da organização flexível e assim, facilitar a compreensão do objeto estudado.

	Organização Industrial	Idealização da “Organização Flexível”	Modelo do <i>call center</i> Moderno
Estrutura da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Pré determinada 	<ul style="list-style-type: none"> • Em transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Pré determinada
Desenho dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizado • Rígido • Exógeno 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Flexível • Endógeno 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizado (pelo sistema) • Rígido (<i>script</i>) • Exógeno (operador não influencia no desenho da tarefa)
Desenho do cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Estreito • Trabalho desqualificado (baixa exigência de habilidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplo • Multifuncionalidade • Exigência de um “trabalhador do conhecimento” 	<ul style="list-style-type: none"> • Estreito • Trabalho semi-qualificado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema)
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Formal • Bem definida 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima • Informal • Base maior em times do que em estruturas de autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Formal • Bem definida
Supervisão do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão estrita • Intenso controle de produto e processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão Branda • Baseada em resultados • Autocontrole 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica) • Intenso controle de produto e processo (aderência ao <i>script</i>, conformidade a padrão de comportamento prescrito)
Relação Chefe - Subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em desconfiança • Separação entre concepção e execução • Decisão no topo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em confiança • Trabalhador participa ativamente do planejamento do próprio trabalho • Decisão participativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em desconfiança (monitoramento) • Forte separação concepção x execução • Decisão centralizada em quem programa o sistema

Quadro 1: Características da Organização Industrial X Ideal da “Organização flexível” x *call center* moderno
Fonte: Azevedo e Caldas (2005, p.38)

As organizações de atendimento (*call center*) assemelham-se em muito com as organizações industriais, quanto à estrutura dos processos, aos requisitos para o desempenho das tarefas e as relações hierárquicas entre chefe e subordinado.

Desta forma, o ambiente onde o indivíduo encontra-se inserido, é um elemento importante para o desenvolvimento da criatividade pois, segundo Mitjans Martinez (2004, p. 85), "a criatividade não pode ser vista como potencialidade psicológica com a qual o indivíduo nasce, mas sim como uma característica ou processo especificamente humano que é constituído nas condições culturais, sociais e históricas de vida em uma sociedade concreta” .

Diante disso, a condição para que os sujeitos possam utilizar sua inteligência no desenvolvimento de suas atividades e que contribuam para o desenvolvimento da organização do trabalho, é considerada por Dejours (2004) como uma inteligência criativa, e como resultado, fonte de prazer para os trabalhadores. Caso haja oposição à livre iniciativa do indivíduo para desempenhar suas atividades de forma que tenha liberdade para expor sua capacidade de criação, haverá o acúmulo de tensão e desprazer, resultando no aumento da carga psíquica e conseqüentemente, o surgimento do sofrimento do indivíduo. Segundo Lemos (2000, p.2) “o nível de carga psíquica relaciona-se de forma inversamente proporcional ao nível de liberdade oferecido pela organização do trabalho”.

Portanto, situações de sofrimento e prazer encontradas pelos sujeitos no contexto organizacional, surgem a partir de sua inserção na estrutura da organização do trabalho. Situações de sofrimento a partir do confronto dos sujeito com uma organização do trabalho imposta e inflexível e de outro, situações de prazer e criatividade que podem ser canalizadas para a organização.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar os tópicos relativos à metodologia utilizada no processo de pesquisa que teve como objetivo geral analisar a criatividade utilizada na transformação do trabalho prescrito em trabalho real e suas conseqüências para as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Incluem-se, nesta parte, uma apresentação da forma pela qual a pesquisa foi estruturada, a partir da identificação do tipo de pesquisa, de seus participantes, dos instrumentos e do processo de coleta dados e da técnica que foi utilizada para sua análise.

3.1 - Tipo de Pesquisa

A metodologia de pesquisa adotada reflete a opção epistemológica na análise e na interpretação dos resultados, associando-os com os objetivos estabelecidos no estudo. Foi utilizada como opção metodológica a pesquisa qualitativa a qual, segundo Zanelli (2002, p.80), procura “desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever significados das ações para os atores mais que codificar eventos”.

Para Gaskell e Martin (2002, p.68), “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Diante disso, a abordagem qualitativa como elemento de pesquisa, segundo Richardson (1999, p. 79), justifica-se:

por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa e, há outros que exigem diferentes enfoques, e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa.

Para Gonzalez Rey (2005, p. 51), a pesquisa qualitativa, “se debruça sobre o conhecimento de um objeto complexo: a subjetividade, cujos elementos estão implicados simultaneamente em diferentes processos constitutivos do todo, os quais mudam em face do contexto em que se expressa o sujeito concreto”.

Nos estudos relacionados com a psicodinâmica do trabalho, segundo Dejours (2004, p.111), um dos alvos da pesquisa está na “postura do coletivo do trabalho e os efeitos da ocultação dos sistemas defensivos coletivos sobre o sofrimento”, tendo em vista que não é

raro observar concepções diferenciadas entre sujeitos de diferentes grupos de uma mesma organização com relação a determinados aspectos comuns ao seu ambiente.

Reconhecida a importância da palavra na compreensão dos fenômenos estudados (criatividade, trabalho, prazer e sofrimento), optou-se pela técnica qualitativa de coleta de dados tendo em vista que, a palavra dos trabalhadores é uma via de acesso as suas realidades individuais e coletivas (DEJOURS, 2004).

De acordo com Hartley (1999, p.323), “o fenômeno não é isolado do seu contexto, mas o interesse por essas relações – fenômeno e contexto – é precisamente o objetivo para a compreensão de como o comportamento e/ou processo é influenciado e influenciam o contexto” e, desta maneira, procurou-se investigar a criatividade na transformação do trabalho prescrito em real, em dois departamentos de uma área de atendimento a clientes de uma empresa de telecomunicações, considerando a especificidade desse tipo de trabalho em relação ao que é realizado durante o relacionamento dos trabalhadores com os clientes e destes com a organização.

Desta forma, no Quadro 2, encontra-se de forma sumarizada como foi desenvolvido o processo de pesquisa, apresentando os elementos considerados em cada uma das etapas realizadas, com as ações que foram executadas e os objetivos que se procurou atingir.

Etapas	Elementos	Ações	Objetivos
Pesquisa Documental	Caracterização da organização do trabalho. Características dos procedimentos de trabalho. Relatório de distribuição de pessoal. Descrição de cargos e funções.	Análise dos documentos que serviram de referência para o desempenho das atividades. Análise da distribuição de pessoal de atendimento e da estrutura organizacional.	Compreender a organização do trabalho e como são definidas as tarefas e as responsabilidades de cada área.
Entrevistas Semi - Estruturadas	Gerente. Coordenador de Qualidade. Supervisores de retenção e atendimento.	Realização de entrevistas com os responsáveis pela execução e elaboração dos procedimentos.	Identificar a forma pela qual são elaborados os procedimentos. Dirimir dúvidas em relação aos processos de trabalho identificadas na pesquisa documental. Compreender como as atividades são desempenhadas nas áreas de atendimento e retenção. Definir a melhor maneira de realização dos encontros dos grupos focais.
Observação	Ambiente de Trabalho	Observação da atividade de atendimento no local de trabalho.	Verificar a forma pela qual são desempenhadas as atividades pelo grupo de atendimento.
Grupo Focal	Grupo de atendimento (8 componentes). Grupo de Retenção (6 componentes)	Realização de dois encontros com cada grupo focal.	Compreender como os trabalhadores desenvolvem suas atividades.

Quadro 2: Etapas da pesquisa

Como primeira etapa da pesquisa, foi realizada análise dos documentos da organização, com o objetivo de compreender como a organização se encontrava estruturada e como as tarefas eram definidas. Segundo Richardson (1999, p.230), a pesquisa documental “consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas” não se traduzindo em fenômenos sociais, mas manifestações que registram esses fenômenos e, assim, obter informações a respeito da natureza do contexto estudado. Esta etapa foi necessária para o entendimento e compreensão do contexto organizacional e no fornecimento de subsídios para analisar as características da organização pesquisada, além da forma pela qual se estruturava o trabalho,

como eram divididas as tarefas e quais os indicadores que deveriam ser atingidos pelos trabalhadores.

Na segunda etapa, após a análise dos documentos, foram realizadas entrevistas junto aos responsáveis da organização buscando a compreender o ambiente social dos grupos entrevistados dentro da organização. Segundo Gaskell e Martin (2002), é uma condição *sine qua non* da entrevista qualitativa a compreensão desse ambiente como forma de obter as informações necessárias à análise do problema e construir um referencial de informações para futuros estudos.

A partir das entrevistas realizadas com os responsáveis da organização, surgiu a necessidade de observar o desenvolvimento das atividades dos sujeito no local de trabalho para que se pudesse melhorar a compreensão do que fora identificado na análise documental e nas entrevistas. Essa etapa não estava prevista no projeto inicial e de certa forma, como apresentado por González Rey (2006, p.71), os acontecimentos durante o curso da pesquisa qualitativa “constituem um processo irregular e diferenciado que se ramifica a medida que o objeto se expressa em toda sua riqueza”, inserindo-se no decorrer da pesquisa, a observação como técnica e como forma complementar de análise do processo de trabalho.

Com o acompanhamento do trabalhador no seu posto de trabalho, verificou-se o uso dos procedimentos de trabalho, ou seja, a verificação do trabalho prescrito ou tarefa. Segundo Ferreira e Barros (2003, p.6), "a tarefa é a face visível do trabalho prescrito sob a forma de: cumprimento de metas; modo de utilização do suporte organizacional; cumprimento de prazos e obediência aos procedimentos e as regras" e, dessa forma, verificar como se dava o trabalho na prática, a partir do contato dos clientes com a central de atendimento, ou seja, o trabalho real.

A observação é considerada uma técnica científica, “a medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa, sistematicamente planejada, sistematicamente registrada e ligadas a proposições mais gerais”, optando-se pela observação não participante, na qual o pesquisador não toma parte nos acontecimentos, mas atua apenas como espectador, registrando as ocorrências que interessam ao seu trabalho (RICHARDSON, 1999).

Como técnica principal de coleta de dados, optou-se pela realização de grupos focais.

Para a psicodinâmica do trabalho é por meio dos relatos verbais de grupos de indivíduos que se captam as vivências e experiências relacionadas ao prazer e ao sofrimento no trabalho e, portanto, "a metodologia em psicodinâmica do trabalho, é baseada na palavra do sujeito, do sujeito em situação de grupo quando é possível expressar sua vivência e

elaborar de maneira compartilhada uma reflexão sobre a relação entre sofrimento e prazer no trabalho". (DEJOURS; 2004, p.40)

Foram relacionados os aspectos referentes ao desenvolvimento das atividades dos sujeitos, de seus saberes e práticas, das facilidades e dificuldades encontradas no trabalho e como esses aspectos eram percebidos pela organização do trabalho.

Logo, grupo focal é uma técnica de pesquisa que possui como objetivo a coleta de dados pela interação de um grupo de pessoas em relação a determinado tópico apresentado por um pesquisador ou moderador (MORGAN, 1996).

É considerada uma técnica qualitativa de coleta de dados podendo ser aplicada de forma individualizada ou associada a outras técnicas quantitativas ou qualitativas (OLIVEIRA; FREITAS, 1998). Para se chegar aos elementos utilizados na elaboração do roteiro de perguntas utilizadas nos encontros com os grupos focais, a pesquisa documental, as entrevistas com os responsáveis pela organização e a observação dos trabalhadores foram fatores importantes, principalmente para compreender o que era realizado pelos sujeito durante a execução de seu trabalho.

A busca pela compreensão dos processos de construção da realidade de determinados grupos sociais, de entender suas práticas cotidianas, suas ações e reações a fatos e eventos, seus comportamentos e atitudes, relata sua importância para a obtenção de conhecimento, principalmente no que se refere fato do grupo possuir traços comuns em relação ao estudo do problema visado (GATTI, 2005).

Para Aigner (2006), a utilização de grupos focais na investigação social tem por objetivo obter informações associadas aos conhecimentos, atitudes, crenças e experiências que não seriam possíveis obter com suficiente profundidade por meio de outras técnicas tais como a observação ou entrevistas individuais. Ao contrário das entrevistas individuais que buscam informações individualizadas, os grupos focais permitem obter múltiplas opiniões a respeito de um contexto social.

Como apresentado por Dejours (2004, p.108), o que interessa à psicodinâmica do trabalho é “conhecer o comentário verbal dos trabalhadores sobre o conteúdo da demanda”, não havendo interesse pela objetividade dos fatos, mas sim, pela integralidade das informações e distinguir os elos existentes entre as expressões de prazer e sofrimento. Além disso, não é somente a verbalização que transmite as informações do grupo, mas também, o silêncio dos sujeitos, seu consenso de dissensos, as rupturas e descontinuidades (GATTI, 2005).

3.2 - Participantes da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma organização que atua na prestação de serviços de telefonia celular da região centro-oeste do Brasil, com estrutura própria de teleatendimento. De acordo com a Associação Brasileira de Telemarketing (2005), o setor de telefonia é um dos maiores empregadores da área de atendimento ao público no mundo, atrás somente do setor financeiro. Assim o ramo de atividade pesquisado demonstra um grau de significância no mercado de atendimento.

Segundo Ferreira e Mendes (2001, p.94), “o atendimento ao público pode ser definido como um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições físicas, materiais, instrumentais e organizacionais”, o que de certa forma, caracteriza a diversidade de ações e elementos que devem ser estruturados para que os objetivos finais de satisfação dos clientes sejam atingidos pela organização.

Como o objeto do estudo está no âmbito do teleatendimento, verifica-se que nas estruturas de trabalho dos atendentes de *call center* as mudanças ocorridas no ambiente tecnológico permitem uma flexibilização do local **onde** deve ser realizado o trabalho, mas não necessariamente na forma **como** este trabalho deve ser realizado, ou seja, desenvolvimentos na área de informática e telecomunicações podem ser aplicados como forma de fragmentar e simplificar as tarefas de atendimento (AZEVEDO; CALDAS, 2005).

A partir da flexibilidade do local de trabalho, organizações adequaram suas estruturas de *call center* de acordo com suas necessidades operacionais e seus planos de desenvolvimento e, através da padronização de tarefas, procuram garantir que os atendimentos sejam realizados de forma sistematizada e igualitária, independentemente do local onde os serviços são realizados.

Assim, foram considerados alguns elementos que caracterizam o grupo de atendentes, tais como tipo de atendimento, as atividades desempenhadas e o grau de complexidade dos clientes atendidos. Segundo Freire (2002), duas são as classificações do atendimento, considerando-se o modo como os contatos são efetuados pelo cliente: **a) atendimento receptivo**, onde o cliente ou usuário é quem efetua a chamada na busca de informações ou serviços; **b) atendimento ativo**, o contato da central de teleatendimento é realizado com o objetivo de oferecer algum serviço ou efetuar uma cobrança. Este contato é realizado a partir das demandas internas da empresa.

O atendimento também pode ser classificado em relação à forma de interação entre o cliente e a organização: **a) presencial:** caracterizado pela relação da presença física entre o cliente e o atendente e, **b) não presencial:** quando esta relação é realizada através do contato por telefone. A partir desta classificação e grau de diferenciação das atividades realizadas na organização, foram estudados os grupos de atendimento ao cliente (receptivo/não presencial) em comparação com o grupo de retenção (ativo ou receptivo/não presencial) para compreender como o trabalho real difere do trabalho prescrito por meio da ação criativa e se essa ação resulta em vivências de prazer e/ou sofrimento do trabalhador.

No Quadro 3, encontra-se a forma pela qual estavam estruturadas as atividades dentro da organização estudada:

Especificações	ATENDIMENTO					
	NÃO PRESENCIAL					PRESENCIAL
ÁREA	Atendimento ao Cliente	Retenção	Corporativo	Qualidade	Outros	Lojas
SEGMENTO	PF	PF-PJ	PJ	PF-PJ	PF-PJ	PF-PJ
PRODUTO	Pós - Pré Pago	Pós-Pago	Pós-Pago	Pós - Pré Pago	Pós-Pré Pago	Pós-Pago
CLIENTE	Externo	Externo	Externo	Interno	Interno	Externo
FORMA DE CONTATO	Receptivo	Ativo - Receptivo	Ativo - Receptivo			Receptivo

Quadro 3: Distribuição das tarefas de atendimento
PF - pessoa física; PJ – pessoa jurídica.

Considerado como atendimento não presencial, o **corporativo** tem suas atividades direcionadas à prestação de informações para clientes empresariais e seu foco principal, encontra-se na solução de problemas relacionados com o funcionamento de serviços especializados para este tipo de cliente. A área de **qualidade** é responsável pela criação, elaboração e divulgação dos procedimentos que servem de referência para a execução do trabalho de atendimento, além do acompanhamento dos indicadores que servem de base para a medição do desempenho do departamento. Em relação ao que foi definido como **outros**, encontram-se as atividades relacionadas ao processo administrativo, aos indivíduos que realizam as ativações dos serviços para clientes e análise de contas, denominados internamente como *back offices* e caracterizam-se pelo fato de não possuírem qualquer relacionamento com o cliente externo.

No caso das áreas estudadas, o **atendimento ao cliente** se caracteriza por prestar informações, solucionar problemas e dúvidas, atender a solicitações e reclamações relacionadas aos produtos e serviços adquiridos por clientes considerados como pessoas físicas. Os profissionais que atuam na área de **retenção** têm, entre suas responsabilidades, reter clientes com interesse no cancelamento de serviços ou que tenham necessidades de alteração nos serviços contratados. Como um dos elementos de diferenciação entre estes dois grupos, foi verificado na análise documental, que os sujeitos que desempenham atividades de atendimento possuem alçadas para a solução de problemas menores e operam com um maior número de procedimentos de trabalho do que as estabelecidas para a área de retenção.

Em relação aos indivíduos que atuam no atendimento presencial, diferenciam-se dos demais sujeitos porque têm contato direto com o cliente e não através de uma central de atendimento telefônico.

3.2.1 – Pesquisa Documental

Foram analisados documentos que possibilitassem conhecer como as áreas de atendimento e retenção estavam estruturadas, e como eram estabelecidos os processos de trabalho para o atingimento das metas. Essa análise considerou como referência, os procedimentos de trabalho dos grupos estudados, as descrições dos cargos de supervisores e de atendentes, além da distribuição da estrutura de pessoal dentro da organização, conforme demonstrado no Quadro 4.

Documentos	Quantidades	Objetivos
Relatório de distribuição de pessoal	1 relatório	Verificar a distribuição de pessoal do <i>call center</i> .
Procedimentos de Atendimento e retenção	Atendimento: 3 documentos (39 tarefas). Retenção: 9 documentos (13 tarefas).	Conhecer os processos de trabalho e como são aplicados na organização.
Descrição de Cargos de Supervisão	Atendimento: 1 documento. Retenção: 1 documento.	Compreender as principais responsabilidades e qualificações exigidas para os ocupantes do cargo de supervisor de atendimento e retenção.
Descrição de Cargos de Atendentes	Atendimento: 1 documento. Retenção: 1 documento.	Conhecer o perfil e as responsabilidades dos sujeitos que ocupam a função de atendente.

