**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE SAÚDE PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE SAÚDE AMBIENTAL
PROGRAMA DE DOUTORADO EM SAÚDE PÚBLICA**

**HUMOR E ESTRESSE NO TRABALHO:
FATORES PSICOSSOCIAIS ESTRESSORES E BENÉFICOS
NO TRABALHO DOS OPERADORES DE *TELEMARKETING***

LEONILDE MENDES RIBEIRO GALASSO

**São Paulo,
Março de 2005**

**HUMOR E ESTRESSE NO TRABALHO:
FATORES PSICOSSOCIAIS ESTRESSORES E BENÉFICOS
NO TRABALHO DOS OPERADORES DE *TELEMARKETING***

LEONILDE MENDES RIBEIRO GALASSO

**Tese apresentada à Faculdade de Saúde Pública
da Universidade de São Paulo,
como requisito parcial para obtenção
do Grau de Doutor em Saúde Pública.
Área de concentração: Saúde Ambiental.**

Orientadora: Prof. Dra. Lys Esther Rocha

**São Paulo,
Março de 2005**

Agradecimentos

Pelo estimulante trajeto percorrido nos últimos quatro anos,
em que pude contar sempre com seu apoio, orientação e encorajamento,
meus profundos agradecimentos à professora Lys Esther Rocha,
minha orientadora.
E minha não menos profunda admiração por sua coragem e seu espírito de
luta, no trabalho e na vida pessoal.

Pelo apoio, pelas valiosas críticas e sugestões,
e pelas expressões de solidariedade e estímulo
durante o desenvolvimento do projeto,
meus agradecimentos especiais às professoras
Edith Seligmann-Silva e
Frida Marina Fischer.

Pelas expressões de encorajamento e entusiasmo
e pelas críticas e sugestões valiosas,
meus sinceros agradecimentos aos professores:
Ana Cristina Limongi França,
André Francisco Pilon,
Débora Raab Glina,
Miguel Wady Chaia
e Selma Lancman.

Por todo o apoio e orientação que delas recebi,
e que me permitiram vencer o labirinto de regras e prazos
dos programas de Mestrado e Doutorado,
meus agradecimentos especiais
às funcionárias do Serviço de Aprimoramento de Alunos,
Márcia Aparecida Garcia,
Maria Aparecida Mendes,
Renilda Maria de Figueiredo Shimono;

à Ângela Maria Pereira Silva, da Secretaria de Pós-graduação;

aos funcionários do Departamento de Saúde Ambiental,
em especial ao Antonio Alves Andrade.

Por terem autorizado a realização da pesquisa,
pelo respeito que demonstraram à atividade científica,
pelo interesse em melhorar as condições de trabalho de seus funcionários,
e pelo acolhimento com que nos receberam,
meus agradecimentos aos
gestores da Central de Tele-atendimento estudada e da Empresa X.

Pelo valioso aporte de conhecimentos oferecido,
que os torna 'co-autores' deste trabalho,
meus agradecimentos especiais aos
operadores de *telemarketing* pesquisados.

Pela competência, prontidão e carinho
com que me auxiliaram quando deles precisei,
agradeço sinceramente
à Fernanda Mendes Ribeiro, minha sobrinha;
ao amigo Sérgio Bonilha.
à Dirce Garcia de Rezende.

Pela 'santa paciência' [😊],
pelo constante encorajamento,
pelo apoio incondicional,
imprescindível,
(quase indescritível)
– emocional, existencial e tangível –
com que me aninharam
e me aninham sempre,
muitos beijos e todo o meu carinho
ao Elvio, à Paula e à Flávia.

Pelo exemplo de garra, persistência e positividade,
desde sempre e ainda, aos 87 anos,
minha admiração
pela minha mãe, Maria Mendes Ribeiro.

Pela concessão da Bolsa que possibilitou
minha dedicação exclusiva às atividades do Mestrado
(sem a qual teria sido impossível
a transferência para o Doutorado direto),
meus agradecimentos especiais
ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

*Ao Elvio,
companheiríssimo,
emocionadamente.*

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	v
RESUMO	viii
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	1
2 HUMOR	12
2.1 Um objeto de estudo 'fugidio'	12
2.2 Origem da palavra 'humor'	15
2.3 Definição(ões) de 'humor'	17
2.4 Teorias sobre o humor	21
2.4.1 O cômico como campo de significado	27
2.4.2 O humor como resistência ou ataque ao controle	30
2.4.3 Humor e relações interpessoais	35
2.5 O humor como mecanismo de reorganização cognitiva	40
2.6 O humor como processo psicológico	48
2.7 Aspectos fisiológicos do humor	55
3 O TRABALHO EM TELEMARKETING	61
3.1 O trabalho dos operadores de <i>telemarketing</i>	61
3.2 Fatores psicossociais do trabalho e repercussões sobre a saúde dos operadores de <i>telemarketing</i>	63
3.2.1 Efeitos potenciais do monitoramento eletrônico de desempenho	67
4 FATORES PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO RELACIONADOS AO ESTRESSE	76
4.1 Sobre os fatores psicossociais do trabalho	76
4.2 Estresse no trabalho.....	81
4.2.1 Origem do termo 'estresse'.....	83
4.2.2 Definição e componentes do estresse no trabalho.....	85
4.3 Estresse, características do trabalho e percepção subjetiva: dois modelos teóricos	92
4.4 O processo de adoecimento mediado por fatores psicossociais	102
5 OBJETIVOS	107

6	MÉTODO	108
6.1	Considerações preliminares	108
6.2	Etapas da pesquisa	112
6.3	Análise dos dados	120
6.4	Aspectos éticos	123
7	RESULTADOS	125
7.1	Caracterização da central estudada	125
7.2	Perfil geral dos operadores pesquisados	130
7.3	Condições de trabalho dos operadores pesquisados	134
7.4	Organização do trabalho e fatores psicossociais	142
7.4.1	Requisitos do trabalho	152
7.4.2	Controle sobre o trabalho	161
7.4.3	Discriminação das tarefas	166
7.4.4	Condições de emprego	170
7.4.5	Apoio social	176
7.5	Queixas de saúde dos operadores pesquisados	180
7.6	Estratégias de ' <i>coping</i> ' utilizadas pelos operadores estudados frente ao estresse no trabalho	184
7.6.1	Humor no trabalho: brincadeiras ' <i>relâmpago</i> ' e ' <i>quem ri com quem</i> ' na central	185
8	DISCUSSÃO	192
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	229
	BIBLIOGRAFIA	238
	LISTA DE FIGURAS	
	Figura 1. Tempos de Temporariedade Permanente	2
	Figura 2. Hipóteses que nascem com as 'novas' tecnologias	5
	Figura 3. Vivemos tempos de competitividade acirrada	33
	Figura 4. O riso 'hierárquico'	40
	Figura 5. Pintura de Joseph Bau, reproduzido por Ostrower (2000)	47
	Figura 6. O processo de humor e seus efeitos psicofisiológicos	53
	Figura 7. Modelo de estresse no trabalho do NIOSH	87
	Figura 8. Associações dinâmicas entre tensão ambiental e aprendizagem para a evolução da personalidade	95
	Figura 9. Efeitos combinados de exigências do trabalho e latitude decisória	97

Figura 10 Modelo teórico das doenças mediadas pelos fatores psicossociais	106
Figura 11 Exemplo de ‘mapa’ que costuma ser elaborado por cientistas sociais	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fatores ligados ao clima organizacional e estressores do trabalho de operadores de terminal de computador	72
Quadro 2. Componentes do processo de estresse	89
Quadro 3. Operadores de <i>telemarketing</i> pesquisados segundo gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil e presença de filhos	131
Quadro 4. Operadores de <i>telemarketing</i> pesquisados segundo trabalho em outras atividades, carga horária de trabalho semanal, tempo de trabalho na função e na central.....	133
Quadro 5. Percepção dos operadores estudados sobre as condições de trabalho: ruído, iluminação, temperatura, cadeira, mesa, <i>layout</i> e instrumentos	137
Quadro 6. Percepção dos operadores pesquisados sobre requisitos do trabalho, controle sobre o trabalho e discriminação das tarefas	146
Quadro 7. Percepção dos operadores pesquisados sobre condições de emprego e apoio social	147
Quadro 8. Presença de fatores de incômodo e fadiga no trabalho segundo a percepção dos operadores estudados	148/9
Quadro 9. Presença de fatores de satisfação no trabalho dos operadores estudados	150/1
Quadro 10. Queixas de sintomas osteomusculares entre os operadores pesquisados: incidência nos doze meses, trinta e sete dias anteriores à pesquisa	181
Quadro 11. Queixas de sintomas osteomusculares entre os operadores Pesquisados: intensidade dos sintomas	182
Quadro 12. Percepção dos operadores estudados sobre <i>quem ri com quem</i> no cotidiano de trabalho	187
Quadro 13. Percepção dos operadores estudados sobre uso do humor como alívio frente ao estresse, espécie de ‘descanso’,	

fator de melhora de desempenho, significado relacionado ao contexto e uso dentro de limites	189
--	-----

LISTA DE FOTOS

Foto 1. Vista parcial do salão de atendimento	135
Foto 2. Extremidade da bancada utilizada como alternativa diante da escassez de espaço físico	136
Foto 3. Pouca profundidade da bancada levando a operadora a manter postura inadequada	138
Foto 4. Cadeira sem encosto ajustável e ausência de apoio para os pés	139
Foto 5. Presença de reflexos nas telas dos monitores	141
Foto 6. Vista do <i>hall</i> dos elevadores, utilizado como 'fumódromo'	191
Foto 7. Vista parcial da copa	191

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Roteiro utilizado na entrevista coletiva	
Anexo 2. Questionário sobre condições de trabalho e saúde dos operadores de <i>telemarketing</i>	
Anexo 3. Termo de Consentimento Esclarecido	

Apresentação

A decisão de desenvolver esta pesquisa nasceu de vários fatores.

De um lado, meu interesse em voltar a atuar na área de Saúde do Trabalhador, à qual estive dedicada de forma direta ou indireta durante a maior parte da minha vida profissional.

De outro lado, um desejo persistente, que já contava alguns anos, de explorar de forma teoricamente informada as relações entre o humor e o estresse. Isto, diante da constatação do impacto do “*Ser Mãe é Sorrir em Parafuso*”, livro no qual tratei da ‘quase sagrada’ (por isso psicologicamente ‘pesada’) experiência da maternidade de forma bem-humorada e, às vezes, irreverente. O livro se revelou um importante aliado das mães ‘de primeira viagem’, freqüentemente imersas em um processo altamente mobilizador de energias psicológicas, físicas e mentais.

Não foram poucos, nem pouco enfáticos os depoimentos que ouvi das leitoras, sobre o quanto o livro as fizera rir e como despertara nelas sentimentos de ‘extremo alívio e gratidão’. E, graças a um poderoso *marketing boca-a-boca*, elas proporcionaram a ele uma ampla circulação, que se calcula tenha alcançado cerca de trinta mil leitores. E o livro diz o que ninguém dizia, à época: que se tornar mãe e pai exige importantes esforços de adaptação por parte do casal – e da mulher em especial – cujas circunstâncias, rotina, prioridades e projetos de curto e médio prazos mudam radicalmente com a chegada do bebê. Mas, ao permitir *uma visão em perspectiva*, o livro também mostra que isso passa. Porém, para quem está em pleno ‘parafuso’, parece que ele vai durar eternamente. E isso gera o maior estresse...

Meu fascínio pelo humor existiu desde sempre. Não por acaso, alguns dos meus autores favoritos são Jonathan Swift, Machado de Assis, Luís Fernando Veríssimo. No cinema, Chaplin, Jacques Tati, Woody Allen.

Evocado e produzido intuitivamente, o humor também tem sido um grande companheiro, na vida e na atividade literária. Como *forma de expressão* – para brincar com as palavras, criar ‘colisões’ de significados, ou compartilhar paradoxos ou verdades ‘não-sérias’, dificilmente expressáveis por outros meios; como uma *forma de olhar* – essa forma enxergar os acontecimentos a partir de certa distância, com uma certa anestesia da alma, como diz Bergson; e também como *comportamento comunicativo* – jogando na direção do outro pontes de leveza e descontração, convidando à proximidade, expressando a igualdade humana que nos une e que o fosso de uma impessoalidade aprendida, convencionada, tende a ocultar, ou – pior – que o fosso de uma competitividade infligida, perversa, tenta negar. Mas, como veremos neste trabalho, o humor não é só essa ‘belezinha’... Também serve para afastar, para mandar alguém ‘para o inferno’ – quando cravamos no outro dardos de sarcasmo, na forma de gestos ou palavras pontiagudos, que fazem sangrar. Também serve a propósitos perversos e intoleráveis, como o assédio moral...

Finalmente, o estímulo que faltava para que eu decidisse empreender a pesquisa foi um artigo publicado em 1998 na Revista Exame, relatando o interesse que as empresas começavam a demonstrar pelo humor. O artigo mencionava-o como “poderosa ferramenta de gestão”, acrescentando que *“suas indicações são múltiplas e recomendadas para aliviar tensões, melhorar os relacionamentos internos, incentivar a criatividade, motivar as pessoas e, como consequência, aumentar a produtividade”* (FONTOURA, 1998).

Entre outros, o artigo citava o caso de uma empresa gerenciadora de cartões de crédito que instituíra o dia “D”, na última sexta-feira do mês, em que todos os funcionários das áreas de atendimento, cobrança e *telemarketing* podiam ir fantasiados. Embora tenham sido usadas expressões diferentes, as três atividades mencionadas reúnem as

características do que se costuma denominar simplesmente de *telemarketing*: o uso simultâneo de computador e telefonia, e o contato constante com o público.

Discutia-se também, na época, a implantação das chamadas *salas de descompressão*, destinadas a proporcionar momentos de relaxamento aos funcionários e minimizar os efeitos do estresse sobre seu desempenho e sua saúde.

Diante daqueles estímulos, algumas perguntas se impuseram ao meu raciocínio, então.

Uma delas era se, submetido a uma análise detida, informada pelo referencial teórico do estresse, o uso do humor no trabalho poderia ser caracterizado como fator protetor ou benéfico para a saúde, frente ao estressante trabalho dos operadores de *telemarketing*.

Outra pergunta era: por que, do oceano de palavras disponíveis para designar um espaço físico destinado ao relaxamento de trabalhadores, teria sido pinçada a palavra 'descompressão'?

Deixemos, por ora, estas perguntas no ar. Oportunamente elas serão retomadas.

RESUMO

Objetivos. Tendo em vista o caráter bidimensional dos fatores psicossociais relacionados ao estresse (CASSEL, 1974), este trabalho teve por objetivos: identificar a interação de fatores psicossociais negativos (estressores) e benéficos (protetores) presente na situação de trabalho de um grupo de operadores de *telemarketing*, e verificar o potencial do humor como 'recurso psicossocial' frente ao estresse, como estratégia de '*coping*' (dimensão psicológica) e comportamento comunicativo favorecedor do apoio social (dimensão sociológica). **Método.** Foi realizado um estudo de caso em uma central de tele-atendimento de empresa administradora de planos de saúde pertencente a uma instituição pública, envolvendo doze entrevistas individuais e uma coletiva, semi-estruturadas, observação participante e aplicação de questionário, respondido por 124 operadores de *telemarketing* de diferentes turnos de trabalho. O questionário, auto-aplicável, constou de dados sócio-demográficos, questões sobre condições de trabalho, estresse no trabalho (KOMPIER & LEVI, 1995), fatores de incômodo e fadiga e satisfação, queixas de saúde e uso do humor. Os dados foram analisados com base no modelo Demanda-Controle (BAKER & KARASEK, 2000; KARASEK & THEORELL, 1990), tendo incluído: análise temática do conteúdo das entrevistas (MINAYO, 1982) e análise descritiva das frequências obtidas através do questionário. **Resultados.** A população estudada era predominantemente feminina (72,6%), jovem (idade média 28 anos), com escolaridade secundária (48,4%) ou universitária (51,6%) e salário médio de R\$ 600.00. 25,8% eram estudantes. Entre outros, foram identificados fatores psicossociais negativos relacionados: ao ambiente físico; à estrutura temporal (pressão da fila; ritmo elevado externamente imposto; poucas pausas); à latitude decisória: a) falta de controle sobre a tarefa (rigidez da organização do trabalho; fraseologia padrão; falta de oportunidade de tomar decisões individuais, falta de participação); b) baixo grau de arbítrio da habilidade (grande volume de informações a processar, treinamento insuficiente; presença de terminologia médica); interface conteúdo, significado do trabalho e relacionamento com clientes provocando sofrimento emocional via empatia. O relacionamento com os clientes, um dos principais estressores do trabalho dos operadores, por frequentemente envolver destrato, revelou-se importante fonte de satisfação quando envolve manifestação de reconhecimento. As referências aos fatores de incômodo e

fadiga e de satisfação foram consistentes, respectivamente, com os fatores psicossociais estressores e benéficos, mostrando-se bons sinalizadores para a identificação daqueles aspectos. Entre os principais fatores de satisfação estavam a jornada de trabalho de seis horas e o relacionamento apoiador e brincalhão entre colegas e com os médicos auditores (apoio social). Quanto às queixas de saúde, 77,4% dos sujeitos referiram sintomas osteomusculares; principais sintomas relacionados ao estresse referidos foram ansiedade (76,6%) e irritabilidade (66,1%). O uso do humor como *'coping'* foi referido por 78,2%. Quanto a *quem ri com quem*, os dados indicam que brincadeiras são trocadas durante o trabalho entre os operadores, para 97,6%; dirigidas pelos operadores aos médicos, para 82,2%; dirigidas pelos médicos aos operadores, para 66,3%; pelos operadores aos supervisores, para 59,6%, e pelos supervisores aos operadores, para 58,9%. **Conclusões.** A situação de trabalho analisada apresentou grande predomínio de fatores psicossociais estressores em relação a 'protetores' ou 'atenuantes', representando combinação de intensidade e poucas chances de recuperação psicofisiológica ou, segundo o modelo Demanda-Controle, uma combinação de baixa latitude decisória com altas exigências (pressões psicológicas). O humor constitui um *recurso psicossocial* potencialmente *'protetor'* (CASSEL, 1974) ou *'modificador'* (BAKER & KARASEK, 2000) do processo de estresse, como *estratégia de 'coping'* individual: por favorecer o distanciamento cognitivo; proporcionar alívio de tensão e expressão da subjetividade. Como *comportamento comunicativo*, o humor *pode* favorecer o apoio social (por convidar à proximidade; reduzir a distância entre níveis hierárquicos; permitir a expressão de críticas de forma socialmente menos arriscada); mas, acima de tudo, as trocas de humor *refletem* a dinâmica e a natureza das relações interpessoais, como indica a análise de *quem ri com quem*, uma das contribuições originais da pesquisa. Esta análise refletiu a presença de forte apoio social entre os operadores e entre estes e os médicos auditores. As brincadeiras 'relâmpago' que irrompem durante o trabalho são percebidas como fontes de prazer, descarga de tensão e micro-espacos de reequilíbrio psicofisiológico. O humor integra o domínio da liberdade e é fortemente influenciado pelos *valores*. Se *imposto* aos trabalhadores, pode ser percebido como um constrangimento psicológico ou moral.

Descritores: estresse no trabalho; fatores psicossociais estressores e protetores; operadores de *telemarketing*; humor no trabalho.