Quadro 4: Amostra de documentos analisados

Quanto aos procedimentos de trabalho relacionados à área de atendimento, estes têm como objetivos principais, prestar informações aos clientes e atuar na solução de problemas relacionados com os produtos adquiridos. Já os procedimentos relacionados com a área de retenção estão direcionados para a argumentação junto aos clientes que demonstram a intenção de deixarem de utilizar os serviços da operadora.

3.2.2 – Entrevistas com Gestores

As entrevistas foram realizadas com o gerente do departamento (GERGER), o coordenador de qualidade (QUALCOOR), a supervisora do atendimento (ATSUP) e a supervisora da área de retenção (RETSUP). A escolha deste grupo deveu-se ao fato de que estas pessoas são as responsáveis pela atividade de atendimento dentro da organização e possuem conhecimento sobre o trabalho desempenhado. Segundo Gaskell (2002, p. 65), o objetivo dessa entrevista é fornecer “os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”.

3.2.3 - Observação

O foco da observação deve ser associado aos objetivos da pesquisa e que, por sua vez, são derivados de um quadro teórico geral. A parte descritiva do processo procura compreender o que ocorre no ambiente de trabalho e a parte reflexiva é representada pela observação pessoal do pesquisador no ato da coleta de dados. Neste caso, como propósito descritivo foi compreensão das atividades e dos comportamentos dos trabalhadores no ambiente de trabalho, enquanto que a parte reflexiva analítica esteve relacionada com os temas estabelecidos no objetivo da pesquisa (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Para Dejours (2004, p.120), "o objetivo da observação é revelar o encadeamento, as idas e vindas, as interações entre os protagonistas da pesquisa - em outras palavras, dos pesquisadores e dos trabalhadores", em contato com o real do trabalho. Nesta etapa, foram observados seis trabalhadores (três da área de retenção e três da área de atendimento) no momento em que os clientes estavam entrando em contato com a central de atendimento.

3.2.4 - Grupo Focal

O processo de organização dos grupos focais utilizou-se da proposição de Oliveira e Freitas (1998) para sua elaboração. Este processo foi dividido em três etapas ao longo do tempo da pesquisa, conforme apresentado abaixo:

1. **Planejamento:** a) elaboração do roteiro de questões para grupo; b) definição do local dos encontros e; c) escolha dos participantes.
2. **Execução (Encontros):** a) apresentação dos objetivos da pesquisa e; b) discussão dos assuntos relacionados no guia de entrevista.
3. **Finalização e Análise dos dados:** a) transcrição das gravações; b) categorização das informações coletadas; c) análise dos dados e; c) relatório final.

Os participantes de um grupo focal devem ser selecionados de acordo com o propósito da pesquisa e segmentados de acordo com suas atividades, localização, departamento ou setor (OLIVEIRA; FREITAS, 1998). Segundo Aigner (2001), o grupo focal representa uma reunião de indivíduos que são selecionados com o objetivo de discutir e elaborar, a partir de sua experiência pessoal, uma discussão sobre uma temática social relacionada a um objeto investigado.

Para Gatti (2005, p.12) "é uma técnica de levantamento de dados muito rica para capturar formas de linguagem, expressões e tipos de comentários de determinado segmento, o que pode ser fundamental para a realização de estudos posteriores mais amplos, com o emprego de entrevistas e questionários".

Segundo Morgan (1996), comparando-se a técnica de pesquisa do grupo focal com outros métodos de coleta de dados, pode-se chegar a conclusão de que, não se pretende apenas explorar o que as pessoas têm a dizer, mas sim, que o grupo proporcione condições do pesquisador compreender e avaliar os comportamentos e motivações destes sujeitos.

Em relação à seleção dos sujeitos da pesquisa, optou-se pela adesão voluntária dos participantes, tendo em vista que os indivíduos que aderiram dessa forma ao trabalho sentem-se sensibilizados em relação ao tema a ser desenvolvido. Desta forma, esperou-se que a atividade do grupo focal fosse atraente para os participantes e mantendo a preservação da liberdade de sua participação, tão fundamental para uma coleta de dados efetiva (GATTI, 2005).

Segundo Oliveira e Freitas (1998), Morgan (1996), Aignerren (2001) e Gatti (2005), os grupos focais devem ter entre seis e doze componentes para que os indivíduos tenham oportunidade de partilhar suas percepções o bastante para fornecer uma diversidade de percepções em relação ao assunto discutido utilizando-se de um roteiro como referência para o direcionamento dos encontros.

Morgan (1996) sugere que a diversidade dos participantes ou dos tópicos que serão discutidos aumenta a necessidade de encontros ou grupos. A saturação das informações coletadas representa uma forma de definição do número de encontros a serem realizados e da quantidade de grupos a serem formados.

Foram utilizados dois grupos focais de diferentes áreas que realizam o atendimento, levando-se em consideração elementos de homogeneidade (atendentes) e heterogeneidade (duas áreas distintas) na qual, o emprego de mais de um grupo focal permite a ampliação do foco de análise e possibilita uma maior cobertura de informações que possam ser relevantes ao tema estudado (GATTI, 2005).

Para Gaskell e Martin (2002, p.65), “o grupo focal é um ambiente mais natural e holístico em que os participantes levam em consideração os pontos de vista dos outros na formulação de suas respostas e comentam suas próprias experiências e as dos outros” e durante a realização dos encontros podem surgir situações que não seriam identificadas se fossem realizadas entrevistas de forma individualizadas.

Segundo Dejours (2004, p.83) “é necessário passar pela palavra dos trabalhadores: é a única via de acesso a essa realidade que ainda não veio à luz.... a palavra age mais como meio de fazer chegar a inteligibilidade, o que ainda não é consciente” e desta forma, através dos encontros realizados, buscou-se compreender como os sujeitos da organização desenvolviam suas atividades a partir dos procedimentos de trabalho e como a criatividade pode transformar a realização do trabalho.

Gaskell e Martin (2002) sintetizam as principais características das entrevistas realizadas com grupos focais da seguinte forma: o grupo é mais do que a soma de suas partes, ou seja, as opiniões individuais trazem mais informações caso estivessem sendo realizadas entrevistas individuais; novas informações podem surgir a medida que as discussões avançam entre os membros do grupo; existe a possibilidade de mudança atitudinal, de opinião e liderança do grupo quando a dinâmica da discussão se aprofunda no assunto pesquisado; percebe-se o envolvimento emocional do grupo, fato que é raro quando se trata de uma entrevista a dois.

Neste estudo os grupos focais foram estruturados de acordo com os roteiros apresentados pela literatura quanto à definição do número de participantes e sua seleção, a forma de realização, o processo de coleta e análise das informações. A pesquisa desenvolveu-se observando os pressupostos apresentados pela psicodinâmica do trabalho, procurando captar a vivência dos sujeitos por meio de seus comentários e interpretações.

Segundo Dejours (2004, p.115), a pesquisa:

está centrada essencialmente na vivência subjetiva, de modo que nos interessamos, sobretudo, pela dimensão do comentário: comentário que inclui concepções subjetivas, hipóteses sobre o porquê incomum da relação vivenciada no trabalho, as interpretações, e até mesmo as observações de caráter anedótico, entre outras diferentes formulações.

3.3 – Procedimentos de Coleta de Dados

3.3.1 – Coleta de dados da pesquisa documental

As informações sobre os procedimentos de trabalho foram coletadas junto à *intranet* da organização, a qual era utilizada como forma de divulgação de informações de caráter geral (mudanças organizacionais, calendários, aniversários) e de caráter específico (procedimentos, produtos, preços), relacionadas ao desempenho das atividades do *call center*. A *intranet* representa o canal de comunicação entre a organização e os trabalhadores e tem entre seus objetivos principais, apresentar as informações do que ocorre diariamente na organização e ser uma ferramenta de divulgação dos procedimentos de trabalho. As páginas encontravam-se organizadas para permitir aos atendentes, o acesso facilitado às informações necessárias para o desempenho de suas tarefas.

Por *intranet* entende-se como sendo uma rede de computadores privativa que utiliza as mesmas tecnologias que são utilizadas na *internet*, interligando os computadores de uma mesma empresa (no mesmo prédio), de uma corporação (nos escritórios de diversas partes do país) ou de uma associação de pessoas unidas por algum objetivo específico (FUTCHER, 1999).

Foram analisados nove procedimentos pertencentes à área de **retenção de clientes**, (subdivididos em treze tarefas) e três procedimentos relativos ao **atendimento** (representando trinta e nove tarefas), avaliados pelo gerente e pelo coordenador de qualidade como os mais representativos e demandados durante o atendimento de clientes. Estes procedimentos de

trabalho obedecem a uma estrutura própria para facilitar a identificação do problema por parte do atendente e solucioná-lo de forma satisfatória no menor tempo possível.

3.3.2 – Coleta de dados das entrevistas

As entrevistas com o gerente do *call center*, o coordenador de qualidade e os supervisores de atendimento e de retenção foram realizadas no período de 20 de julho a 10 de agosto de 2006, utilizando o roteiro de entrevistas do Apêndice A. No Quadro 5, encontram-se de forma sumarizada, os objetivos pretendidos pelo estudo e como foi sua distribuição de acordo com os itens relacionados na pesquisa e para quem foi dirigido o questionamento.

Objetivos do Estudo	Item da entrevista	Gerente	Coordenador	Supervisor
Caracterizar a organização do trabalho	Avaliar aspectos relacionados à realização das atividades e do atingimento dos objetivos propostos.	X	X	
Caracterizar trabalho prescrito	Verificar a existência de facilitadores e dificultadores do processo de realização das atividades.	X	X	X
	Avaliar os aspectos relacionados à forma pela qual são apresentados os procedimentos ao grupo de atendentes e como se dá o processo de execução.		X	X
Analisar a criatividade como fator de transformação	Avaliar o grau de liberdade e flexibilidade que os sujeitos possuem para alterar o que está prescrito pela organização do trabalho.	X	X	X
	Analisar se a criatividade que ocorre é devido ao fato de que os procedimentos não atendem as reais necessidades de execução das atividades ou refere-se à necessidade de adaptação às mudanças introduzidas pela organização.		X	
Avaliar as características das atividades que os indivíduos consideram que trazem maior prazer e sofrimento.	Identificar situações que caracterizam as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.	X	X	X
Questões finais	Avaliar se ficarem pendências em relação aos assuntos pesquisados.	X	X	X

Quadro 5: Estrutura das entrevistas

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho, gravadas com autorização dos entrevistados e posteriormente degravadas para análise dos dados coletados. De acordo com o que fora mencionado anteriormente, os objetivos destas entrevistas estavam relacionados com o conhecimento da estrutura da organização, como são criados e executados os procedimentos de trabalho (prescrito) e no desenvolvimento das atividades realizadas (real), além de buscar a

compreensão dos gestores sobre as condições existentes para o desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho e suas percepções sobre situações de prazer e sofrimento dos trabalhadores.

Ao longo das entrevistas, alguns tópicos não previstos, foram aprofundados para que se pudesse estruturar o material que seria utilizado na constituição da base de informações para os grupos focais. Como destaca Gaskell (2002, p.67), “o entrevistador deve usar sua imaginação social científica para perceber quando temas considerados importantes e que não poderiam estar presentes em um planejamento ou expectativa anterior, aparecerem na discussão”.

3.3.3 – Coleta de dados da observação

Foi utilizado o roteiro de observação apresentado no Apêndice B para compreender como os atendentes desempenham suas atividades, a partir do momento em que as ligações dos clientes eram atendidas até o momento em que eram finalizadas. Observou-se a forma pela qual eram utilizadas as ferramentas de trabalho (sistemas de computador), os procedimentos (trabalho prescrito), bem como a postura do cliente em relação ao atendente e vice-versa.

Estas informações foram importantes para a compreensão do trabalho e serviram de base para a estruturação dos questionamentos junto ao grupo focal facilitando o entendimento do que é considerado como trabalho prescrito (procedimentos) e o que vem a ser o trabalho real (atendimento do cliente).

3.3.4 – Coleta de dados do grupo focal

Segundo Gatti (2005, p.24), “o local dos encontros deve favorecer a interação entre os participantes. Pode-se trabalhar em cadeiras avulsas, em círculo, ou em volta de uma mesa”. Neste estudo, o local disponibilizado pela organização proporcionou a interação e o conforto necessário para o desenvolvimento das reuniões onde os participantes se organizaram em torno de uma mesa e, o pesquisador realizou as gravações das entrevistas, com a autorização prévia dos participantes.

Os encontros foram realizados em dois dias, com intervalos de duas semanas entre o primeiro e o segundo encontros, no período compreendido entre 01 de setembro de 2006 e 30

de outubro de 2006. Não foram informados aos participantes os temas que seriam discutidos no encontro posterior, com o objetivo de não influenciar as suas idéias ou, que eles viessem com opiniões pré-formadas em relação ao tema pesquisado (GATTI, 2005).

Cada um dos grupos focais foi constituído a partir da adesão voluntária dos indivíduos sendo o grupo de atendimento composto por oito pessoas e o grupo de retenção a clientes por seis indivíduos. Na Tabela 1, está apresentada a composição dos grupos focais das áreas pesquisadas:

Tabela 1: Distribuição dos grupos focais

Especificações	Participantes dos Grupos Focais						Grupo total da área de atendimento e retenção	
	Atendimento		Retenção		Total		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Feminino	4	50	4	67	8	57	165	74
Masculino	4	50	2	33	6	43	59	26
Total	8	100	6	100	14	100	224	100

Verificou-se uma participação maior de mulheres nos grupos focais, ou seja, 57 % dos participantes eram do sexo feminino (oito trabalhadores) enquanto que, os sujeitos do sexo masculino representaram 43 % (seis sujeitos) da amostra pesquisada. Este percentual de participação maior das mulheres pode ser justificado em parte, pelo fato de que nesta organização, o sexo feminino é encontrado com maior frequência na atividade de relacionamento com o cliente. Comparando-se com o total de trabalhadores que atuam nestas áreas, 74 % (165 sujeitos) pertencem ao sexo feminino e 26 % (59 trabalhadores) são do sexo masculino.

No início dos encontros, foram apresentados os objetivos do estudo. Os encontros tiveram duração média de uma hora e trinta minutos cada um deles, seguindo o roteiro de perguntas apresentado no Apêndice C. Segundo Gatti (2005, p.28).

o tempo de duração de cada reunião grupal e o número de sessões a serem realizadas dependem da natureza do problema em pauta, do estilo de funcionamento que o grupo construirá e da avaliação do pesquisador sobre a suficiência da discussão quanto seus objetivos. Alguns autores recomendam que os encontros durem entre uma hora e meia e não mais do que três horas, sendo que, em geral, com uma ou duas sessões solteira as informações necessárias à uma boa análise.

Assim, nesse estudo optou-se pela realização de dois encontros com cada grupo focal conforme apresentado no Quadro 6:

Encontro	Objetivos	Ações
Primeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar a o objeto de estudo. - Iniciar a coleta de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação dos integrantes do grupo. - Informar aos participantes o objetivo do estudo. - Definir a forma de trabalho e como serão realizadas as discussões. - Início da coleta de dados referente à compreensão da organização, da execução dos procedimentos de trabalho e da criatividade.
Segundo	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar a coleta de dados. - Finalizar os encontros do grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> - Resgatar e sumarizar as idéias que foram apresentadas no encontro anterior, além de solucionar dúvidas do encontro anterior. - Continuar a coleta de dados referente aos temas da criatividade, prazer e sofrimento no trabalho. - Encerramento das discussões.

Quadro 6: Desenvolvimento dos encontros dos grupos focais

Fonte: baseado em Oliveira e Freitas (1998) e Gatti (2005)

3.4 – Análise de Dados

As informações coletadas ao longo da pesquisa documental, observação e entrevistas com os gestores da organização foram utilizados para a formulação das questões relativas aos encontros com os grupos focais. Os dados coletados nos encontros realizados com os grupos focais foram interpretados utilizando a técnica de análise de conteúdo

Por análise de conteúdo, Bardin (2004, p.31) entende como:

um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Não foram estabelecidas as frequências pelas quais as palavras eram mencionadas pelos sujeitos tendo em vista que para a psicodinâmica do trabalho a fala é o objeto principal de análise e compreende não somente a seqüência do que é dito pelos sujeitos, mas também suas atitudes em relação à vida no trabalho e fora dele e desta maneira, através da linguagem dos trabalhadores, buscar a experiência vivenciada no trabalhado pelos membros do coletivo (DEJOURS, 2004).

Também a técnica de análise de conteúdo foi utilizada para compreender o significado que se encontra além da palavra e, com base nas categorias estabelecidas, se procurou deduzir

conhecimentos sobre o emissor da mensagem e o contexto em que ela foi transmitida durante o momento das entrevistas (OLIVEIRA et al., 2003).

Desta forma, neste estudo foram seguidas as etapas sugeridas por Bardin (2004, p.89), onde “tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, a análise de conteúdo organiza-se em torno de três pólos”: a) pré-análise; b) exploração do material e; c) tratamento dos resultados. Considerando-se a etapa relativa ao tratamento de resultados, não foram utilizadas técnicas estatísticas a respeito do resultado das entrevistas.

Na Figura 3 estão demonstrados os passos sugeridos por Bardin na estruturação e desenvolvimento do processo de análise de conteúdo, demonstrando os itens que não foram considerados no presente estudo.

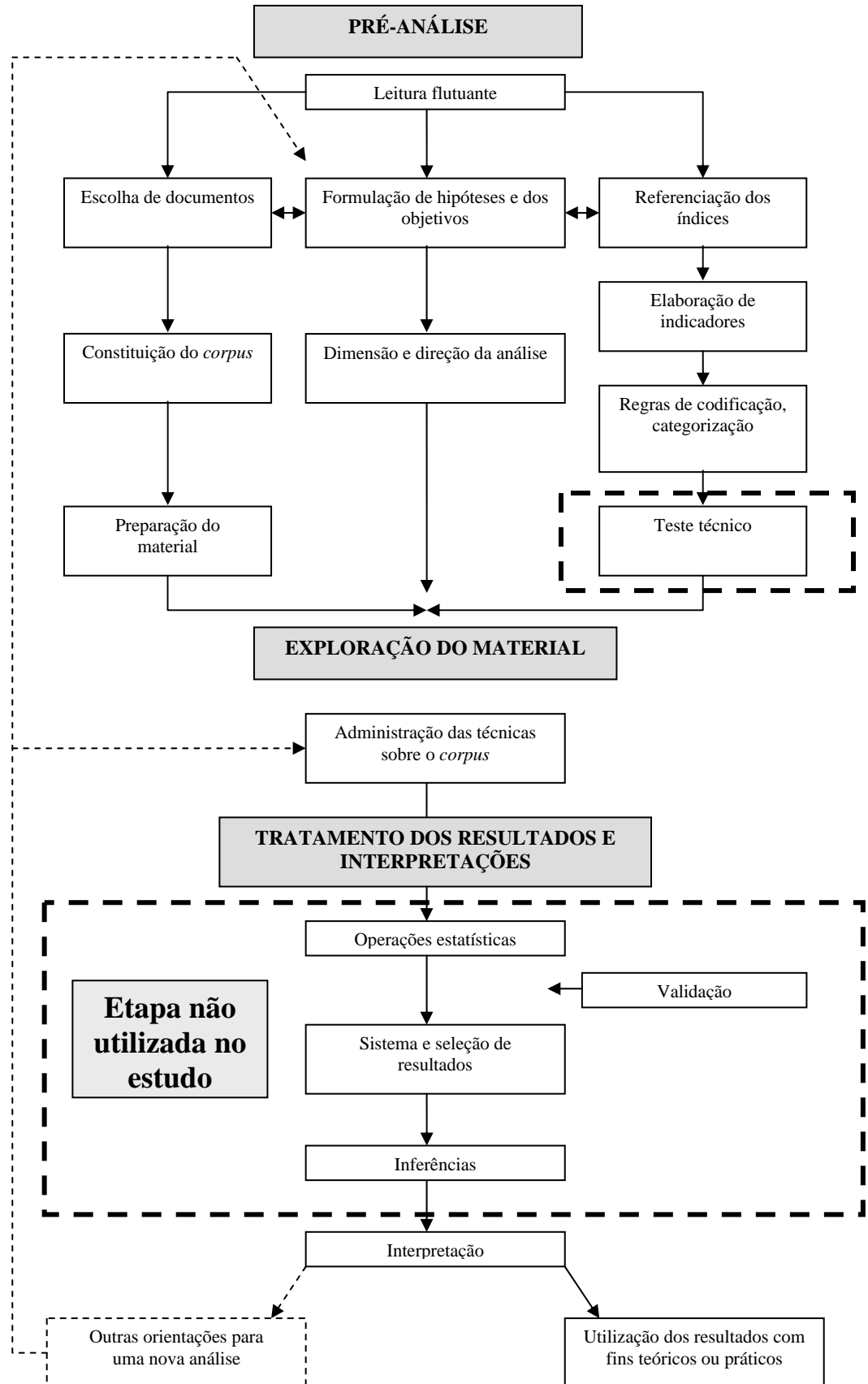


Figura 3: Desenvolvimento do processo de análise de conteúdo
 Fonte: Bardin (2004, p.96)

Abaixo serão descritos cada um destes procedimentos e a forma pela qual foram desenvolvidos pelo autor.

Considerada como a primeira fase, a pré-análise teve como objetivo principal operacionalizar e sistematizar as idéias inicialmente trabalhadas, conduzindo a um esquema do desenvolvimento de operações sucessivas no plano de análise, estabelecendo um plano para o desenvolvimento das operações seguintes, composta por atividades não estruturadas e abertas (BARDIN, 2004).

Nesta fase, procurou-se por meio da leitura flutuante das entrevistas, identificar as similaridades e as diferenças entre as informações dos grupos entrevistados, em conformidade com a literatura da criatividade como forma de transformação do trabalho prescrito em trabalho real e as influências na vivência de prazer e sofrimento no trabalho. Desta forma, a entrevistas consideradas como *corpus* da análise, foram submetidas aos seguintes procedimentos analíticos: a) homogeneidade (os documentos considerados devem obedecer a critérios precisos e neste caso, as entrevistas referem-se ao tema da pesquisa); b) exaustividade (todos os elementos do texto são levados em consideração); c) representatividade (o material utilizado na análise representa o objeto de pesquisa) e d) pertinência (as entrevistas são adequadas como fonte de informação e cumprem os objetivos da pesquisa) (BARDIN, 2004).

Após a pré-análise, os primeiros julgamentos e as passagens significativas foram sublinhadas e o texto, composto por todas as entrevistas realizadas, dividido em unidades de discurso centrado em um tema. Esta fase é denominada de análise ou exploração do material caracterizando-se pela codificação, categorização e quantificação das informações. Neste estudo não foram quantificadas as informações coletadas nas entrevistas, pois o interesse da psicodinâmica do trabalho está em conhecer o comentário verbal dos trabalhadores sobre o conteúdo de suas demandas (DEJOURS, 2004).

Segundo Bardin (2004, p.97), a codificação é entendida como “uma transformação dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão suscetível para esclarecer o analista a respeito das características do texto”.

A organização da codificação incluiu três etapas fundamentais para sua constituição: a) recorte ou determinação das unidades de registro: corresponde ao segmento de conteúdo considerado como unidade base para a análise, visando a categorização e quantificação da informação. As unidades de registro mais utilizadas são: as palavras, as frases, os temas, os atores e os documentos. b) escolha de regras de numeração: é o sistema de análise quantitativa

dos dados e seu modo de contagem de acordo com o nível de complexidade da análise. c) definição das categorias de análise: relacionado com a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e posteriormente por reagrupamento, a partir de critérios pré-estabelecidos (BARDIN, 2004).

A construção de categorias deve seguir alguns critérios para que possa refletir corretamente o objeto pesquisado: a) semânticos (elementos que refletem situações dos indivíduos ou grupos); b) sintáticos (verbos, adjetivos etc.); c) léxicos (ordenamento de orações) e; d) expressivos. Também, a construção das categorias pode ser realizada previamente (*a priori*) ou progressiva (*a posteriori*) e, devem apresentar as seguintes características: a) exaustividade e exclusividade, o primeiro refere-se à inclusão de todos os elementos em determinado tema e a segunda, enfocando que nenhum elemento pode ser codificado duas vezes; b) concretude e homogeneidade, estão associadas com fatores relacionados ao uso de categorias concretas e que não se alteram de pesquisador para pesquisador e mantendo os mesmos princípios de classificação; c) objetivas e fidedignas, são também características que as categorias devem apresentar (BARDIN, 2004).

De acordo com Bauer (2002, p.200), “diversas considerações entram em jogo na construção de um referencial ou sistema de categorias: a natureza das categorias, os tipos de variáveis de código, os princípios organizadores do referencial de codificação e o treinamento para a codificação” e portanto, as informações colhidas na pesquisa junto ao grupo focal foram a base para a construção das categorias.

A unidade de registro utilizada nesta pesquisa foi a de tema, pois representa um “fragmento significativo correspondendo à idéia que recobre uma das categorias, é um elemento menos preciso que a palavra” (FREITAS; CUNHA Jr.; MOSCAROLA, 1996, p.472). Utilizaram-se algumas citações selecionadas das entrevistas referentes aos temas relacionados aos objetivos da pesquisa como forma de contextualizar as informações. E por fim, não foram utilizadas unidades de numeração como elemento de análise.

A última etapa do processo de análise de conteúdo consiste no tratamento dos resultados. Nesse caso, a avaliação foi a partir da visão do grupo considerando a complementaridade de aspectos acerca do fenômeno da criatividade relacionada com a transformação do trabalho e suas relações com os sentimentos de sofrimento e prazer dos sujeitos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como propósito a apresentação dos resultados encontrados na pesquisa de campo e sua análise em relação aos conceitos apresentados pela literatura relacionados com a transformação do trabalho prescrito em trabalho real e suas relações com a criatividade, prazer e sofrimento no trabalho. Os resultados estarão sendo detalhados de acordo com as etapas que foram realizadas onde, optou-se por discutir os resultados da pesquisa documental, das entrevistas e da observação de forma conjunta. Em outro item serão apresentados e discutidos os resultados dos grupos focais.

Em relação à organização objeto de estudo, cabe ressaltar que de acordo com Ferreira e Mendes (2001, p.94), existem três perspectivas que constituem o serviço de atendimento: a) **a lógica da instituição**, identificando os fatores (processos organizacionais e suportes disponibilizados); b) **a lógica do atendente**, analisando o perfil individual, competência profissional e saúde, que caracterizam o modo operatório usual do funcionário e sua conduta nas situações de atendimento e; c) **a lógica do usuário**, analisando o perfil socioeconômico e sua representação social que caracterizam o modo de utilização dos serviços.

Desta forma, na organização pesquisada, foram identificadas as três perspectivas apresentadas por Ferreira e Mendes (2001), ou seja, a lógica da instituição, através da utilização de sistemas informatizados e desenvolvimento dos procedimentos de trabalho; na lógica do atendente, através do desempenho das atividades executadas pelos trabalhadores e na lógica do usuário, através dos contatos realizados pelos clientes junto à central de atendimento.

4.1 – Resultados da Pesquisa Documental, Entrevistas e Observação

Os resultados apresentados pela pesquisa documental, entrevistas e observação, buscaram atender aos objetivos estabelecidos inicialmente na pesquisa, a fim de caracterizar a organização do trabalho em relação ao conteúdo e desempenho das tarefas realizadas, utilizando-se dos documentos de trabalho; através das entrevistas com os gestores da organização, compreender como são desenvolvidos e implementados os procedimentos de trabalho e observar como o trabalho foi desenvolvido no contato do cliente com a central de relacionamento (atendimento e retenção). Segundo Ferreira e Mendes (2001, p.94), como definição do atendimento ao público podemos considerar um “serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores, cuja interação social é mediada por distintas necessidades,

podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições (físicas, materiais, instrumentais e organizacionais) disponibilizadas pela organização.

A organização possuía, na ocasião da pesquisa, 372 trabalhadores distribuídos em cinco áreas distintas, onde 193 trabalhadores (52 %) atuavam na área de atendimento e 31 trabalhadores (8 %), encontravam-se na área de retenção. Os demais trabalhadores, 148 indivíduos (40 %), atuavam nas áreas de qualidade, corporativo e outros setores da organização, denominados neste estudo de área suporte. Conforme Tabela 2 segue a distribuição dos participantes da pesquisa em cada uma dessas áreas.

Tabela 2: Distribuição dos participantes da pesquisa por área de atuação

Departamentos	Até 2 anos		De 2 a 5 anos		+ de 5 anos		Total	%
	n	%	N	%	n	%		
Atendimento	136	71	53	37	4	11	193	52
Retenção	10	5	20	14	1	3	31	8
Total	146	76	73	50	5	14	224	60
Qualidade	2	1	7	5	5	14	14	4
Corporativo	13	7	29	20	8	23	50	13
Outros	31	16	36	25	17	49	84	23
Total Suporte	46	24	72	50	30	86	148	40
Total Geral	192	100	145	100	35	100	372	100

Na Figura 4, pode ser verificado que 146 trabalhadores (65 %) que atuavam na área de atendimento e retenção encontravam-se na empresa há menos de dois anos enquanto que nas áreas de suporte, verificou-se uma situação diferenciada onde 102 trabalhadores (69 % deste grupo) estavam na empresa há mais de dois anos.

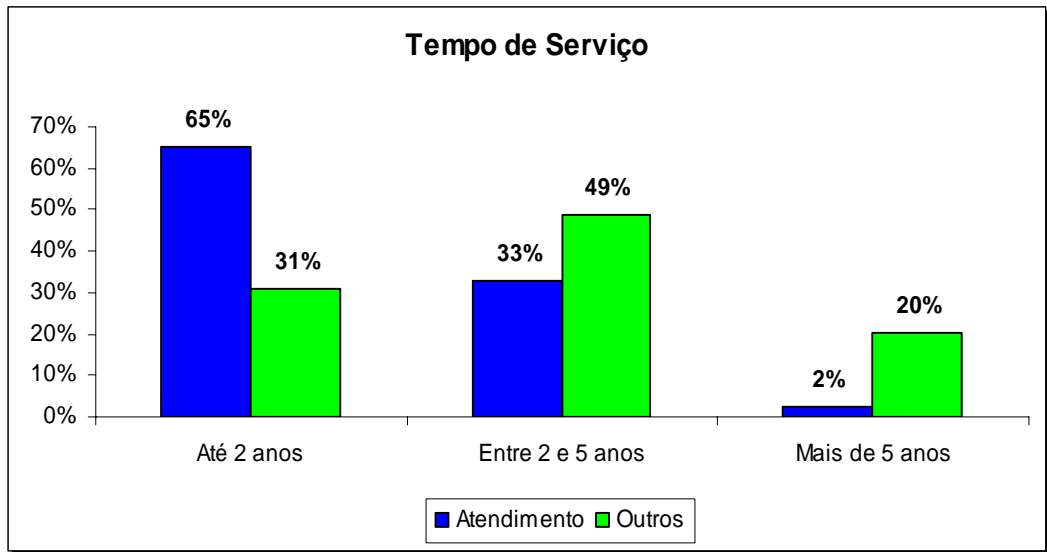


Figura 4: Distribuição de trabalhadores por tempo de serviço

Já na Figura 5, a distribuição dos cargos da organização, 317 trabalhadores (85%), desempenhavam as funções de atendentes onde 224 trabalhadores (60%), encontravam-se na área de retenção e atendimento a clientes. Noventa e três trabalhadores (26%) com cargos de atendentes estão distribuídos nas áreas de atendimento corporativo e no processo de habilitação. Os demais cargos da organização, (14%), referiam-se às funções de assistentes, analistas, supervisores e o gerente, com atribuições de suporte e apoio para área de atendimento aos clientes. Também pode ser verificado que 68% dos trabalhadores eram do sexo feminino e 32% do sexo masculino.

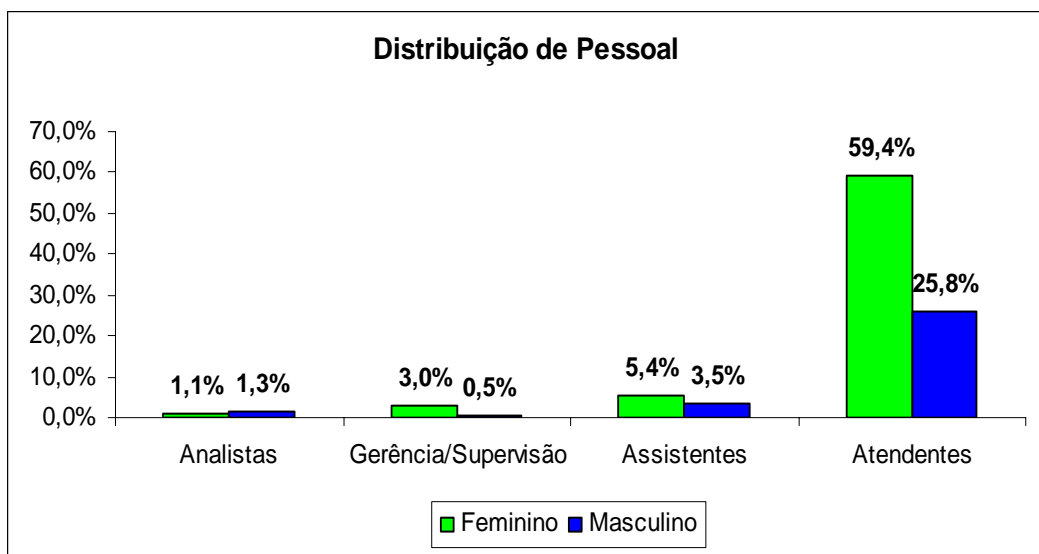


Figura 5: Distribuição de trabalhadores por função e gênero

O ambiente de trabalho encontrava-se organizado de acordo com o tipo de tarefa desempenhada pelos trabalhadores onde cada grupo da central de relacionamento estava situado em “ilhas de serviço”, ou seja, existe cada um dos grupos estudados encontrava-se separado em um dessas ilhas. O trabalho era desenvolvido em uma PA (posição de atendimento). Estas PA's podem ser ocupadas por vários trabalhadores de acordo com o turno de trabalho de cada indivíduo (manha, tarde ou noite) e são integradas por um computador (possibilita o acesso aos sistemas de informação) e um telefone com fone de ouvido para o contato com o cliente. Na Figura 6 pode ser visto como se encontravam organizadas as “ilhas” de retenção e na Figura 7 é apresentada uma visão geral de todos os grupos de atendentes.



Figura 6: Posição do grupo de retenção



Figura 7: Visão Geral da área de relacionamento com clientes

Pela análise das descrições dos cargos de trabalhadores foi observado o mesmo grau de exigência e qualificação para os dois grupos estudados (atendimento e retenção), salientando-se como requisitos principais para a ocupação do cargo: a capacidade de realizar tarefas rotineiras e padronizadas, ser organizado, tolerante, auto-motivado, disciplinado, pró-ativo, comprometido, reagir positivamente a *feedbacks*, ter controle emocional e foco na satisfação dos clientes internos e externos, flexível para mudanças organizacionais, atingir objetivos e metas.

No Quadro 7, é apresentado um comparativo entre as duas áreas pesquisadas. A área de atendimento a clientes realizava quase três vezes mais atendimentos do que os trabalhadores da área de retenção bem como os trabalhadores do atendimento utilizavam um número maior de procedimentos de trabalho.

Especificações	Atendimento	Retenção
Tempo Médio de Atendimento (TMA)	3 min.	9 min.
Alçadas	Até R\$ 15,00	Até R\$ 600,00
Quantidade de clientes atendidos (média/ dia)	115	38
Total de Procedimentos Existentes	320	97
Quantidade de procedimentos trabalhados por dia	70	25
Carga Horária	6 horas	

Quadro 7: Comparativo entre as funções de atendimento e retenção

Enquanto o trabalhador que executa as tarefas de atendimento utiliza em média setenta procedimentos de trabalho por dia e os trabalhadores da área de retenção operam com vinte e cinco. O principal motivo da diferenciação deve-se ao fato que a área de retenção atua em situações relacionadas com o cancelamento de clientes e o tipo de argumentação necessária não se encontra prevista nos procedimentos de trabalho.

Quanto ao tocante ao tempo estabelecido para a realização de cada tarefa, a área de retenção possuía como meta a execução de cada atendimento em nove minutos. Na área de atendimento a meta estabelecida para o desenvolvimento das tarefas, era de três minutos para cada contato realizado com o cliente. Esta diferença de tempo também está relacionada com o tipo de atividade executada por cada uma das áreas, ou seja, os trabalhadores da área de retenção possuíam uma atividade que envolvia negociações junto a clientes enquanto que na área de atendimento, a maior demanda encontrava-se no fornecimento de informações.

Até a data da pesquisa verificou-se que o número de procedimentos de trabalho disponíveis na organização era em número de trezentos e vinte relacionados com os grupos pesquisados. Nestas quantidades não estão sendo considerados os procedimentos de trabalho

de outras áreas. Segundo informações do gerente da área eram em torno de cento e noventa e sete procedimentos.