ABSTRACT

Aim. Taking into account the two-dimensional nature of stress-related psychosocial factors (CASSEL, 1974), the study aimed at identifying the interrelation of negative (stressors) and protecting (beneficial) such factors in the work of a group of telemarketing operators, and the potential of humor as a 'psychosocial resource' in face of stress at work, as a coping strategy (psychological dimension) and communicative behavior favoring social support (sociological dimension). **Method.** A case study was developed at a call center of the managed care unit of a public institution in São Paulo, Brazil. Data collection involved semi-structured interviews (twelve individual and one collective interview), participatory observation, and an inquiry responded by 124 operators from different work shifts. The inquiry included socio-demographic data, as well as questions on working conditions, factors of discomfort and fatigue and of work satisfaction, stress at work (KOMPIER & LEVI, 1995), health complaints and use of humor. Data analysis was based on the Demand/Control model (BAKER & KARASEK, 2000; KARASEK & THEORELL, 1990), and included content analysis of interviews (MINAYO, 1982), of data gathered through participatory observation, and descriptive analysis of inquiry frequencies. **Results.** The population studied was predominantly feminine (72.6%), young (average age 28 years), with high school (48.4%) or college education (51.6%) and average monthly wage around US\$200.00. 25.8% were students. Among others, negative psychosocial factors identified included: physical environment; time structure (pressure from the queue; high and externally imposed rhythm; few rest breaks); low decision latitude: a) low task control (strict work organization; script; lack of opportunity for individual decision making; lack of participation); and b) low skill discretion (great volume of information to be processed; insufficient training; presence of medical terminology); interrelation of work content, work meaning, and relationship with customers leading to emotional suffering through empathy. The relationship with customers, viewed as an important work-related stressor for often involving rude treatment, is perceived as an important source of satisfaction when involving recognition. Data on factors of discomfort and fatigue showed to be consistent with references to psychosocial stressors and protectors identified. Among protecting factors identified were the 6-hour working period and the supportive relationship among co-workers and with the medical auditors, often involving humor exchanges. Main health complaints were

musculoskeletal (77.4%) and stress-related symptoms: anxiety (76.6%) and irritability (66.1%). Humor used as coping was referred by 78.2%. Data on *who laughs with who* indicate that humorous/playful comments are often directed by operators to co-workers, for 97.6%; by operators to doctors, for 82.2%; by doctors to operators, for 66.3%; by operators to supervisors, for 59.6%, and by supervisors to operators, for 58.9%. **Conclusions.** The work situation of telemarketing operators studied involved a negative balance between psychosocial stressors and beneficial or mitigating factors: a combination of high work intensity and few chances of psycho-physiological recovery or, according to the Demand-Control model, a combination of high demands (psychological pressure) and low decision latitude. Humor is potentially a 'psychosocial resource' (CASSEL, 1974) or 'modifying factor' (BAKER & KARASEK, 2000) to the stress process, *as an individual coping strategy*, for favoring cognitive distancing/re-framing; relief from strain; expression of subjectivity. As a *communicative behavior*, humor *may* favor social support (for inviting to proximity; reducing social distance between different hierarchic levels, and permitting the expression of criticisms in less risky ways); but above all, humor as communicative behavior *reflects* interpersonal relationships dynamics and nature, as it was shown by the analysis of *who laughs with who*, an original contribution of this research that highlighted the presence of strong social support among operators and between them and the medical doctors. Brief humor events interrupting during work are perceived as a source of pleasure, and micro-spaces of psycho-physiological recovery. Humor integrates the domain of freedom and is heavily influenced by cultural values. If it is imposed to workers, it may be perceived as a *psychological or moral constraint*.

Key words: stress at work; stress-related and protecting psychosocial factors; telemarketing operators; humor at work.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os ambientes de trabalho têm sido fortemente afetados pelos efeitos de crises econômicas subseqüentes e de mudanças tecnológicas de larga escala (COX et al., 2000).

O mundo empresarial tem sido compelido a ajustar-se a condições de competitividade crescentemente duras, em razão da intensificação do processo de globalização da produção. Não tendo êxito na tentativa de manter-se competitivas, muitas empresas simplesmente quebram, fomentando o desemprego. As que ainda têm fôlego -- e crédito -- tratam de enxugar radicalmente suas estruturas e seus custos fixos.

Generalizam-se práticas como cortes de pessoal, redução de níveis hierárquicos e terceirização de atividades-meio, levando à disseminação de novos padrões de organização do trabalho, fortemente baseados na tecnologia da informação e comunicação.

A mudança e a transitoriedade passaram a ser a tônica do mundo econômico e empresarial, em contraste com a antiga noção de 'estabilidade' -- os tempos, agora, são de *temporiedade permanente* (ROBBINS, 1999).

Figura 1. Tempos de 'temporiedade permanente'...

Fonte: ADAMS, 1999.

Do ponto de vista do bem-estar e da saúde dos trabalhadores, essas transformações têm gerado conseqüências importantes.

Estruturas mais enxutas em geral não correspondem a um menor volume de trabalho. Ao contrário, costumam representar um aumento proporcional de trabalho para os empregados 'sobreviventes'. Em menor número, estes devem dar conta de um volume de trabalho maior, mostrar-se polivalentes (COX et al., 2000), freqüentemente devendo cumprir metas quantitativas individuais de difícil alcance.

Aliada das empresas frente às exigências da competitividade – por favorecer a 'urgência', a redução de despesas com mão-de-obra, e a exploração de novos nichos de mercado, a tecnologia informatizada adquiriu um papel preponderante nos ambientes de trabalho.

O crescimento espetacular do segmento de *telemarketing* em todo o mundo, nos últimos anos, é um exemplo disso. Descendentes dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), as centrais de *telemarketing* – ou *call centers* – revelaram-se uma oportunidade de negócios promissora em inúmeros setores da economia, tornando-se uma importante fonte geradora de postos de trabalho. Estimativas indicam que o setor empregue cerca de 5 milhões de pessoas nos Estados Unidos e aproximadamente 1,5 milhão na Europa (TOOMINGAS et al., 2002).

Utilizando-se do telefone e de um terminal de computador, os operadores fornecem informações, dão suporte técnico, recebem queixas e sugestões, vendem produtos ou serviços.

Esse trabalho parece simples – '*Ah, fica ali sentado, digitando...*'¹. Trabalhar sentado, seis horas por dia, transmitindo por telefone informações que o sistema informatizado dispõe na tela do computador. Ou vender produtos e serviços por telefone, preservando as solas dos sapatos, não tendo que pegar ônibus, metrô, ônibus para ir de um cliente ao outro. Parece mesmo simples.

¹ Frase extraída do depoimento de um dos operadores de *telemarketing* entrevistados.

Mas então, por que essa ocupação é considerada estressante? Por que as centrais de *telemarketing* convivem com taxas tão elevadas de absenteísmo e *turnover*?

Segundo MOST (1999), o trabalho em *telemarketing* é estressante por combinar alguns dos elementos do trabalho industrial, executado ao ritmo da máquina, com a tensão psicológica presente nos ambientes de escritório.

O que Most chama de 'elemento do trabalho industrial, executado ao ritmo da máquina', é designado de '*método de linha de montagem*' em artigo publicado no jornal inglês *Management Today*. Comentando os resultados de uma pesquisa realizada em 1997 em 106 *calls centers* do Reino Unido, o artigo afirma que eles estariam sendo "*vítimas de seu próprio sucesso*", tendo atingido resultados muito além dos previstos. E aponta a tendência de que sejam vistos como as "*fábricas sombrias e satânicas do século XXI*", graças às práticas de '*suadouro*' e aos métodos de '*linha de montagem*' adotados no segmento (MANAGEMENT TODAY, 1999, p.9).

A pesquisa mencionada identificou altos níveis de estresse e baixo moral entre os operadores, um absenteísmo de 5% ao mês (contra a média nacional de 3,5%) e um *turnover* entre 11% e 25% ao ano. Os altos níveis de estresse eram atribuídos ao grande volume de ligações e à elevada pressão para o alcance de metas, e o *turnover*, à forte competição entre as centrais e à intensidade do trabalho (op. cit.).

Se a tecnologia freqüentemente possibilita modificar o conteúdo organizacional do trabalho – permitindo, por exemplo, a redução da jornada, do número de turnos e horas necessários para desenvolver uma tarefa, acaba por tornar o trabalho mais intenso e compacto, assim levando a maior fadiga (MOURA, 1993).

A tecnologia também pode levar a um maior controle do trabalho – não do trabalhador sobre seu trabalho, mas da gerência sobre o trabalhador:

“Apesar de a automação e a informatização virem cercadas de uma certa aura mística de se constituírem ‘a última palavra da ciência a serviço do homem’, elas introduziram, na verdade, profundas modificações na organização do trabalho. Por exemplo, permitiram

ao capital diminuir sua dependência dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que aumentaram a possibilidade de controle. Ressurge, com vigor redobrado, o taylorismo, através de dois de seus princípios básicos: o da primazia da gerência (via apropriação do conhecimento operário e pela interferência direta nos métodos e processos), e o da importância do planejamento e controle do trabalho” (MENDES & DIAS, 1991, p. 345).

Figura 2. Hipóteses que nascem com as 'novas' tecnologias

Fonte: ADAMS, 1999.

Contrariamente ao que Dilbert afirma, dependendo de como seja incorporada às situações de trabalho, a tecnologia pode tornar as tarefas monótonas. Eis como um operário descreve seus trinta e cinco anos de trabalho em uma linha de montagem industrial:

"O que há para dizer? Vem um carro, eu soldo; vem um carro, eu soldo; vem um carro, eu soldo. Cento e uma vezes por hora. Na pintura, a variedade é bem grande... Você fecha a mangueira de cor, deixa escoar a cor velha, esguicha; fecha, escoar, esguicha, pensa; fecha, escoar, esguicha, boceja; fecha, escoar, esguicha, coça o nariz... A diferença é que agora eles acabaram com o tempo de coçar o nariz..." (In: LEVENSTEIN & ROSENBERG, 2000; p. 33).

Entre os operadores de *telemarketing*, a narrativa poderia ser: *"Entra uma ligação eu atendo, entra uma ligação eu atendo, entra uma ligação eu atendo... e só posso ir ao banheiro quando não tem fila... (de ligações)"*.

A capacidade de crítica e de síntese de Scott Adams nos quadrinhos reproduzidos (Figuras 1 e 2) é brilhante. E o que faz com que essas figuras despertem o riso, ou ao menos um sorriso interno de divertimento, é uma *colisão* de significados ou de contextos associativos diferentes – esse olhar 'bifocal', agudo, 'não-sério', que é capaz de jogar uma nova luz sobre uma questão, freqüentemente pondo a nu contradições reais e contundentes...

Ao estudar o humor no contexto da teoria estética, Kant teria concluído que, além de um processo psicológico e fisiológico, ele envolve também uma *forma particular de percepção da realidade*: a percepção de *incongruências* que 'desbancam' expectativas que tendemos a criar sobre os fatos. Por essa razão Kant teria atribuído ao humor um *status* epistemológico, segundo interpreta Berger (1997).

Também por essa razão, o sociólogo Anton Zijderveld compara o olhar do humor ao da sociologia, alegando que, ao submeter a uma análise mais detida coisas que tendemos a tomar como certas, ela nos confronta com uma visão *precária* da realidade – uma visão que *relativiza* muitas de nossas 'certezas'. O trabalho dos sociólogos seria equiparável ao do 'bobo' da Idade Média, que, empunhando um espelho, expunha a verdadeira face da sociedade, relativizando pomposas ideologias e justificações (ZJIDERVELD, 1983).

Pelo fato de *"fornecer pistas realmente importantes na sociedade e na cultura, incluindo a subcultura acadêmica"*, o humor exerce também um grande fascínio sobre antropólogos e historiadores, segundo Driessen (2000,

p. 251). O humor é uma qualidade vital da condição humana, *ao mesmo tempo divertido e sério*.

Poucas páginas depois de mencionar a 'subcultura acadêmica', a argumentação de Driessen faz um percurso que não deixa de ser engraçado. Começa por rebater o argumento de Zijderveld sobre a existência de similaridades entre o humor e a sociologia, afirmando que *"faltam à corrente sociológica principal quase todas as características de alegria, graça, imaginação, senso crítico cultural"* (op.cit., p.257). Sem esclarecer a que 'corrente principal' se refere, *'puxa a sardinha para o seu lado'*, afirmando que o humor compartilha com a antropologia uma 'estratégia básica', a da 'desfamiliarização': *"o senso comum é rompido, o inesperado é evocado, os assuntos familiares são colocados em contextos pouco conhecidos, ou mesmo chocantes, para tornar o público consciente de suas próprias premissas, preconceitos e diferenças culturais"* (op.cit., p. 258). Logo após, afirma:

"Decerto apenas um pequeno número das publicações de antropólogos é explicitamente desfamiliarizante e divertido. A maioria dos trabalhos da antropologia tradicional não tem essa característica de humor, graça e sátira. Isso, porém, não altera o fato de que há na antropologia uma fonte de potencial humorístico que não está tão prontamente disponível para as outras disciplinas das ciências sociais e humanas. Essa fonte é a pesquisa de campo etnográfica (...)" (op.cit., p. 261).

As considerações acima têm o propósito de realçar a existência de uma convergência entre olhares que tendemos a considerar como muito distintos. Segundo Koestler, essa convergência engloba nada menos que os olhares da ciência, da arte e do humor. Em tais domínios, os atos criativos originam-se de um mesmo padrão mental, envolvendo processos conscientes e inconscientes. Denominado de 'bissociação', esse padrão envolve uma associação de idéias que pertencem a contextos associativos diferentes:

*"Quando duas matrizes de percepção ou de raciocínio independentes interagem, o resultado (...) é uma **colisão** que*

*culmina em riso, ou sua **fusão** em uma nova síntese intelectual, ou sua **confrontação** em uma experiência estética"* (KOESTLER, 1989, p. 45; grifos do autor).

Um padrão comum estaria presente até mesmo nas reações com que acolhemos os (bons) resultados dessas atividades criativas – respectivamente: HAHA! (o riso); AHA! (a descoberta), e AH! (o êxtase) (SCHMIDT & WILLIAMS, 1969).

Um exemplo de bissociação importante ocorrido na medicina – uma *fusão* de contextos associativos distintos – é representado pela teoria dos humores formulada por Hipócrates. Ao associar os humores do organismo aos estados de espírito, a 'visão bifocal' de Hipócrates teria representado uma tentativa de *visão psicossomática* que ainda se reflete na linguagem que utilizamos modernamente. Um exemplo reside no conceito de *catharsis*, que se aplicava tanto à purgação da mente quanto à dos intestinos (KOESTLER, op. cit.).

Se recorrermos ao dicionário Aurélio em busca do significado do termo '*catarse*', veremos que aquelas acepções se mantêm vivas. Deparamo-nos, primeiro, com uma definição genérica ("*purgação, purificação, limpeza*"), e em seguida com as seguintes acepções, relacionadas respectivamente à medicina e à psicologia -- "*evacuação, natural ou provocada, por qualquer via*", e "*efeito salutar provocado pela conscientização de uma lembrança fortemente emocional e/ou traumatizante, até então reprimida*".

Evacuações à parte, importa aqui chamar a atenção para a importância do humor, freqüentemente negligenciado como objeto de estudo, dada sua aparência de fenômeno corriqueiro.

Contra a ilusão daqueles que gostariam de poder desvendar a essência do humor, Saliba previne: "*o riso não tem essência, mas sim uma história*" (SALIBA, 2002, p. 21).

A teoria do humor do filósofo Henri Bergson pode ser vista como um exemplo do que acabamos de mencionar². Formulada em meio à

² Esta teoria está descrita a seguir, no tópico sobre o Humor.

intensificação da revolução tecnológica, no início do século XX, sustenta que o cômico nasce do contraste entre os elementos mecânicos e os elementos vivos, ou do mecânico calcado no vivo (BERGSON, 1978).

Para ilustrar essa teoria, evoquemos o genial *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin. Nesse filme, rodado em 1936, Chaplin expressa sua visão sobre as graves consequências sociais da Grande Depressão, e traça um retrato translúcido da coisificação do homem pela produção industrial *taylorista/fordista* – o homem transformado em máquina; o controle onipresente da gerência para eliminar os ‘tempos mortos’, a busca da máxima produtividade a qualquer custo.

As imagens humorísticas descrevem as pesadas exigências e constrições a que Carlitos é submetido na fábrica, retratando até mesmo a contaminação de sua vida pessoal pelo condicionamento mental decorrente do trabalho fragmentado e repetitivo. Transformado em um 'autômato' pelos fortes constrangimentos impostos pela organização do trabalho, Carlitos segue apertando parafusos, mesmo que esses estejam em lugares improváveis como a blusa de uma mulher que passa na rua.

A perplexidade estampada na face dos demais operários não parece conter qualquer traço de solidariedade para com o companheiro ‘enlouquecido’. Porém, Chaplin conserva em Carlitos a lúcida irreverência com a qual ele resiste à opressão, atacando jocosamente a hierarquia da fábrica, até ser agarrado, enfiado em uma ambulância e conduzido, provavelmente, a um sanatório para alienistas...

Embora 'não sério', o olhar de Chaplin em *Tempos Modernos* foi capaz de revelar dimensões e efeitos ‘velados’ do trabalho tornado inumano pelas práticas *tayloristas/fordistas* de produção industrial.

Com a ajuda do olhar da ciência, esta pesquisa tratou de identificar a complexa interação de fatores psicossociais que há por trás da aparente simplicidade do trabalho de um grupo de operadores de *telemarketing*. Concentrando um importante contingente de trabalhadores jovens, predominantemente do gênero feminino, essa ocupação é relativamente nova e integra um segmento de grande importância econômica e social –

como nicho de negócios e fonte geradora de postos de trabalho. Porém, padece ainda da ausência de regulamentação e não incorpora o conceito de *sustentabilidade*. Ao contrário, os índices médios de *turnover* indicam a tendência de que as pessoas permaneçam nesse trabalho por no máximo dois anos e, mesmo assim, é comum apresentarem significativas repercussões em termos de saúde física e mental, que se refletem em altos níveis de absenteísmo.

Nossa intenção, com este estudo, é a de contribuir para a construção de conhecimento que possibilite o desenvolvimento de uma consciência crítica e uma possibilidade de empoderamento dos operadores de *telemarketing*, relativamente à prevenção de impactos potenciais do trabalho sobre a saúde. Nosso foco é a configuração de fatores psicossociais negativos e benéficos presente na situação de trabalho de um grupo de operadores. Os primeiros fatores são os relacionados ao estresse no trabalho; os últimos, vistos como potencialmente protetores. Dentre estes, nosso interesse recai sobre o humor em particular, por ser muitas vezes apregoado como uma arma milagrosa contra o estresse, ou como poderosa alavanca dos níveis de produtividade. Neste estudo, analisa-se seu potencial de recurso psicossocial protetor em duas dimensões: como estratégia individual de enfrentamento de eventos estressantes e como possível favorecedor do apoio social, fator este cujo efeito benéfico frente ao estresse é amplamente reconhecido nas pesquisas.

Esse desafio representou, de um lado, um olhar **‘de fusão’**: entre o referencial teórico selecionado, os elementos observáveis da situação de trabalho dos operadores de *telemarketing* estudados, e a avaliação destes sobre os fatores psicossociais do trabalho; e, de outro lado, um olhar sobre a **‘colisão’**: entre idéias pertencentes a contextos associativos diferentes -- o humor.

2 HUMOR

O humor tem merecido a atenção de estudiosos das mais variadas áreas do conhecimento, como filósofos, psicanalistas, psicólogos, historiadores, antropólogos, sociólogos, enfermeiros, especialistas em lingüística e outros. Hoje, calcula-se que já ultrapasse a casa do milhão o número de publicações sobre o tema.

Embora estejam bem documentados os efeitos psicológicos e emocionais salutareos que o humor exerce sobre os indivíduos, seu papel no ambiente de trabalho *"está apenas começando a ser revelado"* (DECKER & ROTONDO (1999, p. 967).

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, trata-se aqui de descrever achados da literatura que permitam a compreensão do humor em seus aspectos sociais, psicológicos e fisiológicos, com vistas a identificar suas possíveis interfaces com os fatores psicossociais do trabalho relacionados ao estresse. Não esperem os leitores, portanto, deparar-se com uma história das teorias do humor, nem com um estudo extenso sobre o assunto, pois a complexidade dessas tarefas extrapola os limites deste trabalho.

2.1 Um Objeto de Estudo 'Fugidio'...

O filósofo Henri Bergson, autor de um importante ensaio sobre o riso publicado em 1900, salienta que ele *"sempre se furta ao empenho, se esquiva, escapa, e de novo se apresenta como impertinente desafio lançado à especulação filosófica"* (BERGSON, 1978, p. 11).

Ao longo de "*Os Chistes*³ e sua Relação com o Inconsciente", Freud faz freqüentes menções às dificuldades de apreensão das características dos chistes, além de não se preocupar em defini-los com precisão.

Em seu estilo 'labiríntico' de escrever, vai colhendo, das definições formuladas por outros autores, os elementos que considera determinantes para os fins de sua própria análise -- dissecar as técnicas de construção dos chistes e identificar os propósitos a que servem. Algumas das definições a que Freud recorre serão apresentadas no tópico seguinte.

Arthur Koestler afirma que "*O bacilo do riso é difícil de isolar; uma vez colocado sob o microscópio, transformar-se-á em um fermento universal, uma levedura, igualmente útil para fazer vinagre e fazer crescer o pão*" (KOESTLER, 1989, p. 32).

Em *Redeeming Laughter*, publicado em 1997, Peter Berger faz uma detalhada análise do humor, confessando-se obcecado pelo tema desde a infância, por influência do pai, que fora um grande contador de piadas. (Segundo consta, o próprio Berger, em seu meio, também é assim considerado).

Quanto às dificuldades que o estudo da experiência cômica representa, Berger reconhece que seus argumentos não encontrariam sustentação no âmbito de uma disciplina determinada, e admite que o método por ele utilizado – "se existiu" – teria sido um método 'barroco', segundo o qual a menor distância entre dois pontos seria o círculo... (BERGER, 1997). Com tal brincadeira, ressalta o caráter fugidio do humor como objeto de estudo e afirma, com Bergson, que, diante da complexidade do objeto, resta ao pesquisador a tentativa de ir circundando-o, de forma continuada, na esperança de poder enxergá-lo mais claramente ao final.

O humor é uma 'constante antropológica' – está presente no cotidiano de todas as culturas. É dotado de *relatividade histórica e sociológica* — o

³ A palavra *chiste*, utilizada na edição brasileira como correspondente à palavra alemã "*Witz*", não é de uso corrente no Brasil. Segundo o dicionário Aurélio, significa "dito gracioso, facécia, piada, pilhéria, gracejo".

quê é percebido como engraçado, ou o quê as pessoas fazem para provocar o riso varia amplamente, em diferentes épocas e sociedades (op. cit.). Como já foi dito, *"o riso não tem essência, mas sim uma história"* (SALIBA, 2002, p. 21).