No tocante aos ocupantes dos cargos de supervisão, coordenação e gerência, foi verificado que seus ocupantes já haviam desempenhado as funções de atendente na própria organização. Mesmo tendo atuado como atendentes anteriormente, os candidatos a supervisores da área de atendimento e retenção, deveriam apresentar as seguintes características: capacidade de monitoria e controle do grupo de trabalho, agilidade na solução de problemas, garantir que os subordinados mantenham-se atualizados e atinjam as metas estabelecidas, possuir controle emocional e flexibilidade para mudanças organizacionais.

A partir da compreensão da estrutura organizacional e da forma pela qual são desenvolvidos os procedimentos de trabalho, optou-se pela realização de entrevistas com o gerente da área de atendimento (GERGER), o coordenador de qualidade (QUALCOORD) e com os supervisores da área de atendimento (ATSUP) e da área de retenção (RETSUP).

Como parte dos resultados das entrevistas, pode-se verificar que o objetivo principal da área de relacionamento com o cliente é auxiliar na solução de problemas ou dúvidas em relação aos serviços contratados, desempenhadas pela área de atendimento, e evitar que o cliente realize o cancelamento de serviços, atividades desempenhadas pela área de retenção.

Desta forma, a complexidade do sistema de relacionamento com clientes coloca em cena, diferentes interlocutores interagindo entre si e mediados por necessidades distintas onde as demandas entre eles são facilitadas ou dificultadas em função das condições físicas, materiais, instrumentais e organizacionais (FERREIRA; MENDES, 2001).

Nessa organização, os procedimentos de trabalho são estruturados para que os trabalhadores tenham o mesmo nível de informação e a mesma linguagem a ser aplicada no momento do contato com os clientes. Estes procedimentos de trabalho encontravam-se estruturados de forma a reduzir o tempo de contato do cliente com o *call center*, conforme segue abaixo:

a) Identificação do procedimento: Os procedimentos são catalogados de acordo com o tipo de serviço prestado (pós-pago / pré-pago).

b) Descrição do procedimento: Detalhamento das informações que servem de referência para a aplicação dos procedimentos.

c) Detalhamento do procedimento: Define os possíveis problemas que o procedimento atende e a forma pela qual o trabalhador deve conduzir o atendimento e efetuar os registros nos sistemas de controle. O atendente opera com

um sistema de informações do cliente e um sistema de registro de informações para acompanhamento de outros departamentos.

Os procedimentos de trabalho são desenvolvidos a partir das demandas dos diversos departamentos da organização (marketing, financeiro, vendas, engenharia, lojas), das necessidades dos clientes ou de solicitações dos próprios grupos de trabalhadores, levando-se em consideração as necessidades apresentadas para o atendimento ao cliente. Antes de sua implementação, são testados em situações semelhantes à realidade e posteriormente disponibilizados na *intranet* para uso e consulta.

(.....) eles escrevem o que seria esse cenário ideal, ligam para a gente, validam todos esses procedimentos, a gente coloca algumas opiniões, umas são aceitas, outras não, e dali para frente vem o procedimento todo escrito para ser divulgado. (QUALCOORD)

(.....) a gente vai levantar quais são as principais dúvidas dos clientes. (GERGER)

(.....) os procedimentos são elaborados de acordo com as necessidades, de acordo com o que nós vivenciamos no dia a dia. (ATSUP)

(.....) ele tem uma página que fala do dia-a-dia. Então, tudo que é novo vem nessa página, nessa capa da INTRA. E aí, quando ele clica, ele entra ou no procedimento antigo, que está passando por alterações, ou ele tem novos procedimentos, que vão direcionar o trabalho dele. (GERGER)

(.....) o procedimento não vai falar o quê ele tem que falar ou não. Então, aí, ele tem que ter um bom senso para conduzir a ligação. Então, quando a gente contrata uma pessoa, a gente contrata uma pessoa que consiga ler, entender, interpretar e negociar, reverter, porque não posso ter uma pessoa que só leia o procedimento, o procedimento direciona, não fala o que a pessoa... ele indica o que ela deve fazer, não indica o que ela deve falar. (GERGER)

A partir da implementação dos procedimentos de trabalho, é realizado o acompanhamento pelos supervisores, através de monitorias, durante o contato entre os atendentes e os clientes. O objetivo deste acompanhamento é avaliar se os trabalhadores estão seguindo o que foi estabelecido no procedimento de trabalho e como está sendo a receptividade dos clientes durante o seu atendimento, além de identificar possíveis falhas.

(.....) eles têm uma dificuldade... grande nisso, acompanhamos no dia-a-dia, por isso que o supervisor está ali. Monitora, escuta com ele as ligações, vê onde ele poderia ser mais assertivo, onde que ele errou... onde que a informação não foi completa... através de laboratórios, monitorias. (ATSUP)

(.....) então, no dia a dia o acompanhamento muito próximo com o atendente, o gestor com seu atendente, é o que vai direcionar o trabalho dele. (GERGER)

(.....) como que eu faço para manter todas essas pessoas alinhadas. Com o mesmo tipo de informação, para que o cliente não ligue para uma pessoa e tenha uma informação, e ligue para outra e tenha outra informação? Tem que ter uma equipe de qualidade o tempo inteiro trabalhando. (RETSUP)

Abaixo são apresentados alguns trechos das entrevistas onde os responsáveis pela elaboração dos procedimentos procuram demonstrar o significado dos procedimentos de trabalho para a organização no atingimento de seus objetivos.

(....) prestar o melhor atendimento, em tempo razoável, também, então, vale a pena a gente colocar isso. Que a gente tem um tempo de atendimento, que para trabalhar com essa quantidade de pessoas, a gente tem que ter tudo muito organizado. Esse atendente, ele tem que dar um bom atendimento dentro de um tempo específico. Então, ele tem que ser eficiente e eficaz. (GERGER)

(.....) a empresa quer hoje a questão da qualidade e da cordialidade com menos tempo. Quando ela fala no atendimento de qualidade, ela automaticamente já está contando que, ao ter processos e procedimentos bem definidos, eu consigo ter a qualidade com menos tempo. (QUALCOORD)

(.....) a maior dificuldade que a gente tem aqui hoje? A própria leitura do procedimento. Seguir os procedimentos. Às vezes, o atendimento está lá escrito, a *intranet* está lá, toda bonitinha, toda perfeita, eles amam a *intranet*, mas muitas vezes eles não lêem. Então, o gestor tem que estar o tempo todo sinalizando o procedimento, para que a gente consiga ter essa qualidade. (QUALCOORD).

(.....) o papel desse gestor para a gente atender essa expectativa de atender esse cliente? Ele tem que entender, através das monitorias, através do acompanhamento do atendente, se ele está conseguindo atender essa expectativa do cliente. (GERGER)

A organização do trabalho de *call center* estrutura-se para atingir os indicadores de desempenho estabelecidos e cada atendente é monitorado constantemente para avaliar se o seu tempo médio de atendimento (TMA), encontra-se de acordo com as tarefas que está desempenhando. Como visto anteriormente, o TMA ideal para um atendente de retenção é de até nove minutos por cada contato realizado enquanto que para a área de atendimento o tempo estabelecido é de três minutos.

Os próprios gestores reconhecem a deficiência de alguns procedimentos, pelo fato de não contemplar as reais necessidades das tarefas a serem desenvolvidas e por isso, o processo de trabalho sofre algumas alterações para que os objetivos tenham condições de serem atingidos. Segundo Dejours (2004), muitas situações não podem ser concebidas nem prescritas em sua totalidade, e desta maneira, necessitam de ajustes na forma pela qual o produto final é concebido.

Desta forma, a partir da análise das entrevistas, foram identificadas três situações que ocorrem diariamente no ambiente de trabalho, nas quais, os procedimentos de trabalho são alterados:

a) a alteração é analisada em conjunto com o supervisor antes da execução da nova forma de execução do procedimento de trabalho.

(.....) eles trazem as dificuldades para a gente, e a gente orienta ali de repente uma contingência, meio que rápida, para a gente resolver um problema momentâneo, e dali para frente à gente tenta mudar esse procedimento. (QUALCOORD)

(.....) tem que se levar à risca? A princípio, tem. Em algum momento você tem que fugir daquilo ali. Tem, mas você tem que estar pedindo uma autorização, uma orientação para alguém que pode estar te dando um suporte maior, porque, na verdade, se eu começar a fugir muito dos procedimentos, você não precisa deles. (RETSUP)

(.....) autonomia para mudar esse procedimento? Não, eles não têm. Mas acaba que, no dia a dia, como se trata de cliente, você tem que ser flexível. E aí, o processo é... a gente analisa o impacto, porque se o impacto for muito alto, toda a equipe de procedimentos já vai atrás daquilo ali, fecha uma contingência até resolver a situação, e cobra nacional, até que a coisa seja feita da forma que a gente precisa ter. (RETSUP)

b) as alterações nos procedimentos de trabalho são realizadas sem o conhecimento do supervisor, que é informado posteriormente.

(.....) muitas das situações que são apresentadas pelos clientes, são solucionadas em linha, pois, nem sempre existe a disponibilidade de algum supervisor no momento em que o cliente e o atendente precisa, daí a gente sabe que eles alteram o procedimento para satisfazer o cliente e nos informam posteriormente. (QUALCOORD)

(.....) alguns atendentes mudam um pouco o procedimento, mas mantêm o objetivo final de atender o cliente no tempo necessário para a empresa e depois nos informam sobre o que fizeram. (RETSUP)

c) o procedimento de trabalho é executado de forma diferenciada sem que o supervisor seja comunicado.

(.....) a gente sabe que muitos atendentes realizam seu trabalho fora do que está nos procedimentos e isso, nós identificamos a partir das monitorias que são realizadas pela supervisão. (GERGER)

A partir dessas entrevistas, verificou-se que o processo de criação neste ambiente de trabalho pode ser desenvolvido com a participação de outros trabalhadores, neste caso, os supervisores das áreas (a) ou, de forma individualizada a partir do próprio trabalhador que, em determinadas situações, além de criar é o responsável pela implementação, quer seja de forma explícita (b), com a comunicação para os responsáveis da área, que seja de forma velada, sem o conhecimento da organização (c).

A influência do outro no processo criativo é apresentado por Mitjans Martinez (2004), quando ocorrem determinados comportamentos ou falas que podem estimular a produção de idéias criativas para o sujeito. Mas também as barreiras (autoritarismo, desvalorização), podem representar um estímulo a partir do momento em que constituem desafios a serem transpostos. Assim as limitações apresentadas pelos procedimentos de trabalho tornam-se um estímulo para o surgimento de novas idéias.

Em situações em que há o afastamento dos regulamentos e das regras estabelecidas pela organização do trabalho, Dejours (2004) apresenta o conceito de trapaça. São modificações que ocorrem fora do que está definido pela organização mesmo que os trabalhadores tenham como objetivo, a melhoria das condições e da eficiência do trabalho. Assim sendo, demonstra-se que na organização pesquisada, o afastamento das regras ocorre como uma prática convencionada e tem como princípio, a necessidade de solucionar os problemas dos clientes.

Nos casos onde há a necessidade de adequação ou melhoria do processo de trabalho, os supervisores encaminham suas propostas para área de qualidade a qual, após a análise, realiza ou não a alteração nos procedimentos. Segundo Bruno-Faria (2005, p.159), "a criatividade pode ser também vista nas melhorias e no aperfeiçoamento de algo existente com diferentes graus de novidade", o que atribui a essas modificações, o aspecto criativo dos sujeitos na readaptação dos processos de trabalho. Para Zhou e George (2001), uma idéia para ser considerada criativa deve apresentar grau de novidade e acrescentar valor ao contexto em que está sendo desenvolvida.

Pode ser verificado que os procedimentos são alterados com certa frequência, principalmente pelo surgimento de novos produtos e serviços, pela incorporação de novas formas de realização das tarefas e por readequações necessárias. Essas mudanças constantes foram apontadas pelos entrevistados como prejudiciais ao aprendizado dos trabalhadores tendo em vista a grande quantidade de procedimentos que são utilizados e o número de sistemas que são manipulados em cada um destes procedimentos.

(...) mudanças são muitas, e são mudadas isso todo dia. Todo dia, toda hora, tem alguma mudança. É difícil ele absorver isso com tanta facilidade, principalmente porque ele tem um tempo para o atendimento, ele tem um tempo para absorver essa informação e passar para o cliente. (ATSUP)

(.....) o que a gente fez para burlar um pouco esse problema a gente tem? Que, todo mês a gente tem uma situação diferenciada, a gente criou uma ilha, e em uma atividade, a partir de uma série de pessoas.... Então, essa foi até uma forma de a gente diminuir o estresse de uma pessoa até ter que saber tudo. (GERGER)

(.....) todo dia, toda hora, tem alguma mudança. É difícil ele absorver isso com tanta facilidade, principalmente porque ele tem um tempo para o atendimento, ele tem um tempo para absorver essa informação e passar para o cliente. (ATSUP).

Muitas vezes, os atendentes utilizam em um único atendimento até cinco diferentes sistemas e com isso, a adaptação inicial a um novo procedimento resulta em prejuízos no atingimento dos indicadores de qualidade, de produtividade, na insatisfação dos clientes e dos representantes da organização.

A partir da compreensão dos processos de trabalho da organização, foi elaborado um roteiro para observação (Apêndice B), para acompanhar no ambiente de trabalho como as atividades são desempenhadas pelos grupos de atendimento e retenção. Foi acompanhada a execução de trinta e dois contatos de clientes (16 do grupo de atendimento e 16 do grupo de retenção), os quais possibilitaram o entendimento da forma pela qual os trabalhadores desenvolvem suas atividades e como reagem diante das situações apresentadas diariamente.

Durante o acompanhamento dos trabalhadores da área de atendimento, pode observar-se que os principais motivos pelos quais os clientes acessam o *call center*, estão relacionados com: a) problemas com a prestação dos serviços; b) falta de informações sobre os produtos ou fornecedores da empresa; c) situações encaminhadas indevidamente para área de atendimento.

(...) Ontem mesmo, eu peguei uma situação em que o cliente fez uma migração de plano, nisso foi gerada uma franquía para ele e depois foi gerada outra pela migração. Ninguém avisou isso para ele. Ele gastou. Ele ligou porque recebeu duas contas. Ele não quis pagar. Aí o atendente foi ajustar. Ele não tinha razão porque tinha gasto o crédito, porém não foi avisado. (GF-ATEND-E1)

(...) os clientes, eles acham que a gente pode resolver tudo para eles. Não é bem assim. Nós só podemos passar informação para eles, e muitas coisas eles têm a imaginação que a gente que vai fazer tudo para eles. Se o problema dele é de rede, a gente é que vai resolver olhando no sistema. (GF-ATEND-E2)

(...) a cliente já entrou nervosa na linha, não é? Que tinham passado uma assistência técnica, só que não existia, a porta estava fechada. Fui, liguei no número, e realmente não estávamos mais trabalhando com eles, foi fechado. (GF-ATEND-E1)

(..) baixa de pagamento... o cliente baixou hoje, por interceptação, só escutando a mensagem, e informar o pagamento. Daí abre a documentação de restituição e, se ele não conseguir, pode ligar no supervisor, é outro procedimento... então, tem os caminhos e, claro, depende do cliente. O cliente liga nervoso. (GF-ATEND-E1). (Esta situação é de responsabilidade da área de cobrança.

Em relação ao atendimento prestado pelos trabalhadores da área de retenção, suas principais atividades estão relacionadas com: a) a intenção do cliente em efetuar o cancelamento dos serviços; b) troca de aparelhos ou de planos de serviços Neste grupo,

verifica-se uma forma diferenciada de abordagem entre os clientes e os atendentes, ocasionada pela natureza das necessidades apresentadas pelos clientes.

(...) eu recebi uma proposta da outro operador e preciso saber qual é a proposta de vocês.. se não tiver a proposta boa eu mudo mesmo..... eu tenho um aparelho baratinho e a outra operadora quer me dar um aparelho melhor, de graça, já sou cliente a muito tempo da empresa..... e tive condições muito boas da outra operadora. Vamos ver o que eu posso fazer pelo senhor. vou consultar a minha supervisora porque está fora da minha alçada. Aguarde um momento obrigado. (GF-RET-E2)(Cliente negociando novo aparelho fora da alçada do atendente. Não cancelou o serviço)

(...) eu queria saber como fazer para cancelar minha conta..... eu estou com dois problemas onde eu estou trabalhando não consigo falar no telefone, já perdi trabalho e estou querendo reduzir meus gastos e dessa forma precisava cancelar meu telefone..... então vou para loja fazer a troca de aparelho e permanecer com vocês.. Obrigado.(GF-RET-E1) (Cliente querendo cancelar o serviço e mudou de idéia)

Um ponto comum aos dois grupos observados foi a dificuldade causada pela inoperância dos sistemas de informação e de apoio, além do número de sistemas que são utilizados para realizar os atendimentos ao cliente, obrigando-os muitas vezes, a aguardar um período de espera acima do normal ou retornar em a ligação em outro momento.

(...) eu tenho um atendimento número ... solicitado anteriormente..... ocorre que nosso sistema está ainda inoperante e retorna somente às 16h. O senhor poderia retornar após este horário para que possamos solucionar o seu problema.....(GF-RET-E2)(Cliente em contato pela terceira vez)

(...) É um monte de sistema para vocês manipularem, ele abre tela, abre isso, abre aquilo, é uma confusão. E ao mesmo tempo tu estás em linha, e estás fazendo um registro de um cliente anterior, e estás abrindo tela para um outro. E tem que seguir o que está definido, está lá quadrado. (GF-ATEND-E1)

Os resultados desta fase da pesquisa demonstraram que a organização pesquisada atribui um elevado grau de importância a formalização de todos os seus processos de trabalho, como forma de garantir a equidade das informações transmitidas durante o contato dos clientes.

Salienta-se que, mesmo com este nível de prescrição estabelecido no processo de trabalho, os gestores reconhecem que os procedimentos não atendem, na sua totalidade, as diversas situações apresentadas diariamente principalmente pelo fato de que o ramo de telecomunicações apresenta-se uma variedade de produtos e serviços que estão em constante desenvolvimento e desta forma, necessitam também de uma adequação constante em suas regras.

Nesta fase da pesquisa, a principal diferença observada nos grupos a serem pesquisados está relacionada com a natureza da atividade dos grupos de trabalho, ou seja, as situações que envolvem os clientes tratados.

No caso do grupo de atendimento, o principal aspecto de sua atividade, está relacionado com a prestação de informações enquanto que no grupo de retenção, há uma interação maior entre o atendente e o cliente, ocasionada principalmente pelo fato que os clientes atendidos por esse grupo, têm a intenção de cancelar os serviços prestados pela organização. Dessa forma, o grupo de retenção necessita de uma flexibilidade maior para argumentar ao cliente que não realize a suspensão dos serviços, situação essa que não é necessária ao grupo de atendimento.

Em todos os contatos do grupo de atendimento e retenção com os clientes, existiu a preocupação dos trabalhadores no atingimento das metas estabelecidas pela organização em relação aos indicadores de qualidade, ou seja, tempo médio de atendimento (TMA), pois são avaliados principalmente por índice, em conjunto o a cordialidade dispensada ao cliente. Desta forma, o ritmo imposto pela organização do trabalho em relação a produtividade e ao rendimento dos trabalhadores constitui-se em fonte de ansiedade e de sofrimento. (DEJOURS, 1992)

4.2 – Resultados dos Encontros com Grupos Focais

Neste item serão apresentados os resultados obtidos nos encontros realizados com os dois grupos focais (atendimento e retenção), a partir dos objetivos estabelecidos inicialmente: a caracterização da criatividade aplicada na transformação do trabalho prescrito e as atividades que trazem maior prazer e sofrimento no trabalho.

As categorias analisadas foram identificadas posteriormente à realização dos grupos focais e procuram relacionar a criatividade na transformação do trabalho prescrito em trabalho real e a influência nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. São resultados da classificação progressiva de seus elementos a partir das falas dos sujeitos participantes associadas aos conceitos apresentados na literatura.

Desta forma, as categorias foram construídas levando em consideração, os aspectos qualitativos da pesquisa, com base na presença de índices (temas, palavras ou personagens) e não por meio das frequências que aparecem em cada comunicação expressada pelos indivíduos. (BARDIN, 2004). Nesta pesquisa, o tema principal das discussões esteve relacionado com o trabalho prescrito e como ele é transformado pela ação criativa para

resultar no trabalho real. Segundo Richardson (1999, p. 236), “o tema tem sido amplamente utilizado como unidade de registro para o estudo de motivações, opiniões, atitudes e crenças”, suportando pesquisas que se estruturam através de respostas a perguntas abertas para grupos ou entrevistas individuais.

As análises de cada categoria levaram em consideração a percepção dos dois grupos participantes, buscando identificar suas principais diferenças e semelhanças em relação com o objeto da pesquisa.

4.2.1) Importância dos procedimentos de trabalho no desempenho das tarefas

O trabalho prescrito é destacado por Ferreira e Barros (2003, p.13), "como propriedades intrínsecas do conceito de tarefa: é sempre preexistente o anterior à atividade; veicula explícita ou implicitamente um modelo de sujeito; requer do sujeito dupla atividade de elaboração mental e de execução manual", e desta forma, considerado pelos grupos pesquisados, como elemento de referência para a execução de suas tarefas no atendimento ao cliente. Segundo Dejours (2004, p.255), "toda tarefa supõe interpretação, discussão, escolha e decisão. Então, a organização prescrita funciona não como prescrição *stricto sensu*, mas como referência”.

Tanto os trabalhadores de atendimento como de retenção, reconheceram a importância nos procedimentos de trabalho, elementos necessários ao desempenho de suas tarefas e como forma de oficializar e padronização das informações. A maneira pela qual os procedimentos de trabalho se encontram estruturados, facilita a execução das tarefas na busca pela redução do tempo de atendimento e na agilidade para solucionar problemas, conforme pode ser demonstrado abaixo através das falas dos entrevistados:

(...) acho bom ter o procedimento, ter aquela coisa toda escrita, porque a gente, assim, tendo esses procedimentos, você, atendendo aproximadamente umas vinte pessoas, você já sabe na cabeça. Já sabe aquela escrita, e já grava na cabeça, e ajuda a gente muito. (GF-ATEND-E1)

(...) os procedimentos, eles têm... eles têm um princípio que, lógico, nas situações diversas que podem ocorrer. Você pode trabalhar aquele procedimento de várias outras formas, sem fugir do princípio. (GF-RET-E1)

(...) eu vejo o procedimento, assim, mais ou menos como uma luz guia. O procedimento é daquela forma. E aí, entra um cliente, sai outro, entra outro... são situações diferentes, mas você lembra o número do procedimento, é um número pequeno, você se lembra. Então, te agiliza muito, te ajuda muito. É como se fosse uma luz que vai guiar a gente, em cada problema. (GF-ATEND-E1)

Mesmo com críticas aos procedimentos ou regulamentos quanto a sua inutilidade, os trabalhadores reconhecem também a sua utilidade e, principalmente sua necessidade para a realização das tarefas (DEJOURS, 2004). A defesa por parte dos trabalhadores aos procedimentos de trabalho é reconhecida quando encontram condições de solucionar os problemas apresentados:

(...) O interessante do procedimento é isso, tem uns que te travam, te seguram. Mas tem uns que te ajudam tanto. (GF-ATEND-E1)

(...) os procedimento são a base para solucionar a questão do cliente para a gente mesmo. . (GF-ATEND-E1)

(...) a questão do procedimento, trabalha-se em duas vertentes. Tem aquela, “não sei o que fazer”, você vai lá no passo a passo, que nem você falou, e você vê como você vai fazer. Deu-se um branco, vai lá no procedimento. (GF-RET-E1)

Através dos relatos dos grupos de entrevistados, foram identificadas quatro dimensões do trabalho prescrito: Dejours (2004)

a) técnica, quando os procedimentos de trabalho são reconhecidos pela como forma de organização das tarefas:

(...) o procedimento, na verdade, ele está nos ajudando. Acho que ele é o coração do nosso atendimento, porque a gente se baseia tudo nele. Por mais que a gente ache que o procedimento seja difícil seguir corretamente, ele é que dá uma linha, uma direção, do que tem que ser feito. (GF-ATEND-E1)

b) social, na estruturação das relações entre a organização do trabalho, os trabalhadores e os clientes que acessam a central de atendimento:

(...) tem cliente que conta, e conta toda a estória, “nossa, estou com um parente no hospital, esqueci de pagar minha conta”, aí você passa a ter a visão do cliente. Já pensou eu, com minha mãe no hospital, e eu sem celular? Aí, é a parte, assim, que o atendente deixa de ser um atendente e é uma pessoa, e entra no mundo do cliente. Aí, você vai atrás... você deixa de ser um atendente para ser uma pessoa normal. (GF-ATEND-E1)

(...) Assim, a gente propõe alguma coisa para o cliente, que fique bom para ele, mas que a Claro também não leve prejuízo. Para que ambas as partes fiquem satisfeitas, e não gere uma situação... porque é uma empresa que está emergindo, a empresa está com cuidado em relação a índices, não é? PROCON, Anatel, jurídico e tudo mais. (GF-RET-E2)

c) ética, a partir do momento em que os procedimentos definem a forma de agir diante das situações apresentadas através de normas de referência:

(...) você sempre tem que buscar outra alternativa, tenta no máximo não fugir daquele procedimento, às vezes fica um pouco improvável, mas não tem como fugir um pouco para poder resolver aquela situação. (GF-RET-E2)

d) linguajar, onde os procedimentos de trabalho procuram adequar a mesma informação para todos os trabalhadores e clientes:

(...) o procedimento é o parafuso que mantém a engrenagem funcionando, porque, vamos imaginar o call center sem procedimento... imaginem a coisa que ia ser, a bagunça. Não ia ter uma ordem a seguir, seria uma coisa muito solta, ele coloca as coisas no lugar pois fala na mesma língua para todos os atendentes e assim, a gente pode passar as mesmas informações para os clientes. (GF-ATEND-E1)

Por outro lado, ficou evidenciado que em muitas situações os trabalhadores identificam necessidades de alterações nos procedimentos de trabalho, mas, a organização entende que não deve efetuar-las e os atendentes devem continuar seguindo-os da forma como estão estabelecidos, muitas vezes, sem solucionar os problemas ou as situações que lhes são apresentadas, tornando essa situação, incompreensível para o trabalhadores.

(...) às vezes, nossas observações são muito pertinentes para o cliente, mas para a empresa não é interessante. E aí é complicado, porque o procedimento que resolveria para o cliente, que resolveria para a gente, só que não pode, porque é uma regra de empresa, de mercado, ou coisa parecida, e aí, complicado. (GF-RET-E1)

Segundo Dejours (2004, p.129),

independentemente da situação de trabalho observada, há em sua execução um lado completamente incompreensível, que não pode ser integralmente concebido nem prescrito de antemão. Toda atividade exige ajustes, às vezes extremamente problemáticos, definidores da produção e sobretudo da qualidade dos produtos.

Outra categoria que pode ser identificada através dos encontros realizados, relaciona-se com o significado que o trabalho traz para os sujeitos e como eles se sentem em relação ao tipo de atividade que executam.

4.2.2) Significado do trabalho para os indivíduos

Nesta categoria, procura-se compreender o significado do trabalho é visto a partir do impacto que ele representa na vida dos trabalhadores e de outras pessoas, ou seja, a

capacidade que o trabalho tem em relação ao bem estar do indivíduo, do trabalho de outras pessoas no organizacional ou no ambiente social.

Segundo Morin (2002, p.17), o fato dos sujeitos “exercerem seu julgamento para tomar decisões relativas à organização de suas atividades, reforça o sentimento de competência e eficácia pessoal”, influenciando não somente sua motivação pessoal, mas também, a autonomia para a tomada de decisões, a partir de sua própria interpretação.

Quando da realização dos encontros com os grupos focais, pôde ser observado que os trabalhadores reconhecem a importância de seu trabalho não somente para o seu próprio crescimento, mas percebem que a organização depende deles para o seu desenvolvimento. Esta percepção acontece principalmente nos momentos em que os clientes atendidos têm seus problemas solucionados. No grupo de atendimento (GF-ATEND), demonstrou-se que estes sujeitos preocupam-se não somente com a satisfação do cliente, mas também, o que eles pensam da organização como entidade social, já que se sentem como “representantes reais” da empresa diante das pessoas atendidas.

(...) o atendimento, ele também é importante nesse aspecto. E o cliente, por ele estar sempre em contato conosco, ele vê a empresa através da gente. É a empresa que está falando com o cliente, não sou eu. Então, temos que compreender esse lado. (GF-ATEND-E1)

(...) a empresa dá para nós, que somos atendentes, dá essa consciência para a gente. Ela me deixa consciente que o meu trabalho é importante para a empresa. Não estou só aqui atendendo um cliente e resolvendo um problema, não, o meu trabalho é importante para todos os índices da empresa. (GF-ATEND-E1)

(...) quando eu resolvo, eu consigo resolver, eu me sinto o máximo, o cara, o melhor. Agora, quando eu tento resolver e vejo que não posso resolver, que ali, a minha área específica me amarra, eu vou, eu levanto, eu vou atrás de alguém que possa resolver. (GF-ATEND-E1)

(...) Não é só reclamação. A gente também ouve elogios, é difícil, mas ouve. A gente... eu, pelo menos, quando resolvo um problema, eu fico satisfeito, que é um cliente que agradece no final da ligação. Então, é importante também. (GF-ATEND-E1)

Este comportamento onde o indivíduo passa a ser parte real da organização, não somente como simples executor, mas como elemento primordial para o andamento da atividade, encontra-se além do que está definido em suas descrições de cargos e nos procedimentos de trabalho. O trabalho então, mesmo em condições consideradas difíceis, pode ser um elemento de equilíbrio e de desenvolvimento dos sujeitos diante dos papéis assumidos (DEJOURS; DESSORS; DESRIRAUX, 1993).

No grupo focal da área de retenção (GF-RET), foram observados os mesmos aspectos mencionados pelo grupo de atendimento (GF-ATEND) com relação à importância atribuída ao seu trabalho e o sentimento de satisfação e de competência profissional.

Morin (2001) apresenta o trabalho além da visão reducionista do taylorismo, ou seja, os sujeito produzindo algo que seja útil para a sociedade e si próprios através de suas atividades e onde a satisfação e o prazer fazem parte deste contexto.

Os participantes deste grupo de retenção (GF-RET) reconhecem que existem diferenças de seu trabalho em relação ao grupo de atendimento (GF-ATEND), principalmente pelo fato de que a área de retenção é responsável por evitar que o cliente abandone os serviços prestados, ou seja, a perda de receita e conseqüentemente da lucratividade, além da própria imagem do grupo perante a diretoria da empresa.

(...) que nós, agentes de retenção, muitas vezes o que nós falamos é aceito, é ouvido, é respeitado. Tem uma grande aceitação, então, tudo o que nós podemos, assim, sugerir, dar opiniões, críticas, são sempre bem-aceitas. (GF-RET-E1)

(..) onde realmente todos ali têm oportunidade de mostrar o trabalho, de dar sua opinião, de fazer a diferença, de resolver os problemas. (GF-RET-E1)

(...) a retenção é mais ampla que o atendimento, tem muita coisa que eles não podem fazer na hora, não podem resolver na hora. Eu acho que a gente tem um... uma abertura a mais para poder resolver, uma abertura até para se envolver com outros departamentos. (GF-RET-E1)

Pode ser considerado que a partir do desafio diferenciado do grupo de retenção em relação aos trabalhadores da área de atendimento, esteja no tipo de atividade a que são submetidos, ou seja, rever uma situação de descontentamento na continuidade da prestação de serviço pela organização.

Desta forma, como preconiza Dejours (2004, p.272), "no mundo subjetivo, o sentido do trabalho é fundamental e solidamente amalgamado com desafios da identidade e de reconhecimento em um grupo e não apenas desafios de inteligibilidade no registro cognitivo", ou seja, a partir dos desafios que lhes são apresentados diante das diversas situações é que os sujeitos buscam um sentido para suas atividades.

Portanto, ambos os grupos consideram suas atividades como sendo relevantes não somente ao seu desenvolvimento pessoal, mas também, para o crescimento e manutenção da organização onde segundo Morin (2001), para que haja satisfação no trabalho o sujeito deve ter condições de exercitar suas competências e testar suas capacidades, inspirados em regras e valores morais, sentimentos de vinculação encontrados nas relações existentes entre cliente e fornecedor. Assim, os sujeitos podem desempenhar suas atividades exercitando seu potencial criativo mas, de distintas naturezas.

4.2.3) “Criatividades” na organização

A criatividade nas organizações , segundo Mitjans Martinez (2000, p.59), pode ser expressa de diversas formas e pode ser vista como o resultado de “seus membros para gerar, em seus postos de trabalho, elementos novos que contribuam à execução dos objetivos e metas da organização”, sendo que neste estudo, pôde ser observado que a criatividade se apresentou de duas maneiras distintas: a criatividade autorizada por superiores hierárquicos e a criatividade burlada.

Também a criatividade pode ser expressa de formas diferentes: através da geração de novos produtos e serviços, modificações nas estruturas organizacionais, formas inovadoras de marketing, novas medidas com resultados importantes nos objetivos da organização, aumento da credibilidade e prestígio bem como na melhoria dos procedimentos de trabalho, tornando-os mais eficientes. (MITJANS MARTINEZ, 2000; AMABILE, 2005).

Assim, a criatividade é uma capacidade humana associada à idéia de novo e de utilidade e, devido à globalização e a crescente competição no ambiente de negócios, as organizações necessitam de sujeitos que, mesmo que atuem em atividades que são altamente prescritivas, tenham condições de desenvolver seu potencial criativo. Desta forma, foram analisadas as características da criatividade utilizada para a solução de problemas e melhoria dos processos de trabalho

Em razão das constantes alterações dos produtos e serviços comercializados pela empresa pesquisada, os procedimentos de trabalho da área de relacionamento com os clientes sofrem constantes alterações para atender às demandas solicitadas pelas áreas internas e pelos clientes. Principalmente por isso, os trabalhadores necessitam adaptar-se constantemente aos novos processos de trabalho os quais, não se encontram definidos em sua totalidade com o objetivo de solucionar os problemas que são encontrados durante a realização das tarefas.

Como o trabalho em sua essência não se apresenta como foi desejado e idealizado pelas pessoas que desenvolveram os procedimentos de trabalho, demonstra-se a necessidade de modificação e de improvisação por parte dos que desempenham as atividades (DEJOURS, 2003).

Feldman, Csikszentmihalyi e Gardner (1994, p.1) consideram que a criatividade envolve a realização de "algo remarcável e novo". Acrescentam que corresponde "a espécies de coisas que as pessoas fazem que mudam o mundo".

Entretanto, a criatividade também tem sido considerada como a proposição de aprimoramentos em algo existente ou o processo de gerar idéias que tragam alguma

contribuição para um determinado contexto, como é o caso das organizações . Segundo Amabile (1997, p.40) “as idéias devem ser novas, diferentes das que têm sido dadas antes, mas elas não podem ser simplesmente bizarras: devem ser apropriadas para o problema ou oportunidade apresentada”.

A partir do relato dos grupos entrevistados, pode-se identificar que ao longo da execução das tarefas, as situações não previstas nos procedimentos de trabalho necessitam de autorização dos superiores hierárquicos para que possam ser realizadas, tendo em vista que não é permitido que os trabalhadores realizem o trabalho fora do *script*. Também foram apresentadas pelos grupos pesquisados, situações onde os trabalhadores solucionam problemas de trabalho sem o conhecimento e consentimento da supervisão, contrariando as regras de trabalho.

4.2.3.1) Criatividade autorizada por superiores hierárquicos

Mesmo que os sujeitos tenham a iniciativa e a capacidade de criar soluções (criatividade) para o atendimento dos clientes, elas somente poderão ser implementadas a partir da concordância dos que estão no comando do processo. Esta concordância procura garantir que a informação flua em todos os sentidos e que, apesar dos procedimentos sofrerem alterações, os envolvidos no processo tem a ciência de que isso ocorre e que, devem ser realizadas mudanças nos processos de trabalho, caso persistam os problemas.

Nos relatos colhidos durante os encontros pode ser comprovado que os trabalhadores da área de atendimento e de retenção a clientes possuem o mesmo direcionamento da organização quanto à alteração dos procedimentos de trabalho:

(...) é uma questão que varia de cliente para cliente, de situação para situação. Tem procedimento que você tem que seguir à risca, outros, você deve recorrer à supervisão, a outro departamento, tem que viabilizar aquela situação para chegar à satisfação do cliente. (GF-RET-E2)

(...) você tem que fundamentar, a título de fidelização do cliente, a título de satisfação do cliente, você faz isso ou aquilo, com a autorização de determinada pessoa. (GF-ATEND-E1)

Dejours (2004, p.66), considera o trabalho a partir da "criação do novo, do inédito e ajustar a organização prescrita do trabalho exige a disponibilidade da iniciativa, da inventividade, da criatividade e de formas de inteligência específicas”. Neste aspecto, quando os procedimentos de trabalho não se encontram em condições de atender as reais necessidades

pressupostas pela tarefa, faz-se necessária sua modificação, mas, considerando-se o tipo de atividade pesquisada existe a prerrogativa da autorização do superior hierárquico.

Pode ser verificado que o envolvimento do grupo de trabalhadores em conjunto com os supervisores, tem condições de melhorar o processo de trabalho a partir das demandas que são encaminhadas aos responsáveis da área de qualidade. Este grupo tem como atribuição principal, definir os procedimentos de trabalho. Segundo Dejours (2004, p.262), "a técnica deve o seu desenvolvimento, em boa parte, a prática coletiva dos trabalhadores e a seu poder de novo ação em matéria de organização do trabalho, de regulação, de transformação, de melhoria da organização do trabalho".