Em estudo recente sobre as relações entre o pensamento e a caracterização do riso e do risível na história ocidental, a historiadora Verena Alberti resume brilhantemente a frustração de expectativas a que se expõem os estudiosos do humor:

"Parodiando Cícero: um dia em que me pus a pensar pela primeira vez no problema do riso, tinha a esperança de aprender alguma coisa. Entre minhas motivações, estava o caráter, em princípio contraditório, de uma abordagem científica -- 'séria' de um tema que, à primeira vista, nada tinha a ver com seriedade. Engano meu: à medida que mergulhava na pesquisa, percebia que eu não era, de forma alguma, a primeira pessoa a eleger o riso como objeto de estudo. E mais: a esperança inicial de apreender a essência do riso e do risível revelava-se um lugar comum melancólico, presente em quase todos os trabalhos que pude consultar -- estudos contemporâneos desenvolvidos na área das ciências humanas" (ALBERTI, 2002, p. 25).

Alberti salienta ainda que, nas produções teóricas sobre o riso, *"cada autor parece recomeçar a sua investigação do zero, ignorando em grande parte as tentativas de definição anteriores"* (ALBERTI, 2002, p. 8).

Acerca dessas afirmações, pode-se brincar que a inversão ou a reversão de expectativas – a *'peça'* que o humor costuma pregar naqueles que desejam estudá-lo de forma sistemática – é uma das características do próprio humor... Nas tiras de história em quadrinhos, a *'punch line'* – a *'virada'* que faz *descarrilar o trem de pensamento*, pela destruição das expectativas do observador (KOESTLER, 1989) –, costuma ocorrer no último quadro. Em um estudo *'sério'* sobre o humor, é como se a *'punch line'* ocorresse já no primeiro ou no segundo quadro. Talvez essa *'virada'*, essa reversão das expectativas iniciais do pesquisador possam explicar o "lugar-comum melancólico" observado por Alberti nos estudos contemporâneos do humor.

Outra hipótese para isto seria o caráter estanque dos estudos e a extrema fragmentação das teorias existentes, apontada por RASKIN (1996). Isto faz com que cada pesquisador, após mergulhar aflitivamente na massa de informações disponíveis, trate de voltar à tona e respirar, tendo nas mãos mais interrogações e frustrações que 'pérolas'. Mas, como diz Berger, se ao final desse processo o pesquisador tiver conseguido preservar o seu senso de humor, rirá gostosamente de si próprio, da incapacidade de abarcar o 'mundo do humor' em suas pobres mãos (BERGER, 1997).

Se as afirmações de Alberti provocam um 'susto' nos pesquisadores de primeira viagem, as conclusões irônicas de Saliba despertam um sorriso de relaxamento. Em um estudo recente sobre a representação humorística brasileira na *Belle Époque*, Saliba afirma que o único mérito do enorme patrimônio de reflexões clássicas sobre o humor e o riso teria sido o de demonstrar que essa experiência humana é "*extremamente imprecisa*"; e que o único consenso a que teriam chegado os filósofos sobre o humor estaria representado na definição a seguir:

"um tipo de estímulo que tende a desencadear aquele reflexo motor, produzido pela concentração coordenada de quinze músculos faciais -- acompanhado pela alteração da respiração e por certos ruídos irreprimíveis" (SALIBA, 2002, p. 19).

2.2 Origem da Palavra 'Humor'.

A palavra humor deriva da medicina hipocrática, praticada na Grécia durante os cinco séculos anteriores ao início da era cristã. Essa medicina tinha por premissa que não havia doenças, e sim, doentes, e que os distúrbios de saúde decorriam de desequilíbrios que se verificavam no organismo, principalmente quanto ao balanceamento dos quatro líquidos (humores) presentes no corpo: o sangue, a pituíta (ou fleuma, ou catarro), a bile amarela e a bile negra (ou melancolia). Ao médico cabia apenas ajudar a *physis* – a natureza – a restabelecer o equilíbrio abalado, interferindo o mínimo possível no processo. Aos quatro humores estavam associados os

quatro elementos da natureza – a água, o ar, a terra e o fogo. Enquanto esses humores se mantivessem em equilíbrio, o indivíduo permanecia saudável. Qualquer acúmulo deles, porém, desequilibrava a *physis*, e o organismo utilizava uma de suas vias expulsoras para eliminar o humor excedente. As diarreias, os vômitos, a sudorese, as hemorragias, etc., representavam descargas de algum humor em excesso. E quando o organismo não providenciava essa descarga naturalmente, a terapêutica hipocrática o fazia, para restabelecer o estado de equilíbrio (ANDRADE LIMA, 1995/6).

No século II da era cristã, Galeno agregou novas proposições à fisiologia hipocrática, associando a produção dos humores ao consumo dos alimentos e defendendo que os humores se equilibravam de forma diferenciada nos indivíduos. O predomínio de um deles sobre os demais não necessariamente levava a prejuízos à saúde, mas determinava a compleição do organismo e o temperamento do indivíduo. Basicamente, quatro temperamentos resultavam daquele predomínio: o sangüíneo, o colérico ou bilioso, o fleumático e o melancólico. Quando uma pessoa adoecia, o médico atuava sobre a força expulsiva de seu organismo, utilizando purgantes, sangrias, eméticos, evacuantes para a bile amarela e negra, segundo o princípio de que remédios 'frios' deviam ser administrados para doenças 'quentes' e vice-versa (op.cit., p. 49).

Procedimentos prescritos por essa doutrina, que teve seu auge no século XVII, ainda perduravam no Brasil do século XIX. Medidas como sangrias, vomitórios, suadouros, etc., eram ainda intensamente praticadas. Consta que se contava, "não sem ironia", que na Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro, o tratamento era simplificado do seguinte modo: prescrevia-se, em um dia, "*sangria e fórmula I para os pacientes da ala esquerda, purga e fórmula II para os pacientes da ala direita*", invertendo-se o procedimento no dia seguinte para "*sangria e fórmula I para os pacientes da ala direita, purga e fórmula II para a ala esquerda*" (ANDRADE LIMA, 1995/6, p. 51).

A palavra 'humor', significando 'brincadeira natural', foi registrada pela primeira vez na Inglaterra, em 1682, em um tratado intitulado *Sensus Communis: an essay on the freedom of wit and humour* (*Sensus communis*: um ensaio sobre a liberdade da graça e do humor), de autoria do Lorde Shaftesbury (BREMNER & ROODENBURG, 2000, p. 13).

2.3 Definição(ões) de 'Humor'.

O dicionário Aurélio define humor como "*disposição de espírito, veia cômica, graça, ironia*". Sob o 'guarda-chuva' desse termo são incluídas coisas bastante diferentes entre si: 'disposição de espírito' refere-se ao estado de ânimo, ou 'estado de humor' de uma pessoa; 'veia cômica' refere-se a uma habilidade, a de produzir atos, ditos ou escritos engraçados; 'graça' relaciona-se a um dito ou ato espirituoso ou engraçado; 'chiste' é sinônimo de piada, dito gracioso, facécia, pilhéria, gracejo.

Ao verificarmos o significado de palavras correlatas, vemos que são arroladas, como sinônimos, expressões cuja materialização, na interação social concreta, teriam conotações bastante diferentes. A palavra 'graça', por exemplo, significa "*dito ou ato espirituoso ou engraçado*" e aparece como sinônimo de gracejo, graceta, caçoadada, chiste, pilhéria, gozação. Do ponto de vista da interação social, convenhamos que uma coisa seria alguém fazer 'graça' – produzir um dito espirituoso ou engraçado sobre algo ou alguém; outra coisa seria esse algo ou alguém ser alvo de uma tremenda gozação ou caçoadada.

Tanto assim que o mesmo dicionário, ao definir a palavra 'gozação', coloca-a como "*rir do ato de alguém, ou fato acontecido a alguém*" e apresenta, como sinônimos, 'caçoadada' e 'zombaria'. Esta última palavra é então definida como "*manifestação intencional, malévola, irônica ou maliciosa por meio do riso, de palavras, atitudes ou gestos, com que procura levar ao ridículo ou expor ao desdém ou menosprezo uma pessoa, instituição, coisa, etc., e até os sentimentos*". Como sinônimos, são mencionados: caçoadada, chacota, deboche, escarnecimento, escárnio, galhofa, sarcasmo. *Sarcasmo* é sinônimo de *ironia*, que "*consiste em dizer o*

contrário daquilo que se está pensando ou sentindo, ou por pudor em relação a si próprio ou com intenção depreciativa e sarcástica em relação a outrem" (FERREIRA, 1987).

Mas nosso Aurélio não está sozinho nessa aparente 'confusão'...

Berger aponta a mesma circularidade nas definições do cômico e do humor fornecidas pelo *Oxford English Dictionary*, as quais rotula de "*maravilhosamente imprecisas*" (BERGER, 1997, p. 3).

É possível precisar, porém, que a experiência cômica compreende duas dimensões: a *qualidade* de certas realidades humanas e a *faculdade* de perceber aquela qualidade. A primeira corresponde à *dimensão objetiva* do humor – aquilo que é definido como engraçado, ou seja, o *cômico*. A segunda refere-se à *dimensão subjetiva*, representada pela faculdade de percebermos algo como sendo engraçado – o que costumamos designar de '*senso de humor*' (op.cit.). Berger e Freud chamam-na simplesmente de 'humor'.

Humor, para Freud, designa apenas a *atitude humorística*, que o indivíduo pode dirigir tanto para si próprio como para outras pessoas (FREUD, 1928). O chiste equivale ao que chamamos de piada, a '*tirada espirituosa*', que é "*a mais social de todas as funções mentais que objetivam a produção do prazer*" (FREUD, 1905, p.168), porque exige a participação de três pessoas – a que dá início ao chiste, a que é objeto dele e a que ouve⁴.

O cômico, por outro lado, é aquilo que se *constata*, seja em uma situação ou em uma pessoa (FREUD, 1905).

Quanto aos propósitos a que servem, Freud distingue entre o *chiste inocente* e o *tendencioso*. O primeiro é inofensivo, sem qualquer outro propósito que a brincadeira em si. O segundo serve a um propósito de caráter hostil ou obsceno (op.cit.).

Na esteira de Freud, Berger estabelece uma distinção entre chiste inocente (ou 'puro') e chiste 'satírico'. Define o primeiro como um simples jogo do intelecto, da linguagem, ou do comportamento – um 'brinquedo', e o

⁴ Respectivamente 'iniciador', 'alvo' e 'audiência', nos estudos contemporâneos (SVEBAK, 1974).

segundo como envolvendo um motivo prático – o de insultar um indivíduo, grupo ou instituição. Destes últimos, a maioria baseia-se na ironia, e procura desmascarar a sociedade -- expor pretensões, falsa consciência, ou má fé. Pode ser visto como uma 'arma' (BERGER, 1997).

A piada (*joke*) é definida como "*história muito breve concluída com uma 'virada' " – a 'punch line' "* (op.cit., p. 89). Uma das expressões de humor mais comuns nas culturas ocidentais, sua essência está na economia (ou brevidade) e em uma intencionalidade cognitiva -- como se a '*punch line*' fosse transmitir algum tipo de *insight* (op.cit., p.137).

Como já foi dito, Freud não se preocupou em definir precisamente os chistes, tendo recorrido a definições formuladas por outros autores. Eis algumas:

- Um chiste é "*qualquer evocação consciente e bem-sucedida do que seja cômico, seja a comicidade devida à observação ou à situação*" (LIPPS 1898, apud FREUD, 1905, p.17).
- O chiste é um *juízo lúdico* -- liberado das regras usuais de julgamento -- que nasce da *atitude estética*. Se com o trabalho, por exemplo, tratamos de satisfazer algumas das nossas necessidades, na atitude estética dedicamo-nos apenas ao prazer de contemplá-las: "*A atitude estética é lúdica, em contraste com o trabalho*" (FISCHER 1899, apud FREUD, op.cit., p. 18/21).
- O chiste é a habilidade de encontrar semelhanças entre coisas dessemelhantes, ou similaridades escondidas, habilidade essa indissociavelmente ligada à liberdade: "*A liberdade produz chistes e os chistes produzem liberdade*" (RICHTER 1804, apud FREUD, op.cit., p. 19).

Lipps aponta que o contraste presente no chiste refere-se não às palavras em si, mas ao *jogo de sentidos* que ele nos apresenta:

"Um contraste só assoma porque... atribuímos às palavras um significado que, entretanto, não podemos garantir-lhes (...). Aquilo que, em certo momento, pareceu-nos ter um significado, verificamos agora que é completamente destituído de sentido. Eis o que, nesse

caso, constitui o processo cômico... (...). Atribuímos sentido a um comentário e sabemos que logicamente ele não pode ter nenhum. Descobrimos nele uma verdade, fato impossível de acordo com as leis da experiência ou com nossos hábitos gerais de pensamento. Concedemo-lhe conseqüências lógicas ou psicológicas, que ultrapassam seu verdadeiro conteúdo, apenas para negar tais conseqüências tão logo tenhamos reconhecido claramente a natureza do comentário. Em todos os casos, o processo psicológico que o comentário chistoso nos provoca, e sobre o qual repousa o processo cômico, consiste na imediata transição dessa atribuição de sentido, dessa descoberta da verdade, dessa concessão de conseqüências, à conseqüência ou impressão relativa de nulidade" (LIPPS 1898, apud FREUD, op.cit. p.19/20).

O mesmo *jogo de sentidos* está presente na definição formulada por Zijderveld:

"uma interação na qual as pessoas brincam com significados institucionalizados, dentro de uma situação que deve ser definida como sendo humorística ou engraçada através do riso" (ZIJDERVELD, 1983, p. 9).

Douglas (1999) discorda de que o 'teste químico' de uma piada seja dado pelo riso, pois considera que se pode apreciar uma piada sem realmente rir, e que se pode rir por outras razões, não relacionadas à percepção do humor.

Embora seja bastante pertinente a ponderação de Douglas, consideramos a definição de Zijderveld útil e operacional, por incorporar o riso como linguagem definidora do caráter humorístico de um evento, o que o torna uma evidência compartilhável entre diferentes observadores.

Esclarecemos, a propósito, que neste trabalho utilizamos a palavra humor de forma abrangente, envolvendo a experiência cômica, o cômico que se constata (situacional) e o que é um produto do espírito (a 'tirada', o comentário bem-humorado, a brincadeira espontânea, a piada, a caricatura, etc.). Além disso, consideramos o processo de humor como envolvendo três componentes: um componente *cognitivo*, usualmente chamado de 'espírito', relacionado ao uso do intelecto para a produção ou fruição do humor; um componente *emocional*, usualmente chamado de 'alegria' e

relacionado ao estado de ânimo que favorece ou é despertado pelo uso do humor, e um *componente fisiológico*, que é o riso.

2.4 Teorias sobre o Humor.

Henri Bergson enfatiza o caráter eminentemente social do riso, ao afirmar que ele é sempre *o riso de um grupo*, e supõe sempre uma 'intenção de acordo' e uma 'cumplicidade' com outros "*galhofeiros, reais ou imaginários*" (BERGSON, 1978, p. 13). A *função social* do riso é identificável no fato de ele responder a certas exigências da sociedade, ou seja, favorecer a plasticidade e a flexibilidade necessárias para a vida em comum. Em outras palavras, por combater o automatismo, a rigidez do corpo, do espírito e do caráter. O cômico é a rigidez, enquanto o riso é a sua correção, ou uma forma de *controle social*: pelo receio de tornarem-se risíveis, as pessoas tratariam de evitar a rigidez (op.cit.).

*"O que a vida e a sociedade exigem de cada um de nós é certa atenção constantemente desperta, que vislumbre os contornos da situação presente, e também certa elasticidade de corpo e de espírito, que permitam adaptar-nos a ela. **Tensão e elasticidade**, eis as duas forças reciprocamente complementares que a vida põe em jogo. Acaso falem gravemente ao corpo, e daí os acidentes de todos os tipos, as debilidades, a doença. Faltarão ao espírito, e daí todos os graus de indigência psicológica e todas as variedades da loucura. Faltarão ao caráter, e daí termos os desajustes profundos à vida social, fontes de miséria, às vezes ensejo do crime (...)"* (op.cit., p. 18; grifos do autor).

As reflexões de Bergson sobre o riso derivam de sua filosofia geral sobre a natureza do homem, cuja essência é a *espontaneidade e a liberdade*: o riso afirma isto ao irromper sempre que o homem se comporta de um modo rígido, como um autômato não mais sob controle inteligente. No campo do humor, o homem pode demonstrar a superioridade da intuição sobre a lógica, da vida sobre o mecanismo (DOUGLAS, 1999).

O cômico decorre do *contraste entre o que é vivo e o que é mecânico, ou de algo mecânico imposto a algo vivo*. Eis um primeiro exemplo, no qual

o efeito cômico advém de automatismo ou rigidez determinados por uma circunstância exterior:

"o caso de uma pessoa que se empenha em suas pequenas ocupações com uma regularidade matemática, e cujos objetos pessoais tenham sido baralhados por um brincalhão: mete a pena no tinteiro e sai cola; acredita sentar-se numa cadeira sólida e cai estatelada no chão; enfim, age sem propósito ou o que faz dá em nada, sempre em consequência de um ritmo adquirido. O hábito imprimiu um certo impulso. Seria preciso deter o movimento ou dar-lhe outro rumo. Mas, em vez disso, a pessoa continua em linha reta" (op.cit., p.14/5).

Bergson aponta que há outro tipo de automatismo – que chama de '*automatismo perfeito*' – do burocrata que age como máquina, ou que aplica um regulamento administrativo como se fosse uma lei da natureza. Esse automatismo estaria interiorizado, como se fizesse parte do âmago dos indivíduos: ocorre um naufrágio e alguns passageiros conseguem escapar, com grande dificuldade, em um escaler. Alguns funcionários da alfândega partem corajosamente em socorro das vítimas e, ao dar com elas, perguntam, solenes: "*Nada a declarar?*" (op.cit., p. 31).

Outro exemplo típico seria o caso relatado por Frisch-Gauthier (1961), do chefe que cronometrava o próprio trabalho. Quando descoberta pelos operários, a incongruência deu origem a muita risada, uma vez que ele era a única pessoa daquela fábrica que dispunha de completa liberdade!...

Para Bergson, outro tipo de situação cômica é aquela em uma pessoa nos dê a impressão de ser uma *coisa*. *Tempos Modernos*, já citado, mostra Carlitos sendo alimentado por uma máquina, como se ele próprio fosse uma máquina a ser alimentada; outro exemplo é a seqüência em que ele é sugado para o interior das engrenagens da linha de montagem, transformando-se ele próprio em uma 'peça' da máquina.

No argumento bergsoniano, o riso seria, portanto, um modo de castigar formas de impertinência (rigidez) para com a sociedade, e a tal impertinência a sociedade replicaria através do riso, "*que é uma impertinência ainda mais forte*" (op.cit., p. 98).

Além desse caráter 'punitivo' do riso, Bergson assinala que ele cumpre ainda outra 'função proveitosa'. Ao tratar do cômico baseado no absurdo, traça um paralelo entre esse fenômeno e o dos sonhos, ambos considerados por ele como "*movimentos de descontração*" (op.cit., p. 95). Pondera então sobre o trabalho exigido pela necessidade de exercer constantemente o bom senso, e o repouso que a experiência do absurdo cômico representa:

*"Estar em contato com as coisas e com as pessoas, só ver e só pensar no que existe de fato exige um esforço ininterrupto de tensão intelectual. O bom senso é esse próprio esforço. **Significa trabalho.** Mas desligar-se das coisas e apesar disso perceber imagens, romper com a lógica e, no entanto, continuar juntando idéias **pertence simplesmente ao lúdico, ou se preferirem, à preguiça.** O absurdo cômico nos dá, pois, a princípio, a impressão de um jogo de idéias. Nosso primeiro impulso é nos associarmos a esse brinquedo. **Isso repousa da fadiga de pensar**"* (op.cit., p. 99; grifos nossos).

Bergson vê na *emoção* o maior inimigo do cômico. Esta experiência do cômico supõe uma certa insensibilidade, uma certa anestesia dos sentimentos, destinando-se especificamente ao prazer da inteligência pura. A *empatia*, portanto, representa *uma barreira para a fruição do cômico*:

*"Tente o leitor, por um momento, interessar-se por tudo o que se diz e se faz, agindo, imaginariamente, com os que agem, sentindo com os que sentem, expandindo ao máximo a solidariedade: verá, como por um passe de mágica, os objetos mais leves adquirirem peso, e tudo o mais assumir uma coloração austera. **Agora, imagine-se afastado, assistindo à vida como espectador neutro: muitos dramas se converterão em comédia**"* (op.cit., p.12/3; grifo nosso).

O sociólogo Anton Zijderveld considera o humor um dos aspectos fundamentais da vida humana, comparável à linguagem e à religião (ZJIDERVELD, 1983). Define-o, como vimos, como uma interação na qual as pessoas brincam com significados institucionalizados. Por *significado* entende a qualidade emergente da interação humana que permite às pessoas compreenderem, cognitivamente e emocionalmente, o comportamento umas das outras, mas também preverem, de certa forma, o desenvolvimento da interação no futuro próximo (op.cit.).

A base dessa definição reside no conceito de *papel social* – um conjunto de normas definido culturalmente, que condiciona o comportamento dos indivíduos e subgrupos específicos na sociedade. A partir dessas normas – explícitas ou implícitas – desenvolvemos certas expectativas sobre como as pessoas irão agir (TUBBS & MOSS, 1980).

A previsibilidade e a inteligibilidade que permeiam a interação humana decorrem do fato de os *significados* estarem enraizados nas instituições da nossa cultura e na linguagem que compartilhamos. Quando exercemos os papéis definidos pela nossa sociedade e utilizamos a linguagem da nossa cultura, estamos realizando e atualizando os significados da nossa vida sócio-cultural.

Nas piadas ou situações cômicas, os significados são invertidos, virados de ponta-cabeça, revertidos, chacoalhados.

Um policial, por exemplo, protagoniza um papel específico, como integrante de uma instituição social específica. Se ele nos obriga a parar o carro porque violamos as leis de trânsito, entendemos imediatamente por que ele o fez. Também podemos prever, sem muito investimento cognitivo, o que acontecerá em seguida. Da mesma forma, se decidirmos nos 'desviar' do padrão de comportamento previsto e desafiar o policial – se lhe dermos um soco, novamente podemos prever uma certa cadeia de eventos e ações, que será definida por sanções legais institucionalizadas.

No processo de humor, é o **observador** quem define um evento como sendo ou não engraçado. Por exemplo, quem deu o soco no policial não tinha a intenção de ser engraçado; o policial envolvido, muito menos. Se o observador definirá ou não o evento como sendo engraçado dependerá de seus **valores** – daí a **natureza ambígua** do humor. Por exemplo, uma pessoa que esteja muito preocupada com o não cumprimento das leis na sociedade atual provavelmente não definirá o soco dado no policial como engraçado. E, se a situação for definida como engraçada pelo observador, essa definição ocorrerá pelo **riso**, não pela linguagem (op.cit).

Dependendo dos significados que envolva, uma mesma piada pode ser definida como engraçada, irritante, ofensiva ou insultuosa. O soco que

demos no nariz do policial pode ser definido por uma testemunha como engraçado, porque, ao desafiar e negar a autoridade do policial, nosso ato aparece como uma *surpresa*, uma *incongruência* em relação à cadeia de eventos e ações normalmente previsível. Os significados aí envolvidos foram 'chacoalhados' e 'embaralhados' (op.cit.).

Neste ponto, podemos afirmar que há um 'segundo consenso' quanto ao humor (além daquele apontado por Saliba quanto ao riso). Desde o século XVIII é consenso entre os estudiosos do humor que, para ser definido como engraçado, um evento deve conter uma *incongruência* (BERGER, 1997; ALBERTI, 2002). Berger (1997) menciona diferentes tipos de incongruência como definidos por Hegel: entre *esforço e resultado* (a contradição do palhaço); entre *capacidade e ambição*, entre *objetivos e acidentes externos*; entre o 'peso' do mundo real e a leveza a que aspira o espírito humano.

Vejamos a incongruência presente na piada abaixo, atribuída a Kant:

O herdeiro quer oferecer ao defunto um funeral à altura de sua generosidade, e contrata carpideiras profissionais. Durante o velório, ele se queixa: 'Quanto mais dinheiro dou a elas para que fiquem tristes, mais elas parecem alegres' (KANT, apud BERGER, 1997, p. 24).

Zijderveld pondera que o conceito de humor de Bergson ('algo mecânico em algo vivo') é difícil de sustentar, se analisado à luz da sociologia do conhecimento. E se diz inclinado a '*virá-lo de ponta cabeça*'. Eis a sua justificativa:

"Na sociologia do conhecimento focamos no comportamento das pessoas dentro das estruturas das instituições e das organizações. Focamos, portanto, no comportamento repetitivo ou comportamento relacionado ao papel – i.e. nas dimensões mecânicas da vida social. A institucionalização é um processo de rotinização, causando uma certa mecanização da vida. Ela torna nosso modo de falar, de pensar, de sentir e de agir previsíveis, racionalmente compreensíveis, e – em certo sentido – mecânicos" (ZIJDERVERELD, 1983, p. 21).

Se Zijderveld analisasse o filme *Tempos Modernos*, enfatizaria que, na ordem institucionalizada e mecânica da fábrica, o humor introduziu um elemento de surpresa, de inesperado, de não-mecânico: ao fazer malabarismos com as estruturas institucionalizadas de significado, Chaplin teria *desviado* do tecido mecânico da vida social, conturbando-o. Afirma, portanto, que o *humor é algo vivo em algo (institucionalmente) mecânico*. Porém, adverte que ele é apenas uma 'miragem de anarquia' -- "*não deve ser interpretado como uma revolta contra a realidade, e sim, como um modo de jogar uma nova luz em uma estrutura existente*" (op.cit., p. 11).

Para Alberti, quando se trata de apreender o riso como objeto, de defini-lo,

*"é a verdade mais fundamental (...) do **não-sério** que está em causa: o riso é o que nos faz ver o mundo com outros olhos, (...) o que permite **ultrapassar os limites do pensamento sério**"* (ALBERTI, 2002, p. 200; grifos nossos).

Afirma ainda que, embora ainda se fale em cômico, chiste, jogo de palavras, etc.,

*"não há mais classificações que pretendam cercar as possibilidades do risível. O objeto do riso também perdeu sua concretude de objeto. Já não é o objeto que nos faz rir, mas **uma certa percepção do que ele significa – a verdade do não-sério**"* (op.cit., p. 205; grifos nossos).

BERGER (1997) exemplifica essa noção de antítese entre o sério e o não sério com o fato de que não costumamos rezar e brincar ao mesmo tempo, fazer uma declaração de amor e brincar, contemplar a morte e brincar. Tal simultaneidade pode até ocorrer – afirma – mas exigirá um grande esforço e provavelmente será mal interpretada pela maioria das pessoas.

Outro exemplo da antítese está na existência de certas 'fórmulas convencionais' com as quais se costuma demarcar os limites do sério e do não-sério. Se surge uma piada durante uma reunião de negócios, o indivíduo que a contou retorna ao tópico anterior da conversação dizendo: "*Bom, agora, falando sério...*". E, quando sente que talvez tenha ido 'longe demais', que seu comentário humorístico pode ser percebido como ofensivo, usa a fórmula convencional "*Era só uma brincadeira...*" (op.cit., p. 7).

2.4.1 O Cômico como Campo de Significados

Berger afirma que o fato de reconhecermos o cômico indica que o percebemos como *"um setor da realidade separado de outros setores, e ao qual o riso é a resposta mais apropriada"* (BERGER, 1997, p. 6).

O cômico é 'momentâneo'; transita para dentro e para fora da realidade cotidiana; irrompe, em geral inesperadamente, em outros setores dessa realidade; e como, por costume, referimo-nos a esses outros setores como 'sérios', o cômico torna-se, por implicação, 'não-sério' (op.cit.).

A caracterização do cômico como *intrusão* é tomada por Berger do conceito de 'múltiplas realidades' formulado por Alfred Schutz, para quem o que os seres humanos experimentam como sendo 'a realidade' pode ser dividido em diferentes setores. Um desses setores é a realidade normal do cotidiano, ou 'realidade soberana' (*paramount reality*). Esta realidade é percebida como 'a mais real', porque nela as ações em que nos engajamos têm conseqüências palpáveis, e é a que compartilhamos com o maior número de outros seres humanos. Em razão do acento mais forte e duradouro desta realidade, as outras zonas da experiência existem, por assim dizer, como 'ilhas' em torno dela, mas tendo, também, seu próprio 'acento de realidade'. A estas outras zonas de experiência ou 'subuniversos', Schutz designa como 'campos finitos de significado' (*finite provinces of meaning*). Estes são experimentados quando o indivíduo 'emigra', temporariamente, da realidade da vida diária (op.cit.).

Exemplos de campos de significado são o mundo dos sonhos, o mundo do teatro, a experiência religiosa, uma experiência estética intensa – a sensação de ser 'transportado' para o interior de uma obra de arte ou por força de uma peça musical.

Algumas das características dos 'campos de significado' são: envolver um 'estilo cognitivo' específico, diferente daquele da vida diária; ter uma consistência dentro de seus limites específicos; ter um senso exclusivo

da realidade, não prontamente traduzível para o de qualquer outro campo de significado ou para o da realidade soberana; uma forma diferente de consciência; um tipo específico de suspensão da dúvida; e também, formas específicas de espontaneidade, de auto-experiência, de sociabilidade, e de perspectiva do tempo (op.cit.).

Os momentos de transição entre um campo de significado e a realidade da vida diária seriam experimentados pelo indivíduo com uma espécie de 'choque', como o que experimentamos ao 'emigrar' de um sonho para o mundo real. Ou a quebra do estado de absorção experimentado após uma experiência de contemplação estética. No teatro, quando as luzes se apagam e o pano sobe, o que ocorre no palco parece ser a única realidade então existente. Quando o pano cai e as luzes se acendem novamente, retorna-se ao mundo supostamente mais real (op.cit.).

Quanto ao grau de 'emigração' que o cômico proporciona em relação à realidade da vida diária, é menor, por exemplo, do que o experimentado no mundo dos sonhos. Neste, o indivíduo está como que 'encapsulado', tendo emigrado completamente da realidade cotidiana. A experiência cômica, por outro lado, *brota* na vida diária, transforma-a momentaneamente, e rapidamente desaparece. É, portanto, uma intrusão, um interlúdio, ou um subtexto, que acompanha os temas sérios aos quais é preciso atender no 'mundo real' (op.cit.).

Zjiderveld designa o cômico como um *jogo*, ou um '*mini-reino do caos*', por brincar com os significados que estruturam nossa vida diária. Quando pretende ser mais do que um jogo, enfraquece enquanto humor e transforma-se em outra coisa -- insulto, propaganda, etc. "*Deve-se ter em mente que este mini-reino do caos não passa de uma miragem de verdadeira anarquia, e normalmente dura não mais do que o riso que ele evoca*" (ZJIDERVELD, 1983, p. 9).

Assim como o jogo, o cômico é um interlúdio -- um *in-between* nas atividades sérias e mundanas da vida diária. Mas enquanto o jogo é uma forma de ação, o cômico é uma *forma de percepção* (BERGER, op.cit.).

A realidade do cômico pode influenciar a vida cotidiana de formas diferentes: pode levar-nos a *escapar* (emigrar) da vida diária por um momento ou por períodos mais longos; pode *desafiar* essa realidade, como no caso da piada política, 'subversiva por definição', e pode também *reforçar* a vida diária, por exemplo, quando uma piada inofensiva facilita uma negociação em andamento (op.cit).

Um exemplo de “negociação” bem sucedida, favorecida pelo uso do humor inofensivo, é narrado por Driessen no contexto de ambigüidade cultural que caracteriza o trabalho dos antropólogos. Chagnon, realizando sua pesquisa de campo entre os lanomami, na floresta Amazônica, teria identificado no humor um importante mecanismo de defesa, digamos, ‘da própria sobrevivência’:

"Compartilhar comida é importante para os lanomami no sentido de demonstrar amizade. 'Estou com fome' é quase uma forma de saudação entre eles. Era impossível levar alimento suficiente para toda a aldeia, mas eles pareciam não entender isso. (...) Descobri que manteiga de amendoim e biscoitos são um alimento muito nutritivo e fácil de preparar em viagens. (...) Mais do que isso, era um dos poucos alimentos que os índios me deixavam comer em relativa paz. Era parecido demais com as fezes de animais para estimular o apetite deles. Uma vez me referi à manteiga de amendoim como esterco de gado. Eles acharam muito repugnante... Os pesquisadores de campo desenvolvem estranhos mecanismos de defesa, e esse era um dos meus meios de adaptação. Em outra ocasião, eu comia salsichas em lata e estava cansado dos pedidos de um de meus convidados para comer parte da minha comida. Quanto ele me perguntou o que eu comia, respondi: 'Carne de boi'. Então ele me perguntou: 'Que parte do animal você está comendo?', ao que respondi, 'Adivinhe!'. Ele parou de me pedir um pedaço..." (CHAGNON, apud DRIESSEN, 2000, p. 267).

2.4.2. O Humor como Resistência ou Ataque ao Controle.

Por dois anos, Frisch-Gauthier pesquisou o uso do humor na fábrica onde trabalhava como operária, tendo analisado cerca de 125 brincadeiras, categorizadas como relacionadas: a) *ao trabalho em si* (condições ambientais desagradáveis, riscos de lesões, dificuldades do trabalho); b) à

organização do trabalho e aos constrangimentos impostos pelo regulamento; c) *às relações de autoridade e às relações sociais* (as trocas entre operários e contramestres e entre colegas); d) *mímicas, sinais ou ruídos* (FRISCH-GAUTHIER, 1961).

O estudo permitiu identificar que: a) *"o riso é (...) o meio de recuperar virtualmente sua liberdade"*; traz *"uma certa liberdade em relação àquilo que incomoda, cansa ou irrita"* (op.cit., p.296) – adquire, assim, um caráter de 'resistência' frente aos constrangimentos do trabalho e à disciplina rígida do atelier.

O humor como forma de resistência foi identificado por RODRIGUES (1995) no jornal do sindicato dos trabalhadores de uma empresa de telecomunicações. O humor sarcástico era usado para denunciar as inconsistências existentes entre retórica/políticas e as práticas dos gestores, e para expressar as insatisfações dos trabalhadores. Na avaliação da autora, o sindicato teria usado o humor de forma relativamente organizada para promover a resistência dos trabalhadores à campanha de cultura organizacional então em curso, em razão da privatização da empresa.

Martineau designa de 'areia' o humor usado como *resistência*, originalmente definido por Obrdlik como *'gallows humor'* ⁵ e relacionado às experiências do autor durante a ocupação nazista na então Tchecoslováquia. O estudo salienta a *intencionalidade* do humor que se manifesta em relacionamentos entre opressores e oprimidos, e aponta seus efeitos positivos e negativos. Para os oprimidos, os efeitos do humor teriam sido positivos, pela elevação do moral e da esperança dos que compartilhavam o mesmo fardo. Atuava como um mecanismo compensatório, fazendo com que o medo e a tragédia do momento parecessem temporários. O efeito negativo do humor teria sido sua influência na desintegração das forças de ocupação, contra as quais era dirigido. A circulação desse tipo de humor era vista por Obrdlik, como *um símbolo de resistência, garantindo alívio aos tchecos e deixando os nazis furiosos* (MARTINEAU, 1972, p. 104).

A essência do humor, segundo Douglas, é que *algo formal é atacado por algo informal – algo organizado e controlado é atacado por algo vital, energético*. O humor é, portanto, um *'ataque ao controle'* (DOUGLAS, 1999). Contar uma piada, seja qual for, é sempre *'subversivo'* – por *subverter* uma estrutura de idéias dominante. Sua forma consiste de um *'piparote'* vitorioso do não-controle sobre o controle. Ela é uma imagem do nivelamento da hierarquia, o triunfo da informalidade sobre a formalidade, de valores não oficiais sobre os oficiais.

Tal proposição toma por base a teoria de Durkheim sobre a determinação social do comportamento humano, segundo a qual o indivíduo internaliza as prescrições do grupo – utiliza um conjunto de ferramentas conceituais gerado fora dele e que exerce sobre ele a autoridade de um poder externo, objetivo. Assim, *a própria percepção dos indivíduos é socialmente condicionada* (op.cit.).

O relacionamento brincalhão é um *comportamento simbólico*, um jogo sobre a forma, envolvendo significados explícitos e implícitos. Envolve aspectos psicológicos, como uma economia de despesa psíquica, e aspectos sociais, como o desvelamento de uma sabedoria oculta sobre a estrutura social onde se realiza. Mas é preciso distinguir as piadas padronizadas (*Era uma vez... Sabe aquela?...*) das piadas espontâneas. O humor espontâneo organiza a situação total no padrão humorístico. Para identificar esse padrão, não basta analisar apenas a expressão ou o gestual que ele contém – é preciso que alcancemos todo o padrão de relacionamentos em que se insere (op.cit.).

O grande entusiasmo com que uma brincadeira feita no momento certo é sempre recebida tem a ver justamente com o fato de ela desvelar uma sabedoria oculta, *a congruência entre a estrutura da piada e a estrutura social* (op.cit.). Em outras palavras, todas as piadas *expressam as situações sociais nas quais ocorrem*. Mas, para que seja *apreciada*, é essencial que as

⁵ Segundo o *Longman Dictionary*, *'gallows humor'* corresponde ao *'humor negro'*, o que emprega

próprias características da brincadeira estejam presentes no grupo que a recebe: isto é, um padrão dominante de relações desafiado por outro. "*Se não há piada na estrutura social, nenhuma outra brincadeira pode surgir*" (*If there is no joke in the social structure, no other joking can appear*) (op.cit., p. 152).

Uma brincadeira é percebida e permitida *quando contém um padrão simbólico de uma situação social vigente*. Mais do que isso, "*a experiência de uma forma humorística na estrutura social clama imperativamente por uma piada explícita para expressá-la*" (op.cit., p. 153/4).

Figura 3. Vivemos tempos de competitividade acirrada...

Fonte: ADAMS (1999).

Freud (1928) afirma que o efeito "essencialmente liberador e enobrecedor" do humor (lembremo-nos de que aqui ele se refere à atitude humorística), não advém da pilhéria, que é apenas algo preliminar:

*"O principal é a **intenção** que o humor transmite, esteja agindo em relação quer ao eu quer às outras pessoas. Significa: "Olhem! Aqui está o mundo, que parece tão perigoso! Não passa de um jogo de crianças, digno apenas de que sobre ele se faça uma pilhéria!" (op.cit., p. 169; grifo nosso).*

O caráter '*liberador*' do humor está no fato de que ele não é resignado, e sim, *rebelde* – "Significa não apenas o triunfo do ego, mas

também o do princípio do prazer, que pode aqui afirmar-se contra a crueldade das circunstâncias reais" (FREUD, 1905, p. 166).

O humor é 'rebelde' porque nos dá a possibilidade de contornar inibições internas e restrições externas. Isto é conseguido especialmente através dos chistes 'tendenciosos', que *"tornam possível a satisfação de um instinto (seja libidinoso ou hostil) face a um obstáculo. Evitam esse obstáculo e assim extraem prazer de uma fonte que o obstáculo tornara inacessível"* (op.cit., p. 101).

Tais obstáculos são as *restrições* que a civilização humana impõe não só à livre manifestação das tendências sexuais, mas também à livre manifestação dos impulsos hostis do ser humano:

"Não conseguimos ainda ir tão longe a ponto de amar nossos inimigos ou oferecer-lhes a face esquerda depois de esbofeteada a direita. (...) Contudo, dentro de nosso próprio círculo, já fizemos alguns avanços no controle dos impulsos hostis. Como Lichtenberg exprimiu em termos drásticos: 'Onde dizemos agora 'Desculpe-me', costumávamos dar um soco nos ouvidos' " (op.cit., p. 102).

Apesar da poderosa disposição hostil que herdamos – prossegue Freud – ainda crianças passamos a sofrer restrições à sua livre expressão. Aprendemos que é indigno utilizar uma linguagem abusiva, ou empregar certos métodos de luta, o que teria levado ao desenvolvimento de novas técnicas 'de invectiva':

"Tornando nosso inimigo pequeno, inferior, desprezível ou cômico, conseguimos, por linhas transversas, o prazer de vencê-lo (...). Um chiste nos permite explorar no inimigo algo de ridículo que não poderíamos tratar aberta ou conscientemente, devido a obstáculos no caminho; ainda uma vez, o chiste evitará as restrições e abrirá fontes de prazer que se tinham tornado inacessíveis (op.cit., p. 103).

O obstáculo à agressividade que o chiste ajuda a evitar pode ser de natureza *interna* ("uma objeção estética à invectiva") ou *externa* (por exemplo, a possibilidade de represálias por parte de uma autoridade, quando um insulto tende a ser engolido em silêncio). Nesse sentido,

"os chistes tendenciosos são especialmente utilizados para possibilitar a agressividade ou a crítica contra pessoas em posições elevadas, que reivindicam o exercício da autoridade. O chiste assim representa uma rebelião contra tal autoridade, uma liberação de sua pressão. (op.cit., p. 104).

Berger aponta que a maioria das piadas políticas têm essa função, de permitir a rebelião contra a autoridade (BERGER, 1997, p. 56; grifo nosso).

Nos ambientes de trabalho, a “rebelião” pelo humor pode manifestar-se como revanche em relação ao regulamento ou à organização do trabalho, dirigindo-se às pessoas entre as quais a autoridade está distribuída (FRISCH-GAUTHIER, 1961).