Mitjans Martinez (2004) destaca o outro como parte do ambiente social que pode favorecer ou não as potencialidades criativas individuais, influenciadas pelo meio em que se encontram inseridos. Assim, os supervisores da área de atendimento e retenção, adquirem um papel importante como fatores de estímulo a criatividade do indivíduo e, nesta condição, demonstra-se um processo criativo a partir do grupo de trabalho, ou seja, supervisor e atendente.

Os grupos pesquisados reconhecem o seu potencial como elementos de transformação do processo de trabalho, pois atuam diretamente na execução das atividades e identificam situações que não estavam previstas e assim, propor melhorias para o processo de trabalho. Já os supervisores atuam como elementos de motivação e ligação entre o executor (atendente) e a área responsável pela adequação dos procedimentos de trabalho (área de qualidade).

(...) ou isso tem que ser esclarecido, ou o procedimento tem que ser mudado. Eu tenho que mandar o e-mail para a supervisora, tem que cobrar o procedimento, mas alguma coisa tem que ser feita. (GF-ATEND-E2)

(...) eles trazem as dificuldades para a gente, e a gente orienta ali de repente uma contingência, meio que rápida, para a gente resolver um problema momentâneo, e dali para frente, a gente tenta mudar esse procedimento. (QUALCOORD)

(...) se não for suficiente, a gente passa para o supervisor, ou para outras áreas, tiramos a dúvida e encontramos uma opção rápida que sai do procedimento e resolve para o cliente. (GF-ATEND-E2)

(...) nós temos a possibilidade de contornar essa situação com uma facilidade maior, e isso vai ajudar o cliente naquele momento, mas quando existe essa necessidade, solicitamos autorização para nossa supervisão. (GF-RET-E1)

(...) é que nosso *call center*, tem vários departamentos conosco. Aqui dentro do mesmo espaço. Por exemplo, situações que você não pode resolver ali na linha, você levanta, grita a supervisora, que ela vem, e te ajuda, complementa com alguma coisa que a gente estava esquecendo e daí, sai um novo procedimento. Feito a duas mãos e até mais. (GF-ATEND-E2)

Assim, a criatividade apresentada por ambos os grupos de trabalhadores, atendimento e de retenção, foi demonstrada a importância do envolvimento dos supervisores e de outras áreas da empresa como elementos de estímulo à criatividade. Segundo Mitjans Martinez (2000), a criatividade pode ser expressa de forma individual ou grupal, na qual a criatividade grupal é resultado das ações conjuntas que emergem dos integrantes do grupo.

A fim de corroborar o que foi encontrado durante os encontros realizados com os grupos focais, serão apresentados três elementos importantes para o estímulo da criatividade, identificados anteriormente em pesquisas realizadas por Bruno-Faria e Alencar (1996, p.52):

1) Liberdade e autonomia: Refere-se à liberdade para decidir como o trabalho deve ser realizado. Esta liberdade apresenta-se de forma relativa na organização estudada, ou seja, os trabalhadores têm condições de criar novas formas de realizar suas tarefas, mas necessitam da concordância da supervisão.

(...) o importante é você não fugir do procedimento, mas poder, dentro dele, buscar várias outras alternativas. (GF-RET-E2)

(...) cliente também tem que ter visão da empresa, e nós podemos às vezes fugir do procedimento, como a ela citou. Não fugindo daquele princípio, mas algo que seja viável tanto para a empresa como para o cliente, também. (GF-RET-E2)

2) Participação: Relaciona-se com a tomada de decisão na solução de problemas da organização como forma de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados. Pela natureza do trabalho da central de relacionamento com o cliente, observou-se que os trabalhadores são elementos principais na solução de problemas. Caso os procedimentos de trabalho não contemplem as necessidades que devem ser atendidas, os trabalhadores necessitam da autorização dos supervisores para a alteração dos processos de trabalho.

(...) se não for suficiente, a gente passa para o supervisor, ou para outras áreas, tiramos a dúvida e encontramos uma opção rápida que sai do procedimento e resolve para o cliente. (GF-ATEND-E2)

(...) você precisa da autorização, no procedimento, você sempre precisa de alguém para te autorizar. Você não pode fazer algo por livre e espontânea vontade. (GF-ATEND-E2)

(...) a gente tem uma abertura a mais para poder resolver, uma abertura até para se envolver com outros departamentos. (GF-RET-E2)

3) Suporte da chefia: Considerada a partir da relação existente entre os trabalhadores e sua chefia, do estímulo e receptividade para novas idéias e o respeito às opiniões divergentes dos empregados. O líder possui um papel importante como facilitador de um clima favorável para expressão criativa, como contribuinte para descobertas de soluções de problemas relacionados com os objetivos da organização (MITJANS MARTINEZ; 2000). Os grupos reconhecem a que a importância da chefias encontra-se além das funções de controle e monitoramento, atuando como estímulos para novas idéias de trabalho.

(...) liderança permite a flexibilidade, se algo não está bom, vamos fazer assim. É um departamento que visa também o lado humano do colaborador, não só o lado profissional. (GF-ATEND-E2)

(...) todo mundo compreende muito fácil, porque a supervisora tem uma visão mais ampla, pois, ela também já foi atendente e sabe como são as coisas. Então, fica bem mais fácil e claro, passar a informação para nós. (GF-RET-E1)

(...) a liderança facilita muito nosso ambiente de trabalho. Eles realmente facilitam, até porque a correria do dia a dia, a pressão do trabalho, a empresa cobra resultados, e eu acredito que a nossa liderança, hoje, ela facilita bastante esse ambiente de trabalho. (GF-RET-E1)

(...) a nossa supervisora, ela tem um jeito muito especial de tratar com isso. Até por essa correria, muitas vezes não dá tempo de eu parar e pedir para meu cliente esperar enquanto eu leio alguma coisa. (...) a liderança, ela dá muito isso. Ela dá um suporte, ela tem um jeito muito especial de passar isso, só não atenta quem não quer. (GF-RET-E1)

Desta forma, podemos destacar a importância desses elementos como fatores de estímulo a criatividade partir da necessidade de solucionar problemas que não estão estabelecidos nos procedimentos do trabalho destacando-se a presença da liderança como elemento de estímulo e participação do processo criativo além de ser o responsável pela autorização dos desvios que são aplicados no trabalho diariamente.

Para DEJOURS (2004), este envolvimento das chefias está relacionado com o receio dos trabalhadores em serem surpreendidos cometendo erros ou realizando algo fora do estabelecido nos regulamentos de trabalho, mas, na forma pela qual foi apresentada pelo grupo, torna-se participante do processo criativo.

Mesmo que, os trabalhadores sejam instruídos para que recorram aos superiores hierárquicos quando tenham necessidade de realizar algum tipo de alteração, mesmo assim, os relatos dos grupos apresentam situações onde não há qualquer tipo de interação entre o trabalhador e o supervisor.

4.2.3.2) Criatividade burlando os procedimentos

A partir da concepção da psicodinâmica do trabalho, os desvios realizados em relação ao que está prescrito pelo trabalho, são considerados como uma forma de fraudar o que foi estabelecido pela organização. Segundo as pesquisas realizadas por Dejours (2004, p.228), foi verificado que “a fraude não tinha por objetivo prejudicar ninguém, e que os desvios feitos em relação às regras e aos regulamentos tinham por único objetivo levar a bom termo o trabalho e nas melhores condições de eficiência e de segurança”. Assim foi introduzido o termo “trapaça”, o qual se relaciona com o afastamento das regras e procedimentos sem a alteração dos princípios previamente definido.

(...) tem procedimento que você vê, já é a quarta ou quinta reclamação que você pega em relação a isso, e está querendo resolver isso. Dá para tentar resolver logo fugindo do procedimento, mas, a gente mantém o princípio da coisa, e aí o cliente não vai mais ligar para a gente, acabou. Então, tem situações que você vai seguir o procedimento na risca, ele vai resolver. (GF-ATEND-E1)

(...) É a hora que o atendente tem que ter aquele “*feeling*” vou ultrapassar o procedimento, para satisfazer o meu cliente. Sei que posso estar fazendo algo errado mas, o principal é atender o cliente. Ele fica satisfeito e a empresa também. (GF-RET-E2)

Muitos dos procedimentos de trabalho não concebem as atividades na sua integridade e necessitam de alterações constantes durante o atendimento ao cliente, mas sem a participação ou a comunicação para a supervisão. Caso houvesse o envolvimento da supervisão em cada uma destas necessidades de mudança, os indicadores de tempo de atendimento (TMA) estariam sendo prejudicados. Desta forma, com o objetivo de atingir as metas da organização em satisfazer os clientes no menor tempo possível, os trabalhadores são motivados e direcionados para essa forma de agir. Os relatos apresentados pelos grupos remetem ao objetivo final como uma justificativa para que os procedimentos sejam burlados, sem o conhecimento da supervisão, sendo apresentado como algo comum no desenvolvimento do trabalho.

(...) o procedimento, ele te emperra um pouco, mas às vezes você tem que se desprender, para que o cliente fique satisfeito. (GF-ATEND-E2)

(...) nós da retenção mudamos o que podemos e às vezes buscamos fazer o que não está previsto, para não perdê-lo. (GF-RET-E2)

Além do que foi relatado pelos grupos em relação ao fato de que alguns procedimentos necessitam ser alterados sem que os superiores hierárquicos sejam informados, constatou-se

também nas entrevistas realizadas com os gestores da empresa, que esse comportamento ocorre também neste grupo e eles reconhecem sua necessidade para o atingimento dos resultados esperados pela organização. Segundo Dejours (2004, p.249), "a hierarquia intermediária participa da trapaça na tentativa de gerir as forças produtivas, da melhor maneira possível, e atingir os objetivos de produção".

(...) o que a gente fez para burlar um pouco esse problema. A gente tem uma situação diferenciada, a gente criou uma ilha. Então, é uma situação importante até quando você quer ganhar uma qualidade maior. (QUALCOORD)

Dejours (2003) ressalta que o comportamento dos sujeito em relação a não seguir o que está definido pela organização, ocorre a partir da compreensão dos sujeito da necessidade de suprimir a defasagem entre o que se encontra prescrito pela organização e o real do trabalho, através da mobilização subjetiva de sua inteligência, mesmo que seja de forma semi-clandestina. Neste aspecto, os trabalhadores descobrem ao longo de sua prática no trabalho, “macetes” que são aplicados na execução de seu trabalho.

Estas ações possuem um caráter vital e sem elas não haveria condições do funcionamento da organização, pois os procedimentos de trabalho são formulados de forma fragmentada (DEJOURS, 1994). A partir do momento em que são realizadas atividades fora do estabelecido, os trabalhadores passam a sentir inseguros em relação ao seu próprio trabalho, pois, reconhecem que se executaram algo que está fora das regras, poderão sofrer conseqüências negativas em relação ao seu emprego, principalmente para o grupo de atendimento, que demonstra menos flexibilidade em seus processos.

(...) às vezes, eu assumo uma postura para resolver o problema do cliente, que pode me trazer uma complicação. E às vezes, eu assumo a postura de um procedimento da empresa, que vai trazer um problema para a empresa. (GF-ATEND-E1)

(...) porque, às vezes, se eu faço alguma coisa fora do procedimento, isso pode me trazer um problema, principalmente se eu não consultar meu supervisor. (GF-ATEND-E1)

Assim, os trabalhadores necessitam de estímulos para que expressem sua criatividade no trabalho. Esta motivação pode ter origem na fala, na postura ou no comportamento do outro, a partir da constituição de desafios que necessitam ser vencidos (MITJANS MARTINEZ, 2004). Estes estímulos podem estar relacionados com situações individuais que ocorrem no dia-a-dia da prestação de serviços, o que faz que o atendente busque alternativas

para a solução dos problemas que não se encontram previstas nos procedimentos de trabalho, sem o relato para seu superior hierárquico.

(...) quando é uma situação de urgência, vale à pena contornar aquele procedimento e explicar para ele que é uma exceção porque eu vejo o que foi feito antes e como o cliente está agindo. (GF-ATEND-E2)

(...) o cliente não tem costume de atrasar faturas, então, ele liga esporadicamente, e nessas situações a gente tem que procurar mesmo passar por cima de alguns procedimentos. Quando não puder mudar, a gente tem que tentar contornar aquela situação, para poder ajudar. E explicar que aquilo é uma extrema exceção, para que ele não possa fazer aquilo novamente. (GF-ATEND-E2)

Diante disto, ao mesmo tempo em que os trabalhadores se encontram num ambiente onde o trabalho prescrito é visto como fator essencial para a manutenção do mesmo grau de informação para os clientes, as condições para a alteração deste trabalho ocorrem a partir do momento em que supervisão participa e autoriza as modificações necessárias. Além disso, os trabalhadores alteram o que está definido pelo procedimento de trabalho sem que os responsáveis sejam comunicados, mas sempre fundamentados que esta ação é necessária porque têm objetivos a serem atingidos não somente individuais, mas também para organização.

Tanto no grupo de retenção como no grupo de atendimento, a ação de alterar os processos de trabalho continuamente, é vista como sendo algo comum e em algumas situações até como elemento de gratificação, principalmente pelo fato de terem evitado que um cliente efetuasse o cancelamento do serviço ou através da solução do problema, mesmo que esteja fora do procedimento.

Mas também nos relatos apresentados, foi salientado pelos grupos de trabalho aspectos que inibem o processo criativo do trabalhador e que reforçam a importância dos sujeitos, em seguirem os procedimentos de trabalho na forma pela qual estão estabelecidos mesmo que, em muitas circunstâncias, os objetivos não tenham sido atingidos.

4.2.4) Não Criatividade dos Trabalhadores

Segundo Mitjans Martinez (2004, p.85) nem “todos nascem com a potencialidade de ser criativos e o serão em maior ou menor medida em função de como meio favorece o inibe a expressão dessa potencialidade criativa”, mas, esse potencial é estimulado ou inibido pelo meio onde se inserem os indivíduos. No ambiente de trabalho das áreas de relacionamento

com clientes, o princípio que define esta atividade está relacionado com a regulação do trabalho.

Assim sendo, foram identificadas situações onde os trabalhadores não têm a possibilidade dos sujeitos de aplicar ações criativas no desempenho de suas atividades e muitas vezes repetem seu trabalho de forma que não produza os resultados esperados, pois, os procedimentos de trabalho definem a forma de operação da organização.

Esta forma de operação caracteriza-se principalmente pelo fato de que os procedimentos de trabalho devem ser seguidos para que as metas de atendimento sejam atingidas, ou seja, tudo que está fora do procedimento é entendido como prejudicial a este atingimento, mas, muitas vezes os mesmos não contemplam as reais necessidades

(...) o atendimento, em si, às vezes por ele não ter certa alçada maior, ele castra algumas ações que a gente tenta fazer. Ele amarra literalmente. (GF-ATEND-E2)

(...) o departamento, ele é bem instruído até onde ele pode ir. Acho que a gente tem essa visão de onde é o limite. (GF-RET-E2)

Para Lemos (2000, p.8), "negar espaço ao trabalhador à sua criatividade foi por muito tempo uma forma de controle instituída pelas organizações para manter a ordem e o domínio", onde o estabelecimento de padrões pode ser uma forma de facilitar o controle e a ordem do trabalho, além de padronizar a forma pela qual os clientes recebem as informações.

Já para Dejours (1994, p.128), "a organização do trabalho rígida e imposta, que caracteriza a maior parte das tarefas industriais, aparece inicialmente, como um obstáculo à livre estruturação da tarefa". Neste aspecto, pôde ser observado que da forma como estão organizadas as tarefas, a imposição do trabalho dificulta na maior parte do tempo, a livre estruturação do trabalho. Por outro lado, chama a atenção ao fato de que tanto para o grupo de atendimento quanto para o grupo de retenção, são selecionados sujeitos que tenham entre suas características pessoais, flexibilidade para adaptar-se a novas situações de trabalho, iniciativa e alto grau de motivação.

De acordo com as pesquisas de Bruno-Faria e Alencar (1996), foi identificado treze fatores que inibem o processo criativo no ambiente de trabalho: ambiente físico, características da chefia, características das tarefas, comunicação, cultura organizacional, estrutura organizacional rígida, falta de liberdade e autonomia, falta de recursos tecnológicos e materiais, falta de treinamento, influências político-administrativas, relações interpessoais, salários e benefícios e volume de serviços e excesso de atividades. Nos grupos pesquisados destacaram-se três destes elementos inibidores da criatividade:

1) Características das tarefas: Incluem-se nesta situação, tarefas repetitivas e sem desafio ou excessivamente rotineiras. Segundo Dejours (1994, p.133), “o trabalho repetitivo cria a insatisfação, cujas conseqüências não se limitam a um desgosto particular”, ou seja, por esta insatisfação os indivíduos reduzem sua capacidade de criar.

(...) a gente acaba colocando no piloto automático, no sentido de atender o cliente como um robô, mas você consegue fazer um monte de coisa ao mesmo tempo. (GF-ATEND-E2)

(...) alguns colegas meus também têm essa visão, de que algumas coisas a gente pode resolver, só que certos procedimentos seguram a gente, não deixam e fazemos o que está escrito. (GF-RET-E1)

(...) se me disser que eu tenho que fazer daquele jeito, como está no procedimento, aquilo me detona, porque eu tenho que voltar para a cadeira, falar para o cliente “não, não posso, não é possível, não dá”. Tinha aquela expectativa de que poderia resolver, mas aí não consegue. Nesse momento, quer dizer, aquilo te castrou, aquilo te segurou, mas por causa de um procedimento não pôde ser resolvida.(GF-ATEND-E1)

2) Estrutura organizacional rígida: Para Georgesdottirs e Getz (2004, p.171), "quando organização é rígida e com baixa flexibilidade, com administradores que agem de forma conservadora, evitando comportamentos arriscados”, existe a dificuldade dos sujeitos em exercitarem suas idéias criativas. Foi verificado que na organização estudada, ocorre o constante acompanhamento e monitoramento dos supervisores onde toda e qualquer alteração do procedimento de trabalho, deve ser comunicada e aprovada. Não são permitidas modificações na forma de trabalho sem o seu prévio conhecimento da supervisão ou coordenação. Para Mitjans Martinez (2000, p.77), "na medida em que a organização esteja estruturada verticalmente com maior número de níveis hierárquicos, maior centralização e maiores níveis de formalização, as possibilidades criativas são relativamente menores".