O humor também permite uma rebelião contra a razão, contra a compulsão da lógica e da realidade. Esta se refletiria no prazer despertado pelos 'chistes conceituais', altamente sofisticados, baseados no '*nonsense*' (FREUD, 1905, p. 122). O prazer derivado do humor do absurdo adviria das progressivas restrições que vão sendo impostas ao ser humano, desde a infância, quanto ao uso da língua: à medida em que aprende o seu idioma, a criança demonstra um grande prazer em brincar com as palavras, com seus ritmo e rima, sem preocupar-se com que façam sentido. Porém, de forma progressiva, vai recebendo a imposição de regras que passam a impedir que usufrua daquele prazer, *"até que só restam permitidas as combinações significativas das palavras"* (op.cit., p. 122). Mais tarde, procura desfigurar as palavras, impondo-lhe certos acréscimos, alterando-lhes a forma através de manipulações, o que é atribuído por Freud *"à atração exercida pelo que é proibido pela razão"* (op.cit.).

2.4.3 Humor e Relações Interpessoais.

Ao estudar as características de uma agência governamental de emprego nos Estados Unidos, BLAU (1956) identificou que, em uma situação de competitividade, o uso do humor era útil para gerar coesão social, unindo o grupo na experiência prazerosa de rir juntos. Contar piadas

tinha a função de liberar as tensões e reduzir os efeitos desagregadores dos conflitos que emanavam daquela competitividade. E o uso do humor facilitava o trabalho do entrevistador, não por eliminar os conflitos com os clientes, mas por 'imunizá-lo' contra os efeitos perturbadores daqueles conflitos. Isto, segundo Blau, tornava mais provável a atitude de desconsideração em relação aos clientes, que passavam a ser 'estereotipados' (BLAU, 1956, p. 253).

Decker & Rotondo (1999) avaliaram 359 estudantes universitários de um curso de administração de empresas, com base em auto-relatos sobre senso de humor, uso do humor no trabalho e percepção sobre o uso do humor pelos respectivos supervisores. Os resultados do estudo sugerem que: a) o uso de humor pelos supervisores exerce um efeito significativo sobre os subordinados; b) o uso de humor 'negativo' (definido pelos autores como humor de caráter sexual ou insultuoso) e de humor 'positivo' (inofensivo) pelos supervisores estimula a produção de humor do mesmo tipo pelos subordinados; c) os sujeitos consideram que o humor por eles produzido é de caráter positivo, atribuindo "aos outros" o uso do humor negativo, e d) estudo anterior identificara relatos de maior satisfação no trabalho entre empregados que consideravam seus supervisores bem-humorados.

Com o objetivo de investigar a contribuição do humor para a coesão de grupo e para a manutenção de uma estrutura social, COSER (1960) analisou a frequência e o conteúdo dos episódios que despertaram riso em vinte reuniões formais da equipe de um hospital psiquiátrico nos Estados Unidos. Observou que o significado das brincadeiras só pode ser compreendido analisando-se as preocupações comuns do grupo e o contexto das relações de papéis; que o uso do humor, em meio a relações interpessoais hierarquizadas, segue certas "regras implícitas", que envolvem a questão de quem *inicia* uma brincadeira, *a quem ela é dirigida* e quais podem ser os *alvos*. Como afirma DOUGLAS (1999), essas "regras implícitas" são *socialmente definidas*.

Uma das ‘*regras implícitas*’ identificada por Coser corresponderia à “*função equalizadora*” do humor: o *convite para o humor* – que é também um “*convite à proximidade*”, afrouxa a rigidez da estrutura social ao reduzir a distância entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos; porém, só pode partir ‘*de cima para baixo*’ (COSER, 1960, p. 86). Coser pondera, porém, que qualquer outro ‘*convite à proximidade*’, como um convite para jantar, para confidências, etc., segue esse mesmo padrão: se partir de um subordinado para um superior, provavelmente será considerado ‘agressivo’; se partir de um membro do escalão superior, será um ato ‘permissivo’ (op.cit.). Convém sublinhar, neste ponto, que estas ponderações de Coser datam do início da década de 60, época em que ainda não havia emergido a questão hoje bastante saliente e importante dos assédios moral e sexual.

O humor também cumpre “*funções contrastantes*”: ao mesmo tempo que é visto como contendo sempre alguma agressão – dirigida ou não contra um alvo manifesto, é também um meio de socialização, de afirmação de valores comuns, de pedir e oferecer ajuda, de ensinar e aprender, de pedir e dar apoio, de reduzir diferenças (op.cit.).

Quanto aos *alvos* das brincadeiras, Coser afirma que eram em geral selecionados por uma espécie de ‘acordo consensual’: os alvos mais freqüentes dos psiquiatras sênior eram os psiquiatras júnior, que, por sua vez, elegiam como alvo os pacientes e seus familiares, além deles mesmos (os psiquiatras júnior). Além disso, Coser observou que o *tema* dos eventos de humor freqüentemente tende a *expressar e resolver* conflitos de valores presentes na coletividade. Distingue ainda o *conteúdo* de uma ‘tirada espirituosa’, da *intenção* com que é proferida: o alvo escolhido em geral é o que *nega* as normas vigentes (ou chacoalha os significados institucionalizados, segundo Zijderveld); a *intenção* é a de proporcionar ao grupo a oportunidade de reafirmação da coletividade e dos valores que lhe são comuns.

Outra função do humor na estrutura social é permitir uma *socialização informal*, por meio da qual são ensinados aos membros novos os valores que orientam o grupo. O humor permite combinar críticas com apoio,

garantindo, por exemplo, a aplicação das sanções com o oferecimento de apoio social. Em outras palavras, *"o humor permite simultaneamente atacar e oferecer apoio"* (op.cit., p. 91).

Quando um psiquiatra júnior relatou, na reunião, que havia utilizado a técnica terapêutica de aceitar a fantasia de uma paciente de que teria assassinado alguém, o presidente retrucou:

"... já temos precedentes do seu método. Tivemos um paciente que andava por aí latindo feito um cachorro [o riso começa neste ponto] e o terapeuta latiu de volta... [o resto da frase fica imersa em risos]" (op.cit.).

Ao mesmo tempo em que o jovem psiquiatra é advertido sobre o perigo de assumir papel participante no comportamento anti-social de um paciente, é tranqüilizado pela idéia de que outros cometeram gafes semelhantes (op.cit.).

O uso do humor também é visto como uma *válvula de escape* de hostilidades e frustrações que de outra forma tendem a permanecer reprimidas. Porém, em vista da regra do "humor descendente", as pessoas que ocupam posições subordinadas tendem a expressar a hostilidade apenas nas ocasiões de reunião informal, situações em que a hierarquia de *status* não conta ou conta menos (COSER, 1960).

MARTINEAU (1972) vê o humor como um processo social e um meio específico de comunicação, cujas formas e funções variam em diferentes cenários estruturais. Na interação social diária, ele pode ser um '*lubrificante*' (*azeite*) ou um '*abrasivo*' (*areia*).

O humor 'lubrificante' teria a função de iniciar a interação social e manter 'a máquina da interação' operando livre e harmoniosamente. Martineau ressalva, porém, que muitas vezes ele é insuficiente para esse propósito. Não mutuamente exclusivo em relação ao anterior, o humor pode servir como 'areia' ou 'abrasivo': ao invés de lubrificar os mecanismos da interação social, pode introduzir fricção interpessoal e levar a um incidente no processo de comunicação, que pode modificar o caráter da interação.

Os termos 'areia' e 'azeite' correspondem às metáforas de Berger antes comentadas. O primeiro equivale ao chiste inocente, ao '*brinquedo*' – um simples jogo do intelecto, da linguagem, ou do comportamento; o segundo, a uma '*arma*', por envolver uma motivação prática – a de insultar um indivíduo, grupo ou instituição (BERGER, 1997).

Avner Ziv utiliza as expressões '*riso sócio-positivo*' e '*riso sócio-negativo*'. O primeiro, de natureza inofensiva, aumentaria a solidariedade e a coesão grupal. O segundo seria o riso malicioso, despertado às custas de alguém que esteja presente e que por isto se sente como que excluído do grupo, ao menos temporariamente (ZIV 1984, apud BERGER, 1997).

Duncan (1982) comenta sobre a inexistência de estudos sistemáticos sobre o impacto do humor no desempenho de grupos, ou seja, o humor como 'ferramenta de gestão', e sugere que os estudos que venham a ser feitos enfoquem a 'filosofia' e o padrão de comportamento dos gerentes, por considerar que estes costumam ser os iniciadores das piadas e os principais determinantes do clima de trabalho.

Figura 4. O Riso 'Hierárquico'

Fonte: ADAMS, 1999.

2.5 O Humor como Mecanismo de Reorganização Cognitiva.

Segundo Freud, é uma necessidade do ser humano obter prazer de seus processos de pensamento, e o humor destina-se justamente à realização desse propósito (FREUD, 1905).

O processo mental que dá origem aos chistes envolve um movimento súbito entre diferentes instâncias psíquicas: *"um pensamento pré-consciente é abandonado por um momento à revisão do inconsciente e o resultado disso é imediatamente capturado pela percepção consciente"* (op.cit., p. 107). A diferença entre este processo e o que ocorre quando fazemos um julgamento ou uma objeção, reside, segundo Freud, em que o chiste seria uma noção que nos ocorre *'involuntariamente'*:

"Não acontece que saibamos, um momento antes, que chiste vamos fazer, necessitando, apenas, vesti-lo em palavras. Temos, antes, um indefinível sentimento, cuja melhor comparação é com uma 'absence', um repentino relaxamento da tensão intelectual, e então, imediatamente, lá está o chiste -- em regra, já vestido em palavras (op.cit., p. 158).

Como vimos, Koestler (1989) formulou o conceito de bissociação para designar a percepção de uma situação ou fato em dois contextos associativos habitualmente incompatíveis, envolvendo processos conscientes e inconscientes. A 'colisão' que resulta no humor é, na verdade, *uma abrupta transferência de uma matriz de pensamento para outra, regida por uma lógica ou 'regra de jogo' diferente.*

Com o termo 'matriz', refere-se ao 'código' ou 'conjunto de regras' que opera abaixo de nosso nível de consciência, e que rege todo comportamento ordenado. Estes são controlados por certas 'regras do jogo' que lhe emprestam coerência e estabilidade, mas deixam graus de liberdade para estratégias flexíveis adaptadas às condições ambientais (op.cit.).

Diante de situações surpreendentes ou potencialmente ameaçadoras apresentadas pelo ambiente, o humor é uma das 'estratégias flexíveis' às quais o ser humano tem a possibilidade de recorrer. E a 'virada de perspectiva' ou reenquadramento cognitivo que ele proporciona está ligado à possibilidade de um 'distanciamento psicológico' em relação àqueles estímulos, como veremos nesta parte.

Da ampla revisão da literatura realizada por Berk (2001), um dos principais destaques é a importância do humor como *mecanismo de distanciamento cognitivo*: o humor nos 'distancia' da ameaça imediata de um problema, por permitir uma 'virada' cognitiva de perspectiva. O problema ou evento estressante passa então a ser visto a partir de um quadro de referência diferente, permitindo-nos reduzir os sentimentos negativos que normalmente emergiriam.

O conceito de distanciamento pode ser observado na formulação de Freud sobre a atitude humorística, cuja essência consiste em *"poupar os afetos a que a situação naturalmente daria origem e afastar com uma*

pilhéria a possibilidade de tais expressões de emoção” (FREUD, 1928, p.166).

O conceito de distanciamento está implícito, também, na discussão de Berger sobre a 'emigração' proporcionada pela experiência cômica: a capacidade do indivíduo de 'ficar fora' dos pressupostos e hábitos do cotidiano. Uma súbita irrupção de nosso senso de humor pode perturbar de forma crítica qualquer tipo de experiência, e privá-la de sua realidade única (BERGER, op.cit.).

Neste ponto, a 'intrusão' de uma lembrança sobre um fato desse tipo – a irrupção do senso de humor 'perturbando' uma experiência emocional intensa – pede para ser considerada. Abro então um parêntesis para narrá-la. Em meados de 2002, tomando um café na lanchonete da faculdade, encontrei uma colega com quem havia cursado algumas disciplinas. Embora não nos víssemos com frequência, sempre que isso acontecia "trocávamos figurinhas" de modo franco, cooperativo e divertido. Nessa ocasião, ela fez questão de me contar uma experiência emocional intensa que vivenciara pouco tempo antes. Ela se sentia muito estressada naquele período, tentando dar conta da inter-relação de exigências profissionais, familiares e acadêmicas. Uma noite, em meio a uma discussão acaloradíssima com o marido, repentinamente ela lembrou de mim e do 'meu tema' de pesquisa, e uma gargalhada tomou conta dela. "Acho que um pouco de nervoso, também" – acrescentou. Tendo reduzido a intensidade emocional da situação, o riso parece ter aberto uma chance para que o problema fosse discutido em um momento posterior, talvez mais propício (ou não).

O conceito de distanciamento cognitivo constitui a base de uma das técnicas terapêuticas da logoterapia – terapia de base existencial desenvolvida pelo neurologista e psiquiatra Viktor E. Frankl (FRANKL, 1989). A técnica da 'intenção paradoxal' reside justamente no uso do humor como recurso de distanciamento psicológico. Para ajudar o paciente a romper o círculo vicioso de sua angústia de expectativa – o medo da recorrência de sintomas antes experimentados levando exatamente à sua recorrência, Frankl afirma:

*"É importante, além de explicar e solucionar a angústia de expectativa, fazer com que o paciente se **distancie** da angústia. O modo mais simples de o conseguirmos consiste em levar o paciente a objetivar o sintoma, por assim dizer. Só o conseguirá, porém, se chegar a **rir-se de si, a fazer uma espécie de paródia de si***

*mesmo, pois o **distanciamento** e a objetivação do sintoma têm realmente por finalidade possibilitar ao paciente o colocar-se, por assim dizer, 'ao lado' ou 'acima' da sensação de angústia. **E nada melhor do que o humor para criar esta distância**" (FRANKL, 1989, p. 224; grifos nossos).*

Na neurose de angústia, o paciente pode ter medo de sofrer um colapso ou ataque cardíaco em plena rua. A psicoterapia proporá a ele que não fuja de sua angústia. Ao contrário, que, diante do temor, ele experimente desejar exatamente aquilo que o amedronta, ao menos por frações de segundos. *"Tão logo o lugar do medo seja ocupado pelo desejo, ter-se-á tirado o vento das velas de toda a angústia. O medo tolo então cederá ao motivo inteligente"* (FRANKL, 1991, p. 84).

Frankl narra o caso de uma estudante de medicina que, tendo assistido a uma de suas palestras, decidira utilizar a técnica da intenção paradoxal em si própria. Ela sofria de tremores incontroláveis quando o professor de anatomia entrava na classe para avaliar o trabalho dos alunos. À entrada do professor, a estudante dissera a si mesma: *"Aí vem o professor entrando. Vou tremer na frente dele; vou mostrar a ele como sei tremer"*. No mesmo instante o tremor desapareceu – ela afirma em sua carta. E Frankl comenta que não é o desejo manifestado o que importa, mas o fato de que ele se manifeste, mesmo que *'de relance'*:

*"O paciente interiormente ri de si próprio e se verá vencedor da situação. É que esse **rir-se**, esse humor, **produz espaço, permitindo ao paciente distanciar-se** de sua neurose, dos seus sintomas neuróticos. **E nada como o humor consegue tornar uma pessoa em tal medida capaz de criar distância entre o quer que seja e ela própria.** Através dele aprende o paciente a ironizar os seus sintomas neuróticos e também a superá-los"* (op.cit.; grifos nossos).

ROSEMBERG (1991) investigou o uso do humor como estratégia de *'coping'* entre paramédicos veteranos e novatos de um serviço de atendimento de emergência. Utilizando abordagem longitudinal, comparou as avaliações dos paramédicos novatos antes e depois de um período de treinamento de nove meses. O treinamento incluía aulas em classe e experiências de campo monitoradas. Abordagem transversal foi usada para

avaliar a percepção dos veteranos certificados, com experiência de trabalho entre um e sete anos.

O estudo permitiu identificar que os novatos usavam o humor para lidar com a tensão decorrente das exigências do treinamento, e que, para os veteranos, o uso do humor era a estratégia mais importante, por ser um meio de *reenquadramento cognitivo e emocional*:

"O humor lhe permite esquecer, não ficar obcecado com a última chamada, a se preparar para a próxima. O humor faz você retornar a um enquadramento mental normal. Coloca a situação em uma perspectiva diferente e muda a sua maneira de pensar, para diminuir a gravidade da situação. O humor lhe permite ir em frente, para o próximo [caso] e ser eficaz. Ele pode ser usado para deixar para trás um evento trágico. O humor lhe dá uma pausa mental" (depoimento de um dos paramédicos veteranos entrevistados) (op.cit., p.200).

Outro achado da pesquisa foi a presença de uma subcultura de 'humor EMS' ⁶, de conteúdo mórbido, cujo uso era amplamente encorajado no ambiente de trabalho e no manejo de situações estressantes. O humor EMS era aprendido via socialização informal pelos novatos, que, após o fim do treinamento, passavam a usá-lo com mais frequência. O uso do humor mórbido era visto pelos paramédicos como espontâneo, relacionado às situações (não às pessoas) e estreitamente ligado à experiência dos envolvidos, razão pela qual não era compartilhável com familiares e pessoas de fora, aos quais faltaria a empatia necessária.

Douglas (1999), ao enfatizar a influência da dimensão social sobre a percepção do humor, afirma que as piadas de humor mórbido relacionam-se a um tipo particular de experiência social, não sendo compreensíveis para quem não tenha sido exposto a uma total relativização de valores morais.

Rosemberg observou ainda que a maioria dos novatos, após o treinamento, e todos os veteranos, relataram usar humor *com os pacientes*, justificando que isso os descontraía (os pacientes) e os ajudava a acalmar-se. Mas nestes casos não usavam o 'humor EMS'. Ao contrário, afirmavam que o *humor deve ser usado dentro de limites*, o que significa: não usá-lo de

⁶ Emergency Medical Service (Serviço Médico de Emergência).

forma insensível ou em excesso, tornando-o cansativo ou irritante; não deixar que ele interfira na qualidade do trabalho, e não depositar nele uma confiança exagerada quanto ao alívio do estresse, em detrimento de outras estratégias de '*coping*' (op.cit.).

Rosemberg conclui afirmando que o uso do humor na atividade de cuidado emergencial exerce efeitos positivos, como aumento da objetividade, melhora do senso de perspectiva, moral mais elevado, e sugere que a habilidade no uso do humor como estratégia de '*coping*' parece inerente à habilidade de produzir humor espontaneamente – de fazer piadas relevantes sobre as situações. Isto significa que a *habilidade de produzir humor*, e não só a de apreciá-lo, constituiria um elemento crítico na redução do estresse (op.cit.).

Robinson, Coordenadora do Programa de Trauma do *Geisinger Medical Center* da Pensilvânia, pondera que o uso do humor mórbido relaciona-se à natureza do cuidado de emergência, freqüentemente "*desmoralizante e desumanizador*" ⁷ (op.cit., p. 202), destacando que os profissionais de atendimento de emergência em geral são "*pessoas orientadas para a ação, que precisam sentir-se envolvidas e necessárias*". E chama a atenção para o fato de que o humor ajuda a evitar o desgaste emocional provocado pelo estresse, porém, entre os sintomas de estresse considerados precursores do *burnout* ⁸ estão a flexibilidade mental reduzida e a perda do senso de humor.

OSTROWER (2000) interessou-se em identificar os tipos e funções do humor usado pelos judeus frente aos horrores do Holocausto, no primeiro estudo desse tipo realizado em Israel, segundo a autora. O estudo constou de análise quantitativa de episódios de humor rememorados em 55 entrevistas realizadas com judeus que eram adolescentes à época do Holocausto e que haviam sido mantidos em guetos, campos de

⁷ Respectivamente, o potencial dessa atividade de abalar o moral (a coragem/confiança) dos profissionais envolvidos, e de estes terem de lidar com situações em que as qualidades humanas parecem ter sido 'removidas'.

⁸ O termo *burnout* refere-se ao "*esgotamento da resistência física ou emocional, ou da motivação, geralmente resultado de estresse ou frustração prolongados*" (FELTON, apud ARANTES & VIEIRA, 2002, p. 88).

concentração ou campos de extermínio, sendo 24 homens e 31 mulheres. A autora conclui que: a) o humor então usado pelos judeus era principalmente de caráter defensivo, incluindo humor negro e humor voltado para a própria pessoa (rir de si mesmo); b) mesmo em uma situação de estresse extremo como o Holocausto, o uso do humor em várias formas, como 'tiradas' humorísticas, canções, caricaturas, desenhos e pinturas, atuou como importante redutor do estresse, segundo o testemunho dos sobreviventes; o uso do humor como '*coping*' foi considerado efetivo por reduzir o impacto dos horrores e atrocidades do Holocausto **sobre a subjetividade**, embora não tivesse o poder de reduzi-los objetivamente. O humor mostrou ser um dos ingredientes fundamentais da "perseverança mental", condição *sine qua non* para manter a vontade de viver.

Figura 5. Pintura de Joseph Bau, reproduzida por Ostrower (2000).

Um sobrevivente diz: *“Aquilo era um cemitério, certo, mas exatamente por essa razão, pelo simples fato de querermos preservar nossa personalidade eles queriam fazer de nós uns robôs...”*.

Um dos horrores era a total falta de privacidade, até mesmo nos momentos de satisfação das necessidades fisiológicas. Havia uma latrina coletiva a que deram o nome de *“Agência Rádio Bunda”* – [*“RTA – Radio Tuches (buttocks in Yiddish) Agency”*] – pois ali, sentadas lado a lado, as pessoas trocavam informações, fofocas, contavam piadas.

Uma das entrevistadas pela autora relata a primeira vez em que conseguiu fazer uma piada em Auschwitz, quando cortaram os cabelos dela e de todas as outras garotas. Ela então viu algumas colegas que não via há tempos e que estavam praticamente irreconhecíveis. Muitas delas choravam. Ela então começou a rir e alguém a interpelou, estranhando o seu comportamento. Ela disse: *“Isto, eu nunca tinha tido antes.. Um corte de cabelo grátis?!... Nunca, em toda a minha vida!!..”*.

Um outro episódio tem a ver com a tristeza das pessoas diante da comida insuficiente que recebiam. Então alguém diz: *“Tem um jeito... Se a gente arranjar uma lente de aumento, a gente consegue aumentar as porções... Como a gente poderia conseguir uma?”*

2.6 O Humor como Processo Psicológico.

McCARROLL et al. (1993) investigaram as estratégias de '*coping*' utilizadas por profissionais experientes e inexperientes envolvidos no resgate de vítimas de morte violenta, em três grandes acidentes ocorridos nos Estados Unidos. As estratégias utilizadas variaram segundo os diferentes estressores, *antes, durante e depois* da exposição aos cadáveres. Os principais estressores, antes da exposição, eram a antecipação da própria reação diante dos corpos (receio de não ter habilidade para lidar com a situação) e a falta de informação sobre a natureza das tarefas a serem executadas. As estratégias de '*coping*' vistas como mais efetivas eram receber informações prévias sobre as tarefas e receber apoio (social e profissional) ao realizá-las. Os principais estressores durante as operações eram a sobrecarga sensorial provocada pelos múltiplos estímulos emanados dos corpos e a insatisfação com o próprio desempenho. As estratégias de '*coping*' usadas eram de evitação (evitar pensar nos cadáveres como tais, reduzir o contato visual tanto quanto possível), e "desidentificação" em relação aos corpos, pelo aumento da distância emocional. O uso do humor foi avaliado como *positivo*, como importante redutor de tensão durante e após as operações, principalmente em meio aos grupos que atuavam longe da visão do público; porém, houve também uso de humor considerado *negativo*, quando alguns supervisores riram ao ouvirem a confissão de alguns, em dado momento, sobre sua impossibilidade de lidar com aquela situação. Houve também referências ao receio de que o uso do humor negro fosse um reflexo de que eles teriam passado dos limites, ou de que teriam se 'endurecido'.

HAIG (1993) realizou uma revisão da literatura sobre aspectos psicológicos do humor na psicoterapia, tendo identificado uma polarização entre os terapeutas que o evitam, por considerá-lo destrutivo, e os que o defendem, por julgá-lo passível de uma utilização construtiva nas sessões. Entre os argumentos dos primeiros estão: a possibilidade de o paciente fazer uso do humor para encobrir sentimentos de hostilidade, que então não

seriam notados; a possibilidade de que o terapeuta iniciante desvie o fluxo de sentimentos e pensamentos do paciente dos canais espontâneos; de que o uso do humor leve a dúvidas quanto à seriedade do terapeuta ou do empreendimento terapêutico; de que produza distorções no fenômeno da transferência; de que leve à negação e repressão de conflitos; de que sirva para a expressão de narcisismo e hostilidade do terapeuta, entre outros. De parte dos terapeutas que defendem o uso do humor, os argumentos são, entre outros, que ele promove a intimidade, a humanidade e a franqueza, ajudando a estabelecer uma aliança terapêutica mais próxima e informal; que reduz o excesso de ansiedade; facilita a associação livre; aumenta a capacidade de auto-observação do paciente; constitui uma defesa madura e pode ser usado construtivamente como estratégia de *'coping'*, entre outros. Em suma, após arrolar quinze aspectos considerados construtivos e cinco considerados destrutivos, identificados na literatura, Haig enfatiza essa preponderância dos aspectos positivos e conclui que o humor pode ser usado construtivamente na psicoterapia, desde que o terapeuta seja receptivo, não se sinta ameaçado por ele, e já tenha se dedicado a refletir sobre suas implicações.

Ao recorrer ao humor, o ego obtém um sentimento de triunfo perante as restrições e sofrimentos que lhe impõem as circunstâncias da realidade, e também perante suas inibições internas. Isto explicaria o fato de novos chistes serem constantemente criados, com base nos novos interesses do dia (op.cit.).

A possibilidade do sentimento de *triunfo do ego* obtido pela via do humor já era apontada por Bergson e Lipps antes de Freud desenvolver seus estudos.

Para Bergson, *"quem ri entra de pronto em si, afirma-se mais ou menos orgulhosamente a si mesmo, e tenderia a considerar a pessoa de outrem como um fantoche do qual segura os cordéis (...)"* (BERGSON, 1978, p. 100).

Lipps, em sua caracterização do chiste afirma que ele: *"é algo cômico de um ponto de vista inteiramente subjetivo, isto é, algo que nós produzimos,*

que se liga a nossa atitude como tal, e diante de que mantemos sempre uma relação de sujeito, nunca de objeto, nem mesmo objeto voluntário" (LIPPS, 1898, apud FREUD, 1928, p.17).

Freud substitui o 'fantoche' de Bergson pela 'criança', mas mantém a idéia de que a *atitude humorística* em relação a outros implica numa *relação de superioridade*:

"o indivíduo se comporta (...) como um adulto o faz com uma criança, quando identifica e sorri da trivialidade dos interesses e sofrimentos que parecem tão grandes a esta última. Assim, o humorista adquiriria sua superioridade por assumir o papel do adulto, identificar-se até certo ponto com o pai, e reduzir as outras pessoas a crianças" (FREUD, 1905, p. 167).

Grotjahn afirma que basta um sorriso para que o ego tenha a sensação de triunfo sobre a realidade:

"o humor não é resignado. É uma alegria triunfante; e representa a vitória do princípio do prazer. O ego, obrigado habitualmente a submeter ou modificar os impulsos prazerosos conforme as exigências da realidade, torna resolutamente as costas a esta; e usufrui de uma existência narcisista carente de inibições e livre de sentimentos de culpa. Este narcisismo sem inibição, este triunfo sobre a realidade, esta vitória do ego, ao parecer invulnerável, dá um sentimento de força (...)" (GROTJAHN, 1961; p. 31).

A combinação de processos conscientes e inconscientes, trazendo pensamentos reprimidos para a consciência, sob vários disfarces, está presente tanto nos sonhos quanto nos chistes, cujo mecanismo psicológico é a *gratificação substituta* ou a *realização do desejo* (op.cit.).

Estas características apontam para o processo de humor como um importante *mecanismo de sublimação*, que pode nos ajudar a reduzir a ansiedade provocada pela agressão e pela sexualidade, e também a lidar com os medos associados a qualquer ameaça. Exemplo disso seria o *frisson* que crianças e adultos extraem de filmes de terror, de passeios em montanhas russas e outras experiências semelhantes – estaria ligado justamente ao alívio em relação ao medo, um alívio que, nessas situações, pode ser antecipado. Além disso, a presença constante do humor em

situações de guerra, em hospitais, e em outras circunstâncias nas quais a morte ou graves lesões são uma possibilidade real, indica que ele tem também a função de produzir *alívio psicológico*, reduzindo o terror resultante de eventos realmente ameaçadores (BERGER, 1997).

O sentimento de que algo é cômico, manifestado pelo riso, é um sentimento agradável, mas despertado por um objeto, uma situação ou um acontecimento *passíveis de suscitar sofrimento* (FRISCH-GAUTHIER, 1961).

Freud salienta que as duas características do humor antes comentadas – a rejeição às reivindicações da realidade e a efetivação do princípio do prazer – aproximam-no dos processos regressivos ou reativos estudados pela psicopatologia :

"Seu desvio da possibilidade de sofrimento coloca-o entre a extensa série de métodos que a mente humana construiu a fim de fugir à compulsão para sofrer -- uma série que começa com a neurose e culmina na loucura, incluindo a intoxicação, a auto-absorção e o êxtase" (FREUD, 1905, p. 167).

O impacto prazeroso do humor do ponto de vista psicológico, está ligado ao dispêndio de energia que fazemos diariamente para monitorar nosso subconsciente e garantir que nossas percepções passem por um filtro de controle (social). Diante do esforço representado por esse monitoramento, o humor representa uma economia de despesa psíquica – *por quebrar esse controle, a piada dá um feriado ao sistema de monitoramento*. Por um momento, o inconsciente é liberado para borbulhar sem restrição, daí o senso de divertimento e liberdade (DOUGLAS, 1999).

Berger aponta que o sorriso é a primeira forma de diálogo entre um bebê e os adultos que dele cuidam; é um sinal essencial de interação social (BERGER, 1997). Já o riso aparece mais tarde no desenvolvimento, e tem um significado bastante diferente. *"É um sintoma de alívio, de tensão ou medo ultrapassados. (...) significa uma experiência de alívio, tanto física quanto psicologicamente"* (op.cit.).

Em seu estudo sobre o uso do humor na fábrica, Frisch-Gauthier (1961) reconhece o alívio de tensão nervosa proporcionado pelas brincadeiras, mesmo que não tenham relação direta com o trabalho.

Em *Os Chistes e sua Relação com o Inconsciente*, após afirmar que o prazer derivado dos chistes advém da economia de energia psíquica, Freud passa a enfatizar a importância do alívio proporcionado pela descarga de energia:

"Assim, quando chegamos a uma melhor compreensão dos processos psíquicos do chiste, o fator alívio toma o lugar da economia. É óbvio que o primeiro fornece um maior sentimento de prazer. O processo do chiste na primeira pessoa produz prazer pela suspensão da inibição e diminuição da despesa local; não parece entretanto chegar ao fim senão por intermédio de uma terceira pessoa interpolada, obtendo alívio geral através da descarga" (FREUD, 1905, p. 150).

Esse alívio seria tão mais poderoso quanto maior o '*estancamento psíquico*' que o precedesse. O conceito de '*estancamento psíquico*' refere-se ao resultado do *desconcerto* que o '*choque de significados*' presente nos chistes provoca em nossa mente: *"Tudo que desconcerta suscita no ouvinte o estado de distribuição de energia que Lipps denominou de 'estancamento psíquico'; 'quanto mais poderosa a descarga, mais alto o precedente estancamento (...)'"* (FREUD, 1905, p. 148).

Berk revisou a literatura sobre os efeitos psicológicos e fisiológicos do humor publicada nos últimos trinta anos. Estes últimos serão descritos adiante. Quanto aos primeiros, as evidências por ele analisadas apontam efeitos psicológicos benéficos que envolvem: redução da ansiedade, da tensão, da depressão, da solidão; elevação da auto-estima; restauração da esperança e da energia e um senso de empoderamento e controle (BERK, 2001).

Berk destaca que a pesquisa voltada para a psicofisiologia do humor tem dividido o processo em três elementos: o *estímulo* (humor); a *resposta emocional* (alegria), e a *resposta ou comportamento físico* (o riso) (op.cit., p. 323/324).

O seguinte esquema gráfico representa o processo de humor e seus efeitos psicofisiológicos:

Figura 6. O Processo de Humor e seus Efeitos Psicofisiológicos

Fonte: BERK (2001, p. 325).

De acordo com essa representação, o humor pode ser tanto uma resposta a um problema estímulo, como um estímulo para desencadear uma resposta emocional. A interpretação psicológica do processo, portanto, envolve três elementos:

- 1) O problema estímulo, situação problema ou estressor externo - refere-se a qualquer situação desconfortável ou ameaçadora, aí incluídos os estressores normais do dia-a-dia. A questão mais importante, para Berk, não é se estas realidades irão ocorrer, mas como se responderá a elas;
- 2) A resposta de humor, 'virada' cognitiva de perspectiva ou processo cerebral que nos permite separar-nos mentalmente do problema - através do distanciamento cognitivo, obtemos um senso de objetividade

que neutraliza as respostas emocionais negativas, e assim podemos lidar mais eficazmente com experiências aversivas; e

- 3) A resposta emocional, o sentimento resultante dessa separação diante de uma situação ameaçadora, a resposta emocional costuma ser negativa. Podem ocorrer sentimentos de medo, solidão, fuga, raiva, hostilidade, e baixa auto-estima. A resposta interveniente do humor pode reduzir significativamente o impacto e o efeito possivelmente paralisante daquelas reações negativas (BERK, 2001).

É nítida a influência do modelo de Lazarus & Folkman na caracterização acima. Nesse modelo, que será descrito em detalhes oportunamente, a interpretação subjetiva (avaliação primária) constitui a primeira etapa de uma transação entre a pessoa e o ambiente, quando da ocorrência de um evento potencialmente estressante. Esta avaliação é seguida da análise e escolha de estratégias de '*coping*'⁹ pelo indivíduo (avaliação secundária), e de uma reavaliação do fato/evento. De acordo com o esquema acima, e utilizando as categorias do modelo citado, a influência do humor na transação entre pessoa e situação estressante pode ser assim expressada: a avaliação primária pode ser modificada por meio do autodistanciamento, que permite um reenquadramento cognitivo e uma potencial redução da intensidade emocional da situação; isto pode levar a uma reavaliação dessa situação e a uma resposta de '*coping*' também modificadas.

DOWLING (1999), que utiliza este referencial em sua pesquisa sobre o uso do humor entre crianças portadoras de câncer, corrobora com as proposições acima, afirmando que o humor pode atuar tanto na avaliação primária, como na fase de '*coping*'. No primeiro caso, quando a pessoa avalia uma situação potencial de dano/perda ou ameaça recorrendo ao

⁹ A palavra '*coping*' é de uso corrente na literatura sobre o estresse. Refere-se aos esforços cognitivos e emocionais com os quais a pessoa trata de responder a uma situação por ela avaliada como estressante (LAZARUS & FOLKMAN, 1984). Em português, poderia ser traduzida como 'enfrentamento'. Porém, a expressão inglesa, derivada de '*to cope (with)*', significa 'lidar de forma bem sucedida com uma situação difícil' (Longman Dictionary of Contemporary English, 1987). Daí a tendência de manter-se preferência pelo uso do termo original em inglês.

senso de humor, por acreditar que este pode afetar a sua avaliação; no segundo caso, quando a pessoa tenta lidar com uma situação estressante através do humor.

2.7 Aspectos Fisiológicos do Humor.

O desenvolvimento de nosso aparato fisiológico parece não ter acompanhado o ritmo de desenvolvimento de nosso aparato mental, de modo que carregamos um sistema glandular bem adaptado aos tempos do Paleolítico, mas não à vida atual. Por isso tendemos a produzir mais adrenalina do que é bom para nós – e *“ou suprimo-nos e dirigimos as energias destrutivas para dentro, ou então não nos suprimimos e começamos a bater nas pessoas”* (Huxley, apud KOESTLER, 1989, p. 62). Nessa afirmação, Huxley teria negligenciado uma terceira alternativa – *rir das pessoas*, segundo comenta Koestler.

Herbert Spencer teria sido o primeiro a sugerir que o riso é um mecanismo de descarga da 'energia nervosa'. Em *A Fisiologia do Riso*, sua proposição era a de que a energia nervosa tende a dar origem a movimentos musculares, e que estes movimentos seriam proporcionais, em intensidade, à intensidade das emoções das quais decorrem. E conclui que quando a consciência é inadvertidamente transferida das grandes para as pequenas coisas, a "força nervosa liberada" expande-se ao longo dos canais de menor resistência, que são os movimentos musculares do riso (KOESTLER, 1989).

A mesma tese é sintetizada por Burt em 1945:

"O riso pode ser considerado como proporcionando uma válvula de escape para a superabundância (overflow) de energia emocional, instintivamente excitada pela percepção de algumas situações específicas que automaticamente tendem a estimular o instinto, mas a qual, examinada mais de perto, é vista como não exigindo ação energética.... Qualquer estímulo para o riso, portanto, envolve um duplo entendimento: há, primeiro, o significado superficial ou manifesto, que tende a despertar uma emoção apropriada a alguma situação séria (e que assim perturba, momentaneamente, o equilíbrio) e, em segundo lugar, o significado mais profundo ou

latente (que contradiz a primeira impressão); e a válvula do riso é fornecida para dar alívio imediato à excitação emocional supérflua..." (BURT, apud op.cit., p. 97).

Em 1964, Koestler retoma a mesma tese, questionando, porém, o pressuposto de que quaisquer emoções seriam liberadas através do riso. Para ele, o riso e o choro são mecanismos de transbordamento, cada qual destinado à disposição de emoções de determinado tipo. O riso destina-se à disposição das emoções que envolvam qualquer impulso de agressão ou apreensão – uma *"tendência agressivo-defensiva ou auto-afirmativa"* (op.cit., p. 52). Esse impulso pode ser manifestado através da malícia, da irrisão, da crueldade velada da condescendência, ou meramente como uma ausência de simpatia para com a vítima da piada – *"uma momentânea anestesia do coração"*, como afirma Bergson (op.cit.). Já o choro é visto por Koestler como o mecanismo de transbordamento de emoções como compaixão e desolamento, que envolvem solidariedade, identificação, piedade, admiração, reverência e maravilhamento. Neste caso, emoções que envolvem sentimentos de participação, identificação, ou pertencimento -- *"tendências participatórias ou auto-transcendentes"* (op.cit., p.54). Tais sentimentos ocorrem quando o *self* se vê como parte de um todo maior, uma unidade mais alta – que pode ser a Natureza, Deus, a Humanidade, uma idéia abstrata, ou um vínculo humano com pessoas vivas, falecidas, ou imaginadas.

Para Koestler, o que é descarregado através do riso é a *emoção desertada pelo pensamento*, sendo que uma causa ínfima pode liberar quantidades de energia surpreendentemente grandes de várias fontes: *sadismo reprimido; sexo reprimido; medo reprimido; e mesmo tédio reprimido* (op.cit., p. 60).

As emoções do tipo agressivo-defensivo apresentam inércia e persistência maiores do que a razão, e envolvem um amplo espectro de mudanças corporais, como aumento da secreção pelas glândulas adrenais, aumento do açúcar no sangue, aceleração dos batimentos cardíacos, inibição da atividade digestiva, coagulação sangüínea mais rápida;

alterações na resistência elétrica da pele, transpiração, arrepios, dilatação das pupilas, tensão muscular, e tremor. O efeito conjunto dessas chamadas 'reações de emergência' é o de colocar o organismo inteiro em um estado de prontidão para o que vier. Os principais mediadores dessa mobilização geral de recursos do organismo são o sistema simpático-adrenal e os hormônios secretados pela medula das glândulas supra-renais: adrenalina e nor-adrenalina – os "humores do medo e da raiva", segundo Koestler (op.cit., p. 57).

Os estados químicos e viscerais induzidos pela ação do sistema simpático-adrenal tendem a persistir. Uma vez posto em ação, esse aparato poderoso não pode ser 'brecado' ou 'mudar sua direção' de uma hora para outra: *"Somos literalmente envenenados por nossos humores adrenais; a razão tem pouco poder sobre a irritabilidade ou a ansiedade; (...) a raiva e o medo apresentam efeitos físicos residuais muito após suas causas terem sido removidas* (op.cit.).

O riso e o choro seriam, portanto, 'reflexos gêmeos': o riso servindo à disposição de emoções agressivas descartadas pelo intelecto, enquanto o choro facilitaria o transbordamento de emoções participatórias aceitas pelo intelecto.

Com o objetivo de verificar o efeito de emoções positivas sobre o comportamento dos hormônios neuroendócrinos envolvidos na resposta clássica do estresse, Lee Berk e colaboradores analisaram dez homens saudáveis, divididos em dois grupos: um experimental e um controle. O grupo experimental foi levado a assistir um vídeo humorístico de 60 minutos, e o grupo controle foi exposto a estímulos neutros em uma atmosfera silenciosa. Amostras de sangue foram colhidas a cada dez minutos: três amostras basais, seis durante a exposição ao estímulo humorístico e três durante 30 minutos subseqüentes. Foram analisados ACTH, cortisol, beta-endorfina, dopac, epinefrina, norepinefrina, hormônio do crescimento e prolactina. Os autores concluem que o riso de divertimento parece reduzir os níveis séricos de cortisol, dopac, epinefrina e hormônio do crescimento. O riso é visto como uma forma de *eustresse*, que pode reverter ou atenuar as

respostas clássicas do estresse. Os autores destacam, além disso, que a redução dos níveis de cortisol e epinefrina pode neutralizar o efeito imunossupressivo que seu aumento exerce durante o estresse (BERK et al., 2002).