(...) em relação ao procedimento, tem alguns procedimentos que não podem ser mudados, e que para o cliente e para nós atendentes, seriam interessantes, mas não podem ser mudados, porque a empresa tem uma administração e toda uma regra a seguir. (GF-ATEND-E2)

(...) se fizermos algo que não podia, isso vai ser mostrado. Então, acredito que a gente saiba a linha de perigo, até onde a gente pode, e daqui para frente não tem como mais. (GF-RET-E2)

(...) em muitos casos, a gente não tem uma alçada para a gente, então, acho que tem alguns sistemas que poderiam estar liberados para a gente, para a gente poder resolver. Acho que isso é uma falha, não sei por que não podemos fazer mais. (GF-ATEND-E1)

3) Volume excessivo de serviços e intensa pressão do tempo: Segundo Dejours, Dessors e Desrioux (1993, p.98), "quando as pressões de tempo são fortes, elas rigidificam os modos operatórios e enclausuram os trabalhadores em um caminho único para executar a tarefa", não restando espaço para que os trabalhadores tenham condições de exercitar sua criatividade, pois são pressionados constantemente para atingimento das metas estabelecidas. Na organização investigada, é perceptível a preocupação dos trabalhadores com o tempo que levam para realizar suas tarefas. O tempo médio de atendimento (TMA) é uma das principais métricas de acompanhamento deste tipo de atividade, pois dele depende o volume de serviço atribuído a cada trabalhador. O seu atingimento, ou não, é o elemento que serve de base para o dimensionamento e a divisão das tarefas, além de impactar na avaliação individual de cada trabalhador.

(...) a gente sabe que não é fácil, a gente vive numa correria constante. (GF-RET-E2)

(...) de um lado, tem essa questão de o cliente entender você, do outro lado tem a meta, e tem o TMA. Porque, assim, é importantíssimo você ter qualidade, mas se o seu TMA for elevado, você vai receber um e-mail questionando por que seu TMA está alto, que você não está sendo objetivo com o cliente. (GF-ATEND-E2)

(...) porque acaba uma ligação e não dá tempo nem de você pensar em si, e já cai outro, você tem que verificar tudo de novo... a carga horária é ideal, e não poderia ser mais do que isso. (GF-RET-E2)

(..) o trabalho de teleatendimento é muito estressante. Fisicamente, não, mas mentalmente... porque, assim, a gente "loga" e "desloga", e eu costumo dizer que eu "deslogo" quando eu ponho o pé para fora da Claro. (GF-ATEND-E1) **

** logar e deslogar, terminologia utilizada pelos grupos, para a pessoa que sem encontra conectada em sua estação de trabalho a disposição para o atendimento aos clientes.

Desta forma, através destes três elementos apresentados anteriormente como inibidores da criatividade, pode ser verificada a relação com as características das tarefas desempenhadas pela organização e a necessidade dos trabalhadores em prestar as mesmas informações para os clientes, são justificativas para que todos os trabalhadores executem suas tarefas da mesma maneira seguindo os procedimentos de trabalho.

4.2.5) Prazer e Sofrimento no Trabalho

A fim de identificar o prazer e sofrimento gerados pela criatividade que transforma o trabalho prescrito em trabalho real e suas conseqüências para as vivências de prazer e sofrimento, serão analisadas duas principais categorias.

Em relação ao sofrimento dos trabalhadores, o principal elemento constituiu-se no monitoramento realizado pelos supervisores durante o atendimento aos clientes. Sofrimento neste aspecto, considerado a partir do descontentamento, desânimo, falta de flexibilidade no desempenho das tarefas, excesso de controle (FERREIRA; MENDES, 2001)

O prazer foi identificado através do reconhecimento no trabalho pelos seus superiores, colegas e clientes, significando a aceitação e admiração pela atividade realizada. Também se encontram associadas, situações as quais os trabalhadores sentem-se valorizados pelo trabalho que desempenham e o que acrescentam para a organização e a sociedade. (MACEDO; MENDES, 2004)

4.2.5.1) Monitoramento dos trabalhadores

Nesta categoria, procurou-se apresentar os aspectos que influenciam no trabalho dos sujeitos quando existe um monitoramento constante dos trabalhadores. Estes monitoramentos segundo os relatos apresentam os seguintes objetivos: garantir a execução dos procedimentos de trabalho, avaliar os trabalhadores durante a execução de seu trabalho e identificar situações não previstas nos procedimentos de trabalho. Este monitoramento é realizado basicamente através de escutas telefônicas e tem por finalidade verificar se os atendentes utilizam de forma adequada os procedimentos são estabelecidos, isto é, se o que foi estabelecido em cada uma das situações, esta realmente sendo utilizado.

Segundo Dejours (1994, p.99) “há um verdadeiro terror por causa dessa escuta, que dá notas que ficam registradas num relatório indestrutível”, destacando o objetivo do monitoramento através de escutas telefônicas como uma forma de avaliação do trabalhador. A escuta telefônica normalmente é utilizada pela organização como uma forma de verificar se o contato do atendente como o cliente está sendo realizado de acordo com o que está previsto nos procedimentos de trabalho.

Em ambos os grupos, surgiram aspectos relacionados com o desconforto pelo fato de serem monitorados, principalmente quando os sujeitos estão conscientes de que as escutas

estão sendo realizadas. Nestas condições de controle, perdem sua naturalidade no contato com o cliente e conseqüentemente na execução de suas atividades.

(...) se eu souber que alguém está ouvindo minha ligação, já muda. Parece que fica aquela coisa meio mecanizada, o que será que eu posso falar. (GF-RET-E2)

(...) se eu souber que tem alguém monitorando, eu já não fico tão à vontade. Então, assim, pode monitorar, mas não deixa ficar sabendo, não. Que eu, particularmente, fico muito constrangida. (GF-ATEND-E2)

(...) você pegou uma nota que foi perfeita, você tira dez. Mas aí tem outra ligação... e eles nunca pegam no mesmo dia as três ligações. Aí, vai, outro dia estava com problema, ou então pega um tal cliente, aí você tira um 6, e pensa que podia dar uma compensada com o dez, para dividir a nota (risos). Aí, você fica meio frustrado. (GF-ATEND-E2)

(...) você atende muito rápido o cliente e não tem qualidade, a monitoria te pega e te dá o feedback. Às vezes, é necessário. Se você tem aquele cliente lá no Acre, lá no interior, e aí, para você explicar para o cliente algumas coisas, você leva um tempo enorme. Às vezes, ele não entende, e liga de novo. (GF-RET-E1)

A partir deste monitoramento, a organização procura corrigir desvios que podem ocorrer durante as definições dos procedimentos de trabalho (tarefas). Para Dejours (2003, p.30) “muitas vezes os trabalhadores não têm como saber se suas falhas se devem à sua incompetência ou a anomalias do sistema técnico. E essa fonte de perplexidade é também a causa de angústia e de sofrimento, que tomam a forma de medo de ser incompetente”. Este aspecto relacionado à correção do processo de trabalho, também foi abordado nas entrevistas realizadas com os gestores da organização pesquisada e confirmadas também pelo grupo, conforme relatado abaixo.

(...) eles têm uma dificuldade... grande nisso, acompanhamos no dia-a-dia, por isso que o supervisor está ali. Monitora, escuta com ele as ligações, vê onde ele poderia ser mais assertivo, onde que ele errou... onde que a informação não foi completa... através de laboratórios, monitorias. (ATSUP)

(...) A gente fica chateado às vezes, com relação a isso. E com relação a contornar o procedimento, porque, se você fizer sem o respaldo, você, na monitoria, é pontuado. Você se prejudica aí, porque você faz, mas onde está isso no procedimento? (GF-ATEND-E2)

Neste aspecto, Dejours (2004), considera a que a atribuição dos problemas causados nos processos produtivos são decorrentes de falha humana e que nem sempre são levados em consideração aspectos relacionados com a ineficiência de sistemas ou ferramentas de trabalho, das normas e procedimentos utilizados que não concebem o que deve ser realizado, recaindo assim, a responsabilidade para o indivíduo.

(...) você não faz nada de errado, mas se você souber que tem um detetive atrás de você, vai ficar com aquela sensação, daí pode acontecer algum problema e você será responsabilizado por algo que a gente não poderia ter evitado. (GF-RET-E1)

A percepção por parte dos trabalhadores do monitoramento como elemento negativo, está relacionada com a perda de liberdade que ocorre nos momentos em que estão sendo monitorados. Este sentimento ocorre mesmo quando são informados pela supervisão que está ação está sendo realizada.

Nos dois grupos pesquisados pode-se verificar que a tarefa de atender clientes não foi caracterizada pelos sujeitos como um fator que traz sofrimento ao trabalhador, mas sim como ela é a estruturada pela organização para que os sujeitos a executem. Após a concepção, o constante monitoramento no ambiente de trabalho, causa desconforto para o sujeito, inclusive prejudicando o andamento de suas atividades.

4.2.5.2) Reconhecimento dos trabalhadores

Mesmo em funções com elevado grau de estruturação, foi apresentado pelos grupos de trabalho, que o reconhecimento é um elemento motivacional importante e o que mantém, de certa forma, o comprometimento destes grupos com a organização. Nesta categoria o reconhecimento é visto a partir de sua importância na mobilização dos sujeitos além de ser um dos incentivos da criatividade e de novas descobertas.

Segundo Dejours (2004), o reconhecimento é um fator fundamental para a manutenção da mobilização dos sujeitos, propiciando desta forma, condições para o surgimento da criatividade e da inventividade evitando assim, a alienação resultante da falta de sentido do que é realizado profissionalmente. Este reconhecimento passa por dois diferentes tipos de julgamento: o julgamento de utilidade realizado pelos superiores hierárquicos, clientes, considerando a contribuição dos trabalhadores à empresa e à sociedade e o julgamento de beleza, através da criatividade, da originalidade e da engenhosidade diferenciando trabalho do indivíduo em relação aos demais integrantes do grupo.

Os trabalhadores destacaram a importância atribuída ao trabalho que desempenham e ao reconhecimento por parte clientes atendidos e como seu trabalho reflete no resultado da empresa. Foi identificado o reconhecimento da utilidade do trabalho pelos clientes e superiores hierárquicos em ambos os grupos, mas, a área de retenção, possui uma melhor percepção em relação ao resultado de seu trabalho para a organização e como ele impacta nos

indicadores financeiros, pois, o fato de evitarem que os clientes cancelem os serviços, garante parte do resultado estabelecido como meta.

(...) Ontem, a gente estava fazendo um relatório para poder encaminhar para o marketing, de quantas reversões nós fizemos em agosto e em setembro. Pelas codificações, nós puxamos mais de dez mil ligações revertidas, e isso sem contar as reversões em que a gente ofereceu benefício para o cliente. São... acho que desses dez mil, são sete mil clientes em média que a empresa deixou de perder, são sete mil faturas sendo pagas. São sete mil pessoas dando rentabilidade para a empresa. (GF-RET-E1)

(..) é uma sensação muito grande você colocar suas idéias, expor uma situação e resolver o problema. Essa solução que você colocou para a empresa, ela ser reconhecida, é uma sensação primordial. (GF-RET-E2)

(...) a sensação de satisfação, de capacitação, e até mesmo de conhecimento. Porque todo funcionário hoje, ele busca reconhecimento. Fico muito contente quando um cliente, após eu finalizar o atendimento me diz que eu fui uma pessoa importante na solução do problema dele. Que eu fiz a diferença. (GF-RET-E2)

(...) Nós vamos estar resolvendo a situação do cliente. Ele vai entrar em contato, vai dizer que não está conseguindo utilizar o celular, e nós vamos resolver a situação do cliente, e para a empresa é bom, porque ele também vai estar utilizando o produto.

(...) Isso traz um cliente satisfeito, se eu resolvo o problema que ele está tentando resolver e não consegue. Eu trago resultado para a empresa, porque o cliente satisfeito se mantém na base. Ele vai usar o serviço que eu ofereço. (GF-RET-E2)

(...) Então ele nos agradece dizendo que fizemos um ótimo atendimento e isso reflete no resultado da empresa também. (GF-ATEND-E2)

O julgamento de beleza pode ser demonstrado por colegas ou pela comunidade, através da originalidade pela qual os trabalhadores realizam o seu trabalho, através de uma contribuição singular relacionada com a originalidade e a criatividade (DEJOURS, 2004). Na área de relacionamento com os clientes, os atendentes têm que solucionar os problemas que são apresentados em um espaço de tempo para que não haja prejuízo no seu tempo médio de atendimento (TMA). Assim, as ações realizadas apresentam características muito simples, mas necessitam de um pouco de conhecimento técnico, muitas vezes fora do que está definido na atividade de um atendente.

(...) às vezes não depende de você. Então, nesse caso, tinha que tratar o cliente, sendo que uma correspondência nunca chega a casa dele em 48 horas, já que eu abri o ticket hoje. Então, às vezes você passa uns dias a mais mesmo, com aquele cliente, para tranquilizar, porque você sabe que esse caso não tem como resolver em 48 horas. Assim consegui dar uma solução diferente e o cliente saiu satisfeito e me elogiando. (GF-ATEND-E2)

(...) o cliente não estava conseguindo realizar ligações. Já tinha enviado para switch na segunda, enviou para switch na terça, na quarta, e nada. Você via lá, não tinha bloqueio, não tinha nada. Falei, “bom, a única coisa vai ser restaurar as configurações”. E assim, eu também sou preocupada. Eu realmente fiquei preocupada

com esse cliente. Aí, quando eu restarei as configurações e que eu disse para ele desligar e ligar o aparelho, e ele dizendo que não ia dar certo, deu certo. Então, assim, você tenta um caminho, tenta outro, então, já tinha enviado para switch três vezes e não tinha resolvido, vamos restaurar as configurações. Eu já tinha ouvida a respeito, mas não estava no procedimento. Tentei e deu certo. (GF-ATEND-E2)

(...) Eu peguei a situação de uma cliente que pegou um crédito de R\$ 25, só que o crédito não entrou. Então, teria que abrir uma solicitação, e dentro de 72 horas seria resolvido para ela. Porém, já fazia três dias que ela tinha entrado em contato conosco. Aí, eu abri um protocolo para ela, forneci R\$ 15 e disse que ela receberia os R\$ 25 em até 72 horas. A cliente ficou super-satisfeita, a empresa não vai ficar no prejuízo por isso, porque a cliente vai ficar fidelizada, e resolveu o problema rapidamente. (GF-RET-E1)

Assim, nos relatos obtidos junto aos grupos focais, demonstrou-se a importância atribuída ao reconhecimento do trabalho pelos grupos entrevistados, principalmente a partir da percepção dos clientes externos os quais, encontram no atendente um representante da empresa. A importância atribuída ao reconhecimento do trabalho pode ser interpretada como uma fonte de prazer no trabalho em conjunto com outros elementos: a liberdade de ação, a valorização do indivíduo e o recebimento de gratificações (FERREIRA; BARROS, 2003).

Desta forma, o reconhecimento pelo outro, aparece como elemento de prazer o trabalho e como estímulo à criatividade dos indivíduos. Para Mitjans Martinez (2004, p. 87), "o outro dialógico que, em sua condição de interlocutor ativo, participa da geração do espaço social em que se define a ação criativa, da qual o outro pode participar como incentivador e estimulador", potencializando os recursos dos indivíduos associados à criatividade.

(...) eu acredito que o nosso trabalho é importante, porque nós somos o elo entre a empresa e o cliente. Às vezes, até aparelho, que não seria conosco, mas com a assistência, ele liga para a gente, porque ele confia no que a gente tem para passar (GF-ATEND-E1)

(...) a satisfação do cliente, claro, em primeiro lugar. Se você conseguiu com aquele procedimento, ótimo, você fica satisfeito porque você resolveu a situação do cliente. (GF-RET-E2)

Segundo Ferreira e Barros (2003), na vivência de prazer no trabalho são encontradas algumas características relacionadas com o bem causado pelo trabalho aos sujeito e nas relações estabelecidas entre as pessoas e as dimensões da organização que estruturam os contextos de produção de bens e serviços e nas condições e relações de trabalho. Isto foi relatado nos encontros com os grupos focais a partir do compartilhamento de experiências onde a organização reconhece no trabalhador, o seu representante e, onde o outro, neste caso o cliente, também o faz. Este reconhecimento para Dejours (2004) é considerado como uma forma de benefício do indivíduo através de uma retribuição simbólica.

Desta forma, cabe considerar que através da pesquisa documental, pode ser analisada a estrutura dos procedimentos de trabalho (trabalho prescrito), quais são as características pessoais necessárias para que o indivíduo ocupe a posição de atendente e de supervisor, quais os recursos necessários (sistemas, equipamentos) para desempenhar o atendimento. Desta forma pode ser caracterizado o trabalho prescrito e avaliado o conteúdo das tarefas realizadas.

Através das entrevistas junto aos responsáveis da empresa, conhecer os indicadores de avaliação do trabalhador, como são definidos os procedimentos de trabalho (prescrito), compreender o que é executado pelos atendentes durante o contato com os clientes e desta forma, verificar junto ao local de trabalho os contatos realizados pelos clientes, considerando então, o trabalho real, ou seja, como os trabalhadores desenvolvem suas atividades e se existe a transformação do trabalho prescrito, através do processo criativo.

Nos encontros realizados com os dois grupos, percebe-se existência de espaço para que os sujeitos criem soluções, principalmente para solucionar problemas que venham a atingir objetivos da organização e ao mesmo tempo em que isso ocorre, sentem-se prazerosos pelo reconhecimento que recebem por parte dos clientes e de seus superiores hierárquicos quando isso ocorre. Como encontram-se em constante monitoramento pelos gestores, os trabalhadores sentem-se amedrontados e ansiosos, principalmente pelo fato de serem advertidos caso realizem alguma atividade fora do que está estabelecido.

Mas mesmo assim, pode ser constatado que os sujeitos vivenciam situações de prazer, já que, dispõe de condições para criar em seu local de trabalho sendo essa criatividade, relacionada com a solução de pequenos problemas que ocorrem durante a execução de suas tarefas.

5 CONCLUSÕES

Este estudo procurou investigar como a criatividade atua na transformação do trabalho prescrito em trabalho real e sua relação com as vivências de prazer e sofrimento em uma central de teleatendimento de uma empresa da região centro oeste. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas, observação e grupos focais.

A pesquisa mostrou que o *call center*, caracteriza-se como uma organização muito estruturada em seus processos de trabalho e com alta definição das tarefas através dos procedimentos de trabalho, os quais estabelecem o atendente deve dizer e fazer, em cada uma das situações apresentadas pelos clientes. Esses procedimentos de trabalho encontram-se estruturados para que os clientes sejam atendidos sempre com as mesmas informações e de forma rápida, disponibilizados na *intranet* da empresa.

Cada uma das áreas pesquisadas possui regras específicas de trabalho, em razão da natureza da tarefa que desempenham e nenhuma delas pode interferir em qualquer atividade que não seja de sua responsabilidade área mesmo que seus trabalhadores tenham condições de fazê-lo.

Os trabalhadores reconhecem a importância do que fazem pela organização, principalmente quando são reconhecidos internamente e externamente pelos clientes. Na área de retenção, este aspecto ficou mais visível, principalmente pelo fato de que suas ações podem ser medidas, como por exemplo, número de clientes que não cancelaram seus serviços.