Os estudos realizados por Lee Berk e sua equipe sugerem, ainda, que a simples *antecipação* de um evento engraçado ou divertido é capaz de provocar alterações nos níveis de endorfinas e reduzir a produção dos hormônios do estresse. O experimento que deu base a tal afirmação envolveu 16 homens que compartilhavam a opinião de que um determinado vídeo era engraçado. Oito deles foram avisados de que dali a três dias assistiriam ao vídeo, e passaram a ser imediatamente monitorados pelos pesquisadores. A simples antecipação do evento humorístico já teria sido suficiente para provocar alterações hormonais nos indivíduos. Quando assistiram ao vídeo, os níveis de cortisol caíram 39%, enquanto os níveis de endorfina e do hormônio do crescimento subiram, respectivamente, 27% e 87% (BERK et al., 2002).

Outro Berk (Ronald) descreve os seguintes efeitos fisiológicos do humor, arrolados a partir da ampla revisão da literatura já citada:

Sobre o funcionamento mental - o riso melhora o funcionamento mental em geral, por aumentar os níveis de catecolaminas no organismo.

Sobre o sistema muscular - Uma boa risada exige o movimento coordenado de quinze músculos faciais e contrações espasmódicas da musculatura esquelética, que envolve grande massa de tecido muscular. A risada cria uma resposta corporal global clinicamente benéfica; exercita os músculos faciais, peitorais, abdominais e esqueléticos e melhora o seu tônus, o que pode ser extremamente importante para pessoas presas ao leito ou a cadeiras de rodas. Cousins (1979) descreveu o riso como "*uma forma de 'jogging' para os órgãos internos*". Mesmo os músculos do sistema gastrointestinal são afetados, o que melhora a velocidade da digestão. O riso diminui a tensão muscular no pescoço, ombros e abdômen, e pode quebrar o ciclo espasmo-dor freqüentemente experimentado por pessoas portadoras de nevralgias e reumatismo.

Sobre o Sistema Respiratório - Como extensão das contrações musculares mencionadas, o riso exercita os pulmões e os músculos peitorais, melhorando a respiração. Uma risada rompe o padrão cíclico normal de respiração, aumenta a ventilação, dissolve grumos de muco e acelera a troca de ar residual, aumentando os níveis de oxigênio. A ventilação pulmonar aumentada provoca a expulsão do excesso de dióxido de carbono e vapor de água que se concentram no ar residual. Isso aumenta a disponibilidade de oxigênio para captação pelas células vermelhas e diminui o excesso de umidade que pode estimular o crescimento bacteriano.

Sobre o Sistema Circulatório - A risada inicialmente produz um aumento dos batimentos cardíacos e da pressão arterial, o que exercita o miocárdio e aumenta a circulação venosa e arterial. Este exercício pode ser especialmente benéfico para o músculo cardíaco, tendo efeito similar ao obtido através de exercício aeróbico. Isto aumenta o movimento do oxigênio e de nutrientes do sangue para os tecidos. Estes efeitos podem ser benéficos para idosos com vida sedentária por escolha ou por limitações ou incapacidade físicas. Após o riso ocorre uma breve fase de relaxamento, durante a qual a pulsação cardíaca e a pressão sangüínea caem abaixo dos níveis basais anteriores ao riso.

Sobre os Hormônios do Estresse - Em resposta ao estresse, o organismo aumenta a secreção de hormônios. O riso é visto como um tipo de 'eustresse' -- o estresse saudável. Pesquisadores têm conseguido quantificar os efeitos do riso sobre os hormônios neuroendócrinos e do estresse. Têm identificado decréscimos dos níveis séricos sangüíneos de cortisol, dopac, epinefrina e do hormônio do crescimento. Inúmeros estudos fornecem evidência do benefício fisiológico do riso para a redução do estresse e também para a estimulação do sistema imunológico.

Sobre o Sistema Imunológico - Inúmeros estudos investigaram os efeitos do riso sobre este sistema, cujo funcionamento pode ser indicado pela imunoglobulina A (IgA), o anticorpo predominante na saliva, nas lágrimas, nas secreções intestinais, e a principal defesa contra infecções virais e bacterianas do trato respiratório superior e do trato gastrointestinal. Baixos níveis de IgA têm sido associados a auto-relatos de estresse elevado devido a eventos de vida e ao aumento de doenças, particularmente doenças infecciosas do trato respiratório superior. Evidências preliminares ligando humor e IgA foram fornecidas por diversos autores, que detectaram aumento da concentração de IgA após a fruição de vídeos humorísticos, mas com redução subsequente à experiência. Os pesquisadores sugerem que efeitos de longo prazo poderiam ser obtidos pela incorporação do humor como estratégia de '*coping*' na vida diária. Concluíram que indivíduos com forte senso de humor experimentam menos prejuízo no funcionamento do sistema imune pós-estresse e, portanto, seriam menos propensos a doenças infecciosas naquelas condições. Outra linha de pesquisa examina a relação entre o riso e a atividade natural das células de defesa (*natural killer activity* – NKA), responsável pelo reconhecimento e remoção precoces da atividade de células virais e cancerígenas. O riso moderaria a NKA e aumentaria o número de linfócitos T (também chamados células T4 ou CD4), célula da série branca, o que ajudaria a coordenar a defesa do sistema imunológico contra uma série de doenças infecciosas. Estes efeitos são especialmente importantes na prevenção do câncer. Berk afirma que todas as pesquisas revisadas nesta parte indicam que o riso pode aumentar a capacidade do sistema imunológico de lutar contra infecções virais e bacterianas e *neutralizar os efeitos imuno-supressivos do estresse*.

Sobre a Produção de Endorfinas - Não há ainda um corpo de evidências fisiológicas que permita quantificar mudanças significativas exercidas pelo riso nos níveis de endorfina, difíceis de medir. Por exemplo – ironiza Berk – *"não é muito fácil extrair líquido de um sujeito, espetando-lhe as costas com uma agulha, e ao mesmo tempo garantir que ele esteja dando uma gargalhada convulsiva..."* (p. 331). Assim, o efeito fisiológico relacionado à produção de endorfinas é inferido apenas a partir de evidências anedóticas – relatos de experiências pessoais coletados junto a pacientes que referem redução de dor relacionada ao uso do humor. A primeira experiência desse tipo foi relatada por Norman Cousins, ex-editor da *Saturday Review* que descreveu sua cura de espondilite anquilosante, que

envolvia grave inflamação na coluna e articulações e dor, impondo-se uma rotina que consistia em assistir filmes de humor. Isso o ajudava a sentir menos dor e a dormir melhor, sem o uso de analgésicos. Suas experiências, bastante documentadas, atraíram a atenção da comunidade médica para os efeitos terapêuticos do humor, visto como estimulador da produção de endorfinas. Estudos subseqüentes demonstraram haver uma relação positiva entre o humor e o aumento dos limiares de desconforto. De fato, afirma Berk, o riso tem sido utilizado sistematicamente como técnica de gerenciamento da dor para pacientes de câncer e de AIDS em estado terminal. Kuhn, que utiliza regularmente a terapia do riso com seus pacientes, afirma que o simples sorriso provoca a liberação de endorfinas (BERK, 2001, pp. 328-332).

3 O TRABALHO EM TELEMARKETING.

3.1 O Trabalho dos Operadores de *Telemarketing*.

A expressão *telemarketing* é definida como "*toda atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing*" (ABT, 2002).

As centrais de *telemarketing* ou *call centers* são unidades organizacionais voltadas para a realização de serviços de comunicação entre as empresas e seus clientes, que incluem o fornecimento de informações, o oferecimento de suporte técnico, realização de vendas diretas, reservas de passagens aéreas, entre outros.

No Brasil, o segmento movimentou cerca de R\$ 62 bilhões em 2001, tendo experimentado um crescimento de aproximadamente 30% nos cinco anos anteriores (ABT, 2002). O número de profissionais envolvidos na atividade é estimado em cerca de 284 mil no país e 120 mil no Estado de São Paulo, predominando entre eles os de faixa etária entre 18 e 30 anos, o gênero feminino e os níveis de escolaridade média ou superior (SINTRATEL, 2001).

Do total de 133 mil posições de atendimento existentes, a grande maioria (113 mil) integra a estrutura das empresas. Porém, identifica-se a tendência de crescente terceirização, ou seja, de que tais unidades de negócios operem de forma autônoma ou semi-autônoma, prestando serviços para empresas e instituições. Também merece destaque a concentração dessas atividades, através da absorção de centrais pequenas por grandes. Em 2001, enquanto as dezenove maiores centrais de atendimento brasileiras empregavam cerca de 12 mil operadores, uma única central passou a concentrar aproximadamente 24 mil operadores, após absorver duas outras que empregavam, respectivamente, 6.500 e 1.470 operadores (SINTRATEL, 2001).

O trabalho em *telemarketing* envolve simultaneamente o uso da tecnologia da informação e da telefonia, de forma a proporcionar informações ou oferecer serviços aos usuários. A atividade pode ser ativa ou receptiva, ou compreender uma combinação de ambas. No *telemarketing* ativo, os operadores ligam para um grupo de pessoas previamente selecionadas e oferecem produtos ou serviços mediante a utilização de um 'script' -- um roteiro de frases que orienta a condução da conversação entre o operador e o cliente. No *telemarketing* receptivo, os operadores atendem as chamadas dos clientes, que podem realizar vários tipos de interação com a empresa: fazer pedidos, solicitar informações, reclamar, dar sugestões, tirar dúvidas, entre outros.

Os operadores de *telemarketing* fazem uso do microcomputador, de um distribuidor de chamadas e de um *headset* para recuperar informações necessárias ao atendimento ao cliente, cuja ligação telefônica costuma ser recebida por um sistema central, e automaticamente distribuída para o operador disponível. Os operadores são responsáveis pela comunicação entre as empresas e seus clientes.

Além de fornecer, em diferentes telas, as informações de que o operador necessita para realizar seu trabalho, o computador também permite o Monitoramento Eletrônico de Desempenho (MED), que registra o tempo despendido até que o cliente seja conectado, o tempo gasto em cada atendimento, além do tempo em que o operador não está atendendo às chamadas. Dada sua importância para este trabalho, o MED será objeto de uma descrição mais detalhada adiante.

3.2 Fatores Psicossociais do Trabalho e Repercussões sobre a Saúde dos Operadores de *Telemarketing*.

READ (2001) aponta que o ambiente dos *call centers* é considerado como de médio a alto risco para a saúde, sendo as principais queixas dos operadores as dores de cabeça, no pescoço, nos membros superiores e, em menor escala, nas costas e membros inferiores, além de tensão e fadiga visuais decorrentes de iluminação inadequada e da presença de reflexos nas telas dos monitores. O agravamento de tais sintomas tem sido relacionado ao alto nível de estresse e de pressão presentes nas centrais de teleatendimento.

Estudo realizado por HOEKSTRA et al. (1995) envolvendo 100 trabalhadores de duas empresas de *telemarketing* nos Estados Unidos observou correlação entre maior risco de contrair DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) e desenho inadequado da estação de trabalho, exaustão física e mental provocada por um sentimento de controle insuficiente sobre o trabalho e preocupação quanto ao futuro. A maioria dos trabalhadores pesquisados referia sentir-se exausta ao final do dia e por vezes sujeita a um tratamento desagradável ou ameaçador por parte dos clientes.

RAAB & ROCHA (2002) investigaram os fatores psicossociais presentes nas condições de trabalho de 109 mulheres atendentes de um *call center* ligado a um Banco, tendo identificado a presença de: elevada exigência quantitativa e qualitativa de trabalho, provocando cargas emocional, cognitiva e física elevadas; falta de controle sobre o trabalho; grande volume de informações a processar; exigências contraditórias, por parte da empresa, por maior produtividade, baseada no Tempo Médio de Atendimento, e qualidade de atendimento; relacionamento difícil com os clientes; pressão da fila de espera durante alguns períodos, e contraste entre monotonia e complexidade da tarefa.

Outro estudo recente aponta os seguintes fatores psicossociais negativos em *call centers* suecos: os baixos salários, a falta de controle sobre o trabalho, os sistemas de avaliação (*feedback*), os horários de trabalho, o fardo emocional de lidar com clientes exigentes ou desagradáveis, as oportunidades inadequadas de desenvolvimento

profissional, a variação insuficiente da tarefa em termos físicos e mentais (TOOMINGAS et al., 2002).

Estudo sobre a atividade de atendimento em uma empresa pública do setor de telefonia, realizado durante três anos, identificou a presença de queixas freqüentes de *'distúrbios emocionais, mau humor, insônia, falta de apetite, isolamento, sobrecarga de trabalho e de dores nos membros superiores, coluna, ombro e pescoço'* (SOARES, LEAL & LIMA, 2002, p. 2).

O estudo ressalta que a atividade de atendimento freqüentemente envolve conflitos entre clientes e atendentes, gerando insatisfação naqueles e um desgaste intenso nestes, que se manifesta na forma de doenças musculoesqueléticas e psíquicas (op.cit.).

Identificou também que o trabalho envolvia a presença de duas lógicas – a lógica de serviço e a lógica da produção, de cuja articulação dependem as soluções buscadas pelos clientes. Entretanto, tais lógicas mostraram-se desarticuladas, e o maior obstáculo para sua articulação residia na separação entre saber atender (competências comunicativas, lingüísticas e relacionais) e saber técnico (saber operacional). Esta diferença, por sua vez, relacionava-se a uma *"concepção reducionista do trabalho de atendimento como atividade meramente comunicativa e intersubjetiva, sem conteúdo técnico (... que deve existir pelo menos do lado do atendente, como base do necessário trabalho de tradução)"* (op.cit., p.5). Segundo as autoras, tal concepção reflete-se

"nas opções por terceirizar a função de teleatendimento ou na contratação de estagiários, em geral jovens estudantes universitários, dotados de competências lingüísticas e comunicativas, como se o saber técnico específico à empresa fosse supérfluo neste tipo de trabalho" (op.cit.).

Outro aspecto identificado pelo estudo refere-se ao tempo de atendimento prescrito, que representa um obstáculo para o aumento da qualidade de prestação dos serviços:

"supõe-se que todas as informações a serem prestadas já estejam a priori contidas no sistema (...). Mas (...) nem sempre esta situação ideal ocorre, por vezes faltam informações na rede informatizada, o

que, somado às características inerentes à atividade de atendimento, a saber, imediata, interativa e situacional, torna-se difícil para o atendente realizar o seu trabalho segundo critérios predefinidos. Isto agrava os eventuais conflitos entre o tele-atendente e o cliente, pois o atendente precisa priorizar o desempenho, ou seja, o número de atendimentos a ser cumprido por dia; o cliente, por sua vez, procura entender as novas informações sobre as quais nem sempre tem clareza de imediato; precisa fazer questionamentos para depois tomar uma decisão se acata ou contesta o que lhe foi proposto como encaminhamento do seu problema. A restrição temporal, nestas circunstâncias, fica difícil de ser respeitada" (op.cit.).

A conclusão do estudo aponta para a necessidade de reavaliar a atual situação de desvalorização da atividade de atendimento, bem como a tendência de a quantidade sobrepor-se à qualidade, baseada em uma concepção simplificada e imediatista da produtividade, medida pelo número de demandas atendidas/atendente/hora (SOARES, LEAL & LIMA, 2002).

ARAÚJO (1994) investigou a relação entre diferentes características da organização do trabalho e repercussões na saúde de telefonistas, atendentes e cabistas do setor de telecomunicações.

Entre as telefonistas e atendentes, cujo trabalho era padronizado, repetitivo e amplamente controlado pela gerência havia um sentimento de *insatisfação* relacionado *"ao conteúdo significativo do trabalho, estabelecido pela gerência e executado segundo operações e tempos pré-estabelecidos"* (op.cit., p. 199). Tais características impedem a personalização do trabalho e a transferência de afeto por parte do trabalhador, que necessita adaptar-se às condições impostas. O custo dessa adaptação é o aparecimento do sofrimento, que costuma ser designado de *"nervosismo, irritação, tristeza e depressão"* (op.cit.). Entre os cabistas, a insatisfação aparecia relacionada ao conteúdo da tarefa: nem sempre adequadas às exigências da tarefa, as condições de trabalho *"produzem desgaste, aumentando o desconforto e os riscos de acidentes"* (op.cit.). Uma das queixas mais frequentes das telefonistas e atendentes era a *ansiedade*, identificada ao ritmo acelerado de trabalho, à produtividade exigida e, principalmente, ao controle sobre o trabalho: *"em funções onde o controle do trabalho é exercido pela gerência, o ritmo de trabalho é intenso, monótono e repetitivo, mais frequentes são as*

referências aos problemas psíquicos, decorrentes do sofrimento (...)" (op.cit.).

O estudo sugere ainda que a distribuição do tempo constitui uma via privilegiada de obtenção de equilíbrio e adequação das exigências do trabalho aos desejos, aspirações e necessidades dos trabalhadores. Nos grupos estudados por Araújo, a manutenção de níveis de autonomia para a organização do tempo mostrou-se bastante valorizada. *Pequenas pausas informais* representam

"processos de recuperação e recomposição de energias, evitando a sobrecarga física e psíquica. Desta forma, é garantida a manutenção de um equilíbrio psicossomático satisfatório. Ao contrário, quando essas pausas informais são tomadas como tempo desperdiçado da produção, sendo viabilizadas as ações para sua supressão, há um comprometimento desses mecanismos de reequilíbrio" (op.cit., p. 200).

Entre os cabistas, a possibilidade de organizar o tempo e o trabalho de acordo com acertos entre os membros da equipe era considerado um *fator positivo do trabalho*, e era visto como motivo de orgulho profissional (op.cit.). Entre as telefonistas, o estudo verificou que o aproveitamento de micro-espacos, como levantar-se e caminhar pela sala de trabalho durante a jornada, ou bloquear por alguns segundos a entrada de usuários na linha, representavam grande alívio e possibilitavam a continuidade do trabalho. *"Esses micro-espacos de reequilíbrio funcionam como uma espécie de descarga emocional"*, segundo Araújo, que conclui: *"a possibilidade de usufruir de parcela do tempo da jornada de trabalho segundo os próprios desejos e necessidades funciona como fator distensionador, possibilidade de equilíbrio psicossomático"* (op.cit., p. 200/201).

Assunção, Murta e Moretti investigaram a relação entre a atividade de teleatendimento e riscos à saúde do trabalhador, tendo concluído que a principal causa de adoecimento dos operadores reside na *rigidez da organização do trabalho* (ASSUNÇÃO, MURTA e MORETTI, 2002).

3.2.1 Efeitos Potenciais do Monitoramento Eletrônico de Desempenho.

O monitoramento eletrônico de desempenho (MED) é definido como *"coleta, armazenamento, análise e emissão de relatórios computadorizados com informações sobre as atividades produtivas dos empregados de forma contínua"* (SMITH et al., 1992, p. 17).

Sua utilização é uma questão bastante polêmica, sendo avaliada de formas diferentes por distintos autores e grupos de atores sociais.

Westin (1992) afirma que a atividade de monitorar e supervisionar o rendimento dos empregados já ocorria à época da construção das pirâmides, bem como nas operações industriais e administrativas pré-computador. Acrescenta também que sempre houve disputas quanto à justiça no estabelecimento de quotas de trabalho e à natureza opressiva da supervisão. Entretanto, nas sociedades democráticas essas questões são continuamente reexaminadas à luz das normas sociais e legais vigentes em cada época – por exemplo: o que se considera um relacionamento apropriado entre empregado e empregador, questões de saúde e segurança do trabalho, entre outras.

Schleifer & Shell (1992, p. 49) afirmam que o monitoramento eletrônico de desempenho é uma ferramenta que permite aos gerentes e supervisores *"organizar e controlar os recursos humanos, materiais e financeiros"*, mas que seu uso pode produzir estresse nos operadores, entre outras razões, por favorecer a sobrecarga, *feedbacks* negativos, perda de pagamentos de incentivo e ameaça de perda do emprego.

Os defensores do monitoramento eletrônico apontam que o sistema facilita o gerenciamento contínuo e eficiente da produção de serviços, por possibilitar maior controle sobre a variabilidade de desempenho; maior objetividade quanto à avaliação do desempenho e ao *feedback* a ser dado; gerenciamento eficiente de grandes operações administrativas; estabelecimento e cobrança de padrões de desempenho. Apontam, como benefícios do sistema para os empregados, a possibilidade de contarem com *feedbacks* contínuos, permitindo-lhes corrigir eventuais falhas e reduzir incertezas quanto ao próprio desempenho (op.cit.).

Outros atores sociais, como agências governamentais, sindicatos de trabalhadores e órgãos da imprensa, sustentam que certas práticas de monitoramento são abusivas e constituem uma invasão à privacidade do empregado. Por parte dos trabalhadores, as objeções ao sistema têm enfocado: a medição do desempenho individual, considerada uma prática injusta; o fato de o sistema tornar o processo de trabalho mais impessoal, por substituir o supervisor humano pelo eletrônico; a ênfase excessiva na produção, que encoraja mais a competição do que a cooperação entre os trabalhadores (SCHLEIFER & SHELL, 1992).

Resultados de estudos teóricos e empíricos apontam que o uso do MED pode alterar dimensões básicas do trabalho, como a carga de trabalho e o controle sobre o trabalho, e *levar a um desequilíbrio entre as exigências da tarefa e os recursos de que o trabalhador dispõe para adaptar-se*, ou seja, podem levar ao estresse. O sistema é visto como estressante principalmente quando é usado pela administração para cobrar padrões de desempenho que o operador sente dificuldade em atingir, e quando os operadores sentem que o sistema implementado não é justo (op.cit.).

Smith et al. (1992) estudaram uma amostra de 745 operadores de empresas de telecomunicações, representativa de cada região dos Estados Unidos, envolvendo atendentes do serviço de Auxílio à Lista, representantes de serviços e funcionários de escritórios, com o objetivo de identificar a relação entre presença de monitoramento eletrônico de desempenho e percepção do trabalho como estressante. Os autores identificaram que os sujeitos cujo desempenho era monitorado eletronicamente percebiam seu trabalho como mais estressante, e referiam níveis mais elevados de tédio, tensão psicológica, ansiedade, depressão, raiva, queixas de saúde e fadiga.

Westin (1992) pondera que nos escritórios pré-MED também eram controlados o número de páginas datilografadas, a quantidade de correspondência selada e despachada, etc., a grande diferença residindo no fato de que hoje o *software* rastreia automaticamente as atividades do operador momento a momento, durante todo o período de trabalho, dia após dia, e emite inúmeros relatórios detalhados sobre tais atividades. Portanto, a

freqüência e a profundidade da atividade de contagem foram alteradas, e os supervisores passaram a dispor de uma grande massa de dados sobre o trabalho do operador individual.

Westin afirma, porém, que os efeitos do MED sobre o bem-estar e a saúde dos operadores depende da maneira pela qual o sistema é utilizado, ou seja, da *política de monitoramento*, em que devem ser avaliados dois elementos chave do planejamento e da organização do trabalho: *justiça* no estabelecimento dos padrões e clima organizacional, do ponto de vista da *confiança* (op.cit.).

O monitoramento *quantitativo* ocorre quando são coletadas informações sobre o desempenho individual de cada operador; o monitoramento *qualitativo* verifica a qualidade do serviço que o operador presta, não apenas quantas unidades de serviço produz. Em geral, os empregadores usam ambas as medidas para avaliar seus empregados. Nos *call centers*, o monitoramento qualitativo é realizado mediante escuta seletiva da fala dos operadores pelos supervisores, que verificam o cumprimento de normas e procedimentos, vendas e campanhas promocionais, requisitos de cortesia exigidos pela empresa, etc. (WESTIN, 1992).

Novamente, Westin argumenta que a prática de monitorar serviços telefônicos ao consumidor é tão antiga quanto o telefone, e ressalta que o monitoramento qualitativo não implica nas mudanças antes apontadas quanto ao monitoramento quantitativo (freqüência e profundidade da atividade de controle). A questão, para ele, reside na *decisão do empregador* sobre o uso dos dados coletados pelo monitoramento quantitativo, cujo pano de fundo são os valores e conceitos sociais que em cada época e em cada sociedade regulam questões de justiça, como direito à privacidade do empregado e do consumidor, tratamento adequado dos empregados, além dos conceitos emergentes sobre a necessidade de evitar-se o estresse prejudicial e suas ameaças à saúde do trabalhador (op.cit.).

No que se refere à relação entre o MED e o estresse, Westin considera irrelevante o monitoramento voltado para as atividades de grupos.

As condições que podem levar ao estresse são o *registro de dados de caráter individual, e o uso de tais dados pelo empregador para fins avaliativos* (op.cit.). Uma finalidade não avaliativa, segundo Westin, é a utilização dos dados para treinamento inicial e re-treinamento, proporcionando *feedback* instrucional para os operadores. Fins avaliativos são: definir quem receberá pagamentos de incentivo por produção; tornar operadores elegíveis para oportunidades de promoção ou escolha de outras atribuições; fins disciplinares ou justificativas para demissões, i.e., provar que o operador falhou em preencher os padrões quantitativos ou qualitativos do trabalho.

Com relação ao clima organizacional, dimensão apontada por Westin como central para a geração de estresse, um cenário potencialmente adverso costuma combinar quatro condições estressoras interrelacionadas:

- 1) Extensão temporal diária – 4-8 ou mais horas por dia no computador;
- 2) Intensidade do uso diário – quando a tarefa requer uma atenção mental detalhada e cargas visuais e musculares;
- 3) Exclusividade do uso – quando o trabalho no terminal é a única tarefa realizada, ou praticamente a única;
- 4) Ritmo rápido de trabalho – quando, graças à nova tecnologia de sistemas, há aumento na velocidade dos toques no teclado, na conexão das ligações telefônicas e no número total diário de transações, toques ou consultas (op.cit.).

O grau em que esses quatro estressores do trabalho podem provocar agravos à saúde é significativamente influenciado pela presença de outros aspectos do ambiente de trabalho que, ou *intensificam* os efeitos dos estressores, ou *atenuam* seus efeitos prejudiciais:

"Juntos, os aspectos intensificadores e os mitigantes compõem o que poderia ser chamado de 'clima organizacional', um conjunto de condições que aprofundam os efeitos do estresse, tornando-os 'traumas', ou que os minimizam à condição de fatos administráveis da vida de trabalho" (op.cit., p. 38).

O quadro a seguir descreve os principais aspectos *intensificadores* e *mitigantes* identificados pelo autor como interrelacionados aos estressores presentes em situações de trabalho intenso com terminais de computador.

Quadro 1. Fatores ligados ao Clima Organizacional e Estressores do Trabalho de Operadores de Terminais de Computador

ESTRESSORES	
<p>Uso extensivo</p> <p>Uso intensivo</p> <p>Uso exclusivo</p> <p>Uso em ritmo acelerado</p>	
Fatores intensificadores	Fatores mitigantes
Imobilidade na estação de trabalho	Oportunidades de mobilidade
Ritmo e controle do trabalho pelo sistema	Controle razoável do operador no trabalho diário
Monitoramento quantitativo estrito de altas quotas	Padrões flexíveis e 'avaliações justas'
Condições ergonômicas precárias	Boas condições ergonômicas
Treinamento precário para as adaptações terminal/trabalho	Bom treinamento nas adaptações do local de trabalho
Comunicação precária da administração sobre preocupações do operador com o trabalho	Boa comunicação sobre questões ligadas ao trabalho
Baixo envolvimento dos empregados nas decisões sobre o trabalho	Envolvimento significativo dos empregados nas decisões sobre o trabalho
Percepções de 'pagamento injusto'	Percepções de 'pagamento justo'
Falta de opções de promoção	Boas opções de carreira
Medos quanto à segurança no emprego	
Efeitos adversos do estresse na saúde física e psicológica	Efeitos moderados e administráveis de estresse

Fonte: WESTIN (1992).

Comparando a percepção dos funcionários de escritório que utilizavam computadores, com a dos operadores de *call centers* (representantes de serviços), Westin observou que ambas as categorias referiam exposição a condições praticamente idênticas em termos de extensão, duração, exclusividade e velocidade de trabalho. Entretanto, a grande maioria deles tinha percepções significativamente diferentes quanto à seriedade dos fatores de incômodo a que estavam expostos, e quanto às reações da administração aos problemas do trabalho. *Essas diferenças de percepção, segundo o autor, estavam relacionadas à presença dos fatores intensificadores ou mitigantes antes descritos.*

"Onde todos ou a maioria dos fatores mitigantes estavam presentes, os empregados referiam lidar satisfatoriamente com o estresse do trabalho intenso com o computador, e voluntariamente expressavam avaliações positivas sobre a contribuição que a nova tecnologia havia trazido para a eficácia de seu trabalho e sobre sua satisfação no trabalho. Onde havia a presença de muitos ou de todos os fatores intensificadores, os empregados referiam problemas psicológicos e físicos, sentimentos de impotência e ressentimento quanto à forma pela qual a administração estava aplicando a nova tecnologia em seus locais de trabalho" (op.cit., p. 38).

A influência das *políticas organizacionais* e do *clima organizacional* foi também identificada na percepção dos sujeitos quanto aos problemas do ambiente físico. Em inúmeras das unidades pesquisadas, o trabalho era 'pesado', de 'alta pressão,' e vários itens do ambiente físico eram inadequados, como bancadas, terminais e iluminação. Nessas unidades, porém, os empregados: a) sabiam que aquela condição era temporária, e que medidas corretivas estavam em curso; b) que os padrões de desempenho haviam sido ajustados, de forma explícita, para aquelas condições adversas; c) os critérios para a fixação de pausas, atividades físicas e avaliação pelos supervisores tratavam de compensar aquelas condições 'temporárias'. A percepção dos empregados de que podiam 'conviver com o problema' relacionava-se aos *"efeitos mitigantes do clima organizacional geral, e ao reconhecimento de que a administração estava realizando ações concretas para remediar os problemas"* (op.cit.).

O autor relata um caso de mudança de *política de monitoramento*, em um *call center* da norte-americana *Federal Express*, que, no início dos anos 80, defrontava-se com acirrada competição. Decidido a cortar custos e aumentar a eficiência do serviço de atendimento ao cliente, o gerente geral determinara a redução do 'tempo médio de atendimento' e a elevação do componente "quantidade" de ligações atendidas, na avaliação do desempenho.

A nova política gerou grande descontentamento entre os empregados, foi considerada injusta e levou à quebra do clima de confiança antes existente entre empregados e empregadores. Ao tentar melhorar o desempenho do *call center*, o gestor por dois anos eliminara os ingredientes-chave do clima organizacional que *mitigam o estresse*: a participação dos operadores na fixação dos padrões de desempenho, ambiente físico de trabalho em boas condições, treinamento para adaptação ao novo sistema implantado, satisfação pela qualidade do atendimento ao cliente, percepção de pagamento justo. Esses aspectos haviam sido transformados de positivos em negativos, pela campanha em prol da redução do tempo médio de atendimento. Diante dos protestos dos empregados, a política de monitoramento instituída unilateralmente foi substituída por um sistema desenvolvido *mediante consenso*, que balanceava elementos de qualidade e quantidade (op.cit.).

A conclusão do estudo é de que a avaliação que os operadores de *call centers* fazem do monitoramento eletrônico de desempenho está relacionada à *dinâmica* que os leva a sofrer estresse prejudicial ou a lidar satisfatoriamente com os estressores. E esta diferença, segundo Westin, está relacionada: 1) à orientação de valor dos empregados quanto ao que é considerado **'justo' ou 'injusto'** nos padrões de desempenho e nos processos de medição; e 2) ao *clima de 'confiança' ou 'desconfiança'* que prevalece no local de trabalho (op.cit.; grifos nossos).

Rousseau (1998, p.34.36) descreve como climas organizacionais *estressantes* aqueles nos quais a participação dos trabalhadores nas decisões é limitada; onde se recorre ao uso de punição e *feedbacks*

negativos (ao invés de recompensas e *feedback* positivo); onde os conflitos ou confronto são evitados (ao invés de se tentar solucionar os problemas), e onde as relações de grupo e de liderança não são apoiadoras. Já os climas considerados benéficos para a saúde mental do empregado são os '*socialmente apoiadores*', contextos onde costuma haver menores níveis de ansiedade e depressão.

4 FATORES PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO RELACIONADOS AO ESTRESSE

4.1 Sobre os Fatores Psicossociais do Trabalho.

Até a década de 60, os estudos da interface saúde e trabalho voltavam-se primordialmente para a avaliação da exposição dos trabalhadores a riscos de natureza física, química e biológica presentes nos ambientes de trabalho. A partir de então, passou-se a observar que outros fatores presentes no trabalho – chamados de fatores psicossociais -- também constituíam ameaça potencial à saúde dos trabalhadores.

Nos anos 70, ao investigarem o impacto da tecnologia sobre a saúde e a satisfação dos trabalhadores industriais, Frankenhaeuser & Gardell (1976) concluíram que as ameaças do trabalho ao bem-estar e à saúde dos sujeitos eram o trabalho ao ritmo da máquina e a falta de controle sobre o processo de trabalho.

Na mesma época, Cassel (1974) dedicou-se a analisar as relações entre fatores psicossociais, estresse e doenças, oferecendo uma importante contribuição aos estudos subseqüentes.

Salientou, em primeiro lugar, o equívoco de buscarem-se *relações causais diretas* entre estímulos nocivos do ambiente psicossocial e doenças. Os fatores psicossociais agem como estressores *de forma indireta, ou 'condicionalmente'*: ao afetarem o equilíbrio do sistema neuroendócrino dos sujeitos, alteram as secreções aí produzidas, tornando o organismo mais suscetível a estímulos nocivos diretos, como agentes patológicos, por exemplo (op.cit.).

Experimentos com animais haviam demonstrado que variações no ambiente social provocam profundas alterações endócrinas nos sujeitos expostos. Estudos com seres humanos também haviam demonstrado associação positiva entre eventos estressantes e aumento da taxa de

morbidade ou de mortalidade. A perda de relacionamentos importantes, como a morte da esposa, por exemplo, mostrara-se associada a uma taxa de mortalidade cinco vezes mais alta, entre os viúvos estudados, quando comparados com homens da mesma idade. E, tendo aquela mortalidade ocorrido por *causas mortis* as mais variadas, Cassel aponta que o evento estressor – a perda do cônjuge – aumentara a suscetibilidade do organismo dos viúvos a vários agentes patológicos (op.cit.).

Dentro dessa concepção, os fatores psicossociais operam como *sinais ou símbolos* – transmitem ao indivíduo certas informações e nele desencadeiam certas respostas, baseadas na sua percepção sobre o conteúdo daquelas informações. Novamente Cassel cita experimentos com animais, em que mudanças no número de membros e na qualidade do relacionamento do grupo mostraram-se associadas a alterações significativas nas glândulas neuroendócrinas, responsáveis, em grande parte, pela manutenção do estado de homeostase.

Em segundo lugar, Cassel aponta para o equívoco de ignorar-se o *significado* das situações para as pessoas que as enfrentam. Com isto, enfatiza que não há estressores universais, e que o significado e as características pessoais influenciarão a *percepção* das experiências por diferentes pessoas. Pessoas não familiarizadas com as sugestões e expectativas de um ambiente social podem agir de formas inadequadas, e tais ações levarem a conseqüências inesperadas. Por falta de um *feedback* adequado, o mesmo padrão de comportamentos inadequados se repete, e o insucesso em despertar respostas previsíveis pode vir acompanhado de alterações hormonais (op.cit.).

Um dos exemplos citados refere-se a um estudo realizado com dois grupos de montanhesees que trabalhavam em uma fábrica. Um dos grupos era composto de indivíduos que, de suas famílias, eram os primeiros a migrar para o ambiente industrial. O outro era composto de filhos de ex-empregados da mesma fábrica. O primeiro grupo apresentou um índice significativamente mais elevado de alterações da saúde e alto absenteísmo, quando comparado ao segundo grupo. A mesma falta de *feedback*

adequado estaria presente em situações de desorganização social ou familiar, vistas como muito estressantes. A falta de *feedback* é vista por Cassel, portanto, como um aspecto psicossocial que pode ser considerado uma 'propriedade' de situações estressantes, que também explica o papel estressante atribuído à inconsistência de *status* e ao conflito e à ambigüidade de papéis (op.cit.).

Em terceiro lugar, Cassel enfatiza o *caráter bidimensional* dos processos psicossociais, afirmando que podem ser estressores ou protetores e benéficos – e propõe que se analisem ambas as dimensões.

Assim, a proposição de Cassel é a de que os estudos de estresse levem em conta a presença ou ausência dos *fatores protetores ou benéficos*, que podem 'amortecer' a influência do estímulo estressante para o indivíduo.

Um desses fatores, considerado especialmente significativo pelo autor, são os *apoios sociais*, ou '*recursos psicossociais*'. Para dar suporte a esta proposição, Cassel recorre à teoria de Bovard, baseada em estudos com animais. Segundo essa teoria,

*"os estímulos psicológicos estressantes são medidos pelo hipotálamo posterior e mediano, que libera um quimiotransmissor para a pituitária anterior, levando a um efeito catabólico protéico geral. Um segundo centro localizado no hipotálamo anterior e lateral, quando afetado por um estímulo social apropriado – por exemplo, a **disponibilidade de um relacionamento apoiador – desencadeia no organismo uma resposta de competição que inibe, mascara ou encobre o estímulo estressante, de modo que o último tem um efeito minimizado**" (BOVARD, apud CASSEL, 1974; grifos nossos).*

Na década de 80, estudo realizado pelo *National Institute for Occupational Safety and Health* – NIOSH com operadores de computador concluiu que as queixas de estresse e as queixas de saúde a ele relacionadas não podiam ser atribuídas ao uso do computador, mas a uma inter-relação de fatores presentes no uso do sistema informatizado como um todo (SMITH et al., 1992).

Naquele período, um relatório publicado pelo Comitê Conjunto de Saúde Ocupacional da Organização Internacional do Trabalho e da

Organização Mundial da Saúde salientava que a interação dinâmica entre fatores psicossociais e fatores humanos exerce repercussões sobre a saúde dos trabalhadores e, quando de caráter negativo, tal interação pode conduzir a distúrbios emocionais, problemas comportamentais e alterações bioquímicas e hormonais, representando riscos de doenças mentais e físicas. Tal interação negativa era vista, também, como geradora de efeitos adversos sobre a satisfação no trabalho e sobre o desempenho do trabalhador (ILO, 1986).

Aquele relatório definia os fatores psicossociais de maneira ampla, afirmando que englobam as percepções e a experiência do trabalhador, refletem aspectos relacionados às condições de trabalho, ao ambiente de trabalho, e ainda, aspectos ligados ao sistema macroeconômico e social (op.cit.). Propõe que se analisem, como fatores de natureza individual, as capacidades e limitações do trabalhador em relação às exigências do trabalho, bem como o preenchimento de suas necessidades e expectativas. No que diz respeito às condições e ao ambiente de trabalho, menciona a importância de analisarem-se: a tarefa em si, as condições físicas do posto de trabalho, as relações trabalhador/colegas de trabalho/supervisor, e as práticas da administração. Quanto aos fatores externos, aponta as preocupações do trabalhador em relação à família ou à vida pessoal, elementos culturais, nutrição, condições de transporte e habitação. Em outras palavras, recomenda que os fatores psicossociais do trabalho sejam definidos *de forma suficientemente ampla*, de modo a contemplarem a variedade de elementos descritos, bem como seus efeitos sobre a saúde e vida dos trabalhadores (op.cit.).

Ainda em meados da década de 80, um conjunto de pesquisas sobre estresse, saúde e satisfação no trabalho coordenadas por Marianne Frankenhauser e realizadas com o apoio da Unidade Corporativa de Assistência à Saúde e Ergonomia da Volvo, enfatizava a importância central do ambiente psicossocial na geração do estresse: *"As condições psicológicas e sociais que geram estresse no local de trabalho pesam tanto*

quanto o ruído, os odores e as cargas pesadas" (FRANKENHAEUSER, 1989, p. 20).

No início da década de 90, uma pesquisa realizada nos então dez estados membros da Comunidade Européia e na extinta Alemanha Oriental identificou que os problemas organizacionais afetavam uma proporção maior de trabalhadores do que os problemas de caráter físico. As principais áreas problemáticas identificadas foram: falta de influência sobre o próprio trabalho; envolvimento em trabalho repetitivo de ciclo curto e períodos de trabalho prolongados (COX et al., 2000).

Estudo recente realizado por Rocha sobre o impacto do trabalho na saúde dos analistas de sistemas detectou alterações de comportamento e repercussões sobre a saúde mental daqueles profissionais, relacionados a aspectos como: prazos excessivamente curtos para o desenvolvimento dos projetos; intensa absorção mental; períodos irregulares de trabalho, entre outros (ROCHA, 2000).

Ao apontarem para aspectos como 'trabalho ao ritmo da máquina'; 'intensidade do trabalho'; 'forte pressão para o alcance de metas'; 'controle sobre o trabalho'; 'prazos excessivamente curtos'; 'pouco apoio social'; 'horários irregulares de trabalho', os estudos antes mencionados estão destacando não aspectos intrinsecamente relacionados à tecnologia, mas sim, a aspectos da organização do trabalho, ou fatores psicossociais do trabalho¹⁰.

Uma definição mais recente desses fatores afirma que são os *"aspectos do planejamento, da organização e da administração do trabalho e seus contextos sociais e organizacionais, que potencialmente causam danos psicológicos ou físicos"* (COX & GRIFFITHS, 1995; p. 46).

Levi e colaboradores afirmam que os fatores psicossociais incluem aspectos do trabalho e do ambiente de trabalho, como *"clima ou cultura organizacional, papéis relacionados ao trabalho, relações interpessoais no trabalho, planejamento e conteúdo das tarefas (variedade, significado