Pode ser constatado que nesta organização, os trabalhadores têm a possibilidade de criar novas soluções de trabalho e o que motiva este processo, relaciona-se principalmente com a solução de problemas apresentados pelos clientes no momento do atendimento e que não estão previstos nos procedimentos de trabalho. Este processo ocorre tanto para o grupo de atendimento ao cliente, quanto para o grupo de retenção. Este processo ocorre de duas formas: autorizado ou burlado.

Assim, foi possível destacar a presença de elementos que estimulam a criatividade no trabalho: liberdade e autonomia, participação, suporte da chefia. Apesar da estrutura rígida estabelecida pela organização no cumprimento dos procedimentos estabelecidos, verificou-se que os indivíduos criam novas formas para realizar suas atividades de acordo com os problemas que são apresentados no seu trabalho. Este processo ocorre de uma forma rápida, tendo em vista que, os trabalhadores devem atender o cliente no menor tempo possível. Neste processo, estas situações necessitam da autorização dos superiores hierárquicos para que

possam ser aplicadas e verificou-se que estes supervisores desempenham um papel importante na busca de alternativas, a partir do momento em que são envolvidos. Por isso, denominou-se de criatividade autorizada.

Também ocorrem situações onde os procedimentos são alterados sem que os superiores hierárquicos sejam informados (criatividade burlada). O fato dos atendentes não comunicarem o supervisor das modificações que estão sendo realizadas, está relacionado como o volume de adaptações que são necessárias nos procedimentos de trabalho e a demora que isso traria para o cliente, além de prejudicar os indicadores de atendimento (TMA). Mesmo assim, os gestores da empresa reconhecem que os atendentes “fraudam” os procedimentos de trabalho e classificam essas ações como necessárias e importantes para o andamento do trabalho.

Pode ser visto ao longo do processo de trabalho, situações onde os trabalhadores não têm condições de desenvolver sua capacidade criativa, principalmente pela existência de alguns inibidores: características das tarefas, estrutura organizacional rígida (atendente, supervisor, coordenador e gerente), volume de serviços em excesso e intensa pressão de tempo. Este aspecto foi apresentado com maior ênfase pelo grupo de atendimento onde a natureza da tarefa está relacionada com a prestação de informações aos clientes.

Ao mesmo tempo em que foram verificadas condições para que os trabalhadores desenvolvam suas capacidades criativas a organização impõe limites para que os sujeitos possam contribuir nas melhorias dos processos e se altere os procedimentos de trabalho constantemente, tendo em vista que o direcionamento é fornecer as mesmas informações por diversos atendentes para o mesmo problema.

Assim, pode ser verificado nesta organização é que existe possibilidade de expressão da criatividade no trabalho, mesmo que seus processos sejam altamente definidos e o espaço é dado a partir da necessidade para solucionar o problema para o cliente o que demonstra a importância para a origem do ato criativo. Mas mesmo com essas possibilidades, ainda assim a organização busca de seus trabalhadores a rigidez no seguimento das regras, não sendo permitido que a todo instante a forma de trabalho seja modificada, com a justificativa de que isso traria prejuízos para a empresa.

Nestas condições, foi percebido tanto pelo grupo de atendimento quanto no de retenção, que o constante monitoramento durante a execução de suas atividades resulta em medo e insegurança para esses trabalhadores. Esta preocupação está relacionada principalmente pelo medo de serem descobertos por estarem realizando suas tarefas fora do que está estabelecido nos procedimentos de trabalho e como consequência serem punidos ou

perderem seus empregos. Este foi o principal aspecto encontrado na pesquisa e que se relaciona com o sofrimento do trabalhador, comum aos dois grupos pesquisados.

Nos relatos apresentados, o reconhecimento do trabalho, através dos gestores da organização e dos clientes, constitui-se num importante elemento de prazer no trabalho. Esse reconhecimento mostrou-se como fator decisivo para que os sujeitos se mobilizem no desempenho de suas atividades e constitui-se como um fator motivacional para desenvolver novas idéias de trabalho.

Assim, durante a pesquisa não foi possível detectar diferenças significativas no comportamento dos grupos de atendimento e retenção, exceto que o grupo de retenção possui uma alçada maior para a realização de seu trabalho, o que pode ampliar seu espaço para criatividade. O que distingue basicamente os dois grupos é a natureza das tarefas e os objetivos estabelecidos pela organização para cada um deles.

Pode-se observar nas entrevistas realizadas e nos encontros com os grupos focais que ambos reconhecem a importância dos procedimentos de trabalho como forma de garantir a produtividade e a qualidade do trabalho. Esta qualidade é traduzida pela redução do tempo médio de atendimento (TMA).

Assim sendo, pode-se concluir que os procedimentos de trabalho são importantes como forma de estruturar o trabalho e assim agilizar o processo produtivo na entrega de produtos e serviços mesmo que as demandas apresentadas pelos clientes sejam diferentes daquilo que foi estabelecido. Neste momento o trabalhador, em conjunto com seus gestores, deve procurar soluções para os problemas apresentados, ou seja, mesmo em situações restritas, os sujeitos podem criar e satisfazerem-se no seu trabalho

Demonstra-se assim que em ambientes altamente prescritos, como é o caso de uma *call center*, os trabalhadores têm possibilidade de criar pequenas soluções no seu trabalho. Essas soluções constituem-se como fontes de prazer para o sujeito. Assim, pode ser considerado que a criatividade é fonte de prazer mesmo que o ambiente não seja considerado propício. Isso revela a complexidade que envolve tal fenômeno, pois, os sujeitos reagem de forma diferenciada nos contextos em que atuam.

Os resultados encontrados neste estudo podem ser úteis à empresa que participou da pesquisa na medida em que alguns procedimentos de trabalho podem ser melhorados através do aproveitamento do potencial criativo dos trabalhadores, principalmente pelo fato de que eles conhecem a realidade do trabalho.

Outro aspecto contributivo é apresentar algumas características da criatividade que aprimora processos de trabalho em ambientes com pressão de tempo constante, demonstrando que este elemento pode ser visto como estímulo à criatividade e não como sua barreira.

Também o estudo pode contribuir é na reflexão sobre as formas de controle utilizadas pelas organizações na garantia da execução do trabalho, pois, o monitoramento das atividades acaba inibindo a desenvoltura do trabalhador na realização de seu trabalho causando medo e insegurança.

Não foram encontrados estudos que relacionam e a criatividade como elemento de transformação no trabalho prescrito e sua influência nas vivências de prazer e sofrimento. Dessa forma, o presente estudo possibilita o surgimento de um novo campo de pesquisa associando os conceitos de criatividade e da psicodinâmica do trabalho.

Por fim, podem ser apontados novos estudos relacionados aos temas abordados pela presente pesquisa. Sugere-se, que sejam realizados estudos comparativos entre as áreas de atendimento não presencial (objeto deste estudo) e áreas de atendimento onde o contato é realizado com a presença do cliente como forma de avaliar a influência desta presença na criatividade dos trabalhadores quando os procedimentos de trabalho não atendem as necessidades demandadas.

Também como objeto de um estudo futuro, pode-se apontar uma investigação sobre como o prazer e o sofrimento influenciam o trabalhador que atua em um ambiente de trabalho com menor grau de prescrição e qual o tipo de criatividade que se apresenta e aprofundar a análise da relação entre criatividade, prazer e sofrimento no trabalho.

REFERÊNCIAS

AIGNEREN,M. La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. **Revista eletrônica del centro de investigación social (CEO)**, 7. Disponível em HTTP:\\ccp.ucr.ac.cr/bup/texto/14/grupo-focales.htm. Acesso em 19/05/06

ALENCAR, E.S. **A gerência da criatividade**: São Paulo: Makron Books, 1996.

AMABILE,T.M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, 5, 1996.

_____. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **Califórnia Management Review**, 40, 1997.

AZEVEDO, M.C.; CALDAS, M.P. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em call center. **Revista de Administração Contemporânea**, 9, 3, jul./ago./set.,2005.

BASTOS, A.V. B; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, 42, 2, abr./mai. /jun.,2002.

BARDIN,L. **Análise de conteúdo**. Lisboa,Portugal: Edições 70,2004.

BAUER, M.W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BETIOL, M.I. S; TONELLI, M.J. A trama e o drama numa intervenção: análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho. **Revista de Organizações e Sociedade**. 9, 11-23, 2002.

BROWN,R.T. Creativity: what are we to measure. In.: GLOVER,J.A; RONNING,R.R; REYNOLDS,C.R. **Handbook of creativity**. New York.1989.

BRUNO-FARIA, M.F.; ALENCAR, E.M.L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. 31, 2, abr./mai./jun., 1996.

_____; O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores. 2004. 283 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília.

_____; Contribuições da teoria da subjetividade e da epistemologia qualitativa para a compreensão do processo criativo no contexto organizacional. In. Fernando Gonzalez Rey . **Subjetividade, Complexidade e Pesquisa em Psicologia**. Thomsom Learning. 2005.

CAIXETA, C.M.M.P. Psicodinâmica do trabalho: A percepção de trabalhadores em um contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACEDO, K.B (Org). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. Goiânia: UCG, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Oboré, 1992.

_____; **Conferências Brasileiras. Identidade, Reconhecimento e Transgressão no Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____; **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

_____; **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

_____; **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15,2004.

_____; DESSORS, C.DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, 33, 3, jul./ago./set.,1993.

_____; ADOUCHELI, E.JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____;Inteligência operária e organização do trabalho (o propósito do modelo japonês de produção) In Hirata, H. **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

FELDMAN, D.H.; CSIKSZENTMIHALYI, M.; GARDNER, H. A framework for the study of creativity. Connecticut, London: Praeger, 1994.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. **Trabalho e riscos do adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: Ler, Pensar, Agir, 2003.

_____; MENDES, A.M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”. Atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, 6, 1, jan. a jun., 2001.

_____; BARROS, P.R.C. (In) compatibilidade trabalho prescrito – trabalho real e vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: um diálogo entre a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho. **Revista Alethéia**, 17, jan./jun.,2003.

_____; O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In: _____;ROSSO, S.D. (Org). **A regulação social do trabalho**: Brasília: Paralelo 15, 2003.

FREIRE, O.N. Ser atendente a vida toda é humanamente impossível: Serviço de teleatendimento e custo humano do trabalho. 2002. 143.f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília.

FREITAS, H.; CUNHA Jr.; MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 20, 1996. Angra dos Reis – RJ. *Anais...* Angra dos Reis – R.J.: ANPAD, set.1996, 467-487.

FUTCHER,S.K. Incorporação de novas tecnologias de informação na área empresarial. 1999. 120 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes. 2002.

GONZÁLEZ REY, F.L. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

HACKMAN,J.R.;OLDHAM,G.R.;JANSON,R;PURDY,K. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**,17, 4,1975.

LAUTIER, B. Trabalho ou labor? Dimensões históricas e culturais in Trabalho e Cidadania. **Revista do Programa de Pós Graduação em Política Social**. 1999.

LEMONS,L.A.P; Análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso. 2000. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LÜDKE,M;ANDRÉ,M.L.Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In. _____ **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU,1986.

MACEDO, K.B. MENDES, A.M. Vivências de prazer e sofrimento em trabalhadores de organizações com contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACEDO, K.B (Org). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração**. Goiânia: UCG, 2004.

MAY R. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro. Nova Fronteira, 1982.

MENDES, A.M. BARROS, P.R.C. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Revista Psico-USF**, 8,1, jan./jun.,2003.

_____, PAZ, V.C.BARROS, P.C.R. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 3, 1, jan./jun.,2003.

_____, TAMAYO,A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Psico-USF**, 6,1, jan./jun.,2001.

_____, CRUZ,R.M. Trabalho e saúde no contexto organizacional:vicissitudes teóricas. In: TAMAYO,A. **Cultura e saúde nas organizações**.Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____, Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho:uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO,A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MITJÁNS MARTINEZ, A. A criatividade nas organizações: o papel do líder: **Universitas Psicologia**, 1, 1, 2000.

MORGAN,D.L.Focus Group. **Annual Review of Sociology**, 129-152, 1996.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, 41, 3, 8-19, jul./ago./set., 2001.

OLIVEIRA,M. FREITAS,H.M.R. Focus group – pesquisa qualitativa:resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, 33, 3, 83-91, jul./ago./set.,1998.

OLIVEIRA, E. Ens, R.T, ANDRADE, D.B.S, MUSSIS, C.R. Análise de Conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista diálogo educacional**, 4, 9, 11-27, mai/ago., 2003.

PEREIRA, J.A.S. **Vivências de prazer e sofrimento na atividade gerencial em empresa estratégica**: o impacto dos valores organizacionais. 2003. 165 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, N; FIALHO, F.A.P. Manual de análise ergonômica do Trabalho. Curitiba: Genesis, 1997.

STACEY, R.D. **Complexity and creativity in organizations**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, 37, 2, abr./mai./jun., 2002.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1963.

VERNON, P.E. The nature-nurture problem in creativity. In.: GLOVER, J.A; RONNING, R.R; REYNOLDS, C.R. **Handbook of creativity**. New York. 1989.

VIEIRA, M.M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: Vieira, M.M.F. e Zouain, D.M. (Orgs) **Pesquisa qualitativa em Administração**. São Paulo: FGV, 2004.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, 7, 79-88, 2002.

ZARIFIAN, P. Eventos, autonomia e "enjeux" na organização industrial. In: LEITE, M.P. NEVES, M.A. **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo: ALAST. 1998.

ZHOU, J; GEORGE, J.M. When job dissatisfaction leads to creativity: encourages the expression of voice. **Academy of Management Journal**, 44, 682-696, 2001.

ABT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇO. Disponível em:
<<http://www.abt.org.br>> Acesso em: 22/04/2006

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro básico para entrevista semi-estruturada

Observações preliminares:
Antes
- identificar-se ao entrevistado;
- informar sobre os objetivos da entrevista;
- assegurar o sigilo das informações e da identidade do entrevistado;
- solicitar a autorização para gravação.
Após
- solicitar ao entrevistado que, em caso de necessidade é possível novo contato;
- agradecer a participação.
Observações
- (G)-Gerente , (C) - Coordenador, (S) – Supervisor.

- 1) O que a organização espera da área de atendimento e qual o papel do gestor para a realização desses objetivos? (G) (C)

Objetivo da questão: identificar o que é demandado pela organização em relação à área de atendimento e como o gestor interpreta sua influência no atingimento das metas estabelecidas.

- 2) Como são elaborados os procedimentos que definem a execução das tarefas em relação ao que é demandado pela organização? (G) (C) (S)

Objetivo da questão: identificar se os objetivos estabelecidos pela organização, traduzem-se quando da elaboração dos procedimentos.

- 3) Como é transformada uma demanda em um procedimento?(G) (C) (S) Quais são os elementos que dificultam a interpretação da atividade demandada quando da elaboração dos procedimentos?

Objetivo da questão: conhecer a forma pela qual são recebidas as demandas e como são transformadas em procedimentos, além dos elementos que dificultam em sua elaboração

- 4) Quais os fatores que dificultam ou facilitam a elaboração e a implementação dos procedimentos? (G) (C) (S)

Objetivo da questão: identificar os fatores que dificultam ou facilitam na elaboração e na implementação dos procedimentos.

- 5) Como é o processo de divulgação dos procedimentos para as equipes de trabalho? (C)

Objetivo da questão: Conhecer como a organização transmite os procedimentos a serem executados.

- 6) Como é percebida pelos indivíduos a forma pela qual a organização transmite os procedimentos para execução? (S)

Objetivo da questão: Conhecer como a área que executa o trabalho, recebe os procedimentos.

- 7) Há possibilidade dos procedimentos serem alterados pelos trabalhadores? Descrever situações onde e quando isso ocorre. (G) (C) (S)

Objetivo da questão: identificar se existe possibilidade dos trabalhadores alterarem os procedimentos definidos pela organização.

- 8) Qual o impacto para os trabalhadores das freqüentes mudanças de procedimentos? (G) (C) (S)

Objetivo da questão: Avaliar como são percebidas pela gestão, as alterações dos procedimentos e como pode ser vista pelos indivíduos que executam as atividades.

- 9) Existe algum ponto que não conversamos na entrevista, relacionado com as elaboração e alteração dos procedimentos, a execução das tarefas que você acha relevante comentar? (G) (C) (S)

Objetivo da questão: Verificar se os gestores podem acrescentar algo à entrevista e que gostariam de salientar.

APÊNDICE B - Roteiro de observação não participante

1. Como é realizado o atendimento ao cliente?
2. Como ocorre o uso de procedimentos e dos sistemas no momento em que estão sendo realizados os atendimentos?
3. Como é o comportamento dos atendentes no momento do atendimento, diante das diversas situações que lhes são apresentadas?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas com grupos focais

Observações preliminares:
Antes
- identificar-se ao entrevistado;
- informar sobre o objetivo do encontro;
- assegurar o sigilo das informações e da identidade do entrevistado;
- solicitar a autorização para gravação;
- informar que não existe resposta certa ou errada;
- informar que não precisa haver concordância uns com os outros, mas sim que devemos ouvir todos os pontos de vista.
Após
- solicitar aos participantes que em caso de necessidade é possível novo contato;
- agradecer a participação.
Observações
- E1 → Primeiro encontro - E2 → Segundo encontro
- GF-ATEND → Grupo focal de atendimento a clientes
- GF-RET → Grupo focal de retenção a clientes

1. Como vocês avaliam o trabalho realizado por vocês e o que ele pode trazer de contribuição para a organização, cliente e vocês? (Organização) – E1
2. O trabalho que vocês realizam está previsto em procedimentos, como pode avaliar pelas normas da empresa. Como vocês se sentem tendo que cumprir à risca esses procedimentos? (Trabalho Prescrito) – E1
3. Há situações em que esses procedimentos não são seguidos? E quando surgem problemas que não estão previstos como são solucionados? (Criatividade) - E1
4. Como se sentem quando necessitam alterar os procedimentos? Quais os tipos de melhorias que são propostas? (Criatividade) – E1
5. Como vocês avaliam as possibilidades de criação no trabalho que vocês desenvolvem? Existe espaço para criar? Como ocorre em situações que necessitam de autorização da chefia? E quando não tem a autorização? (Criatividade) – E2
6. Vocês entendem que a carga de trabalho impacta na capacidade de criação? (Criatividade) – E2
7. Como é o sentimento de ter criado algo que contribua para a organização e o trabalho de vocês? E as sugestões que são dadas e são aceitas, como ocorre, qual o sentimento? (Prazer/Sufrimento) – E2
8. Como é percebido o monitoramento das atividades? E as trocas frequentes de procedimentos, horários, tarefas, o aprendizado? (Prazer/Sufrimento) – E2
9. Fazer um resumo do que foi discutido e verificar se existe algum ponto que não conversamos e que seria importante ser comentado. E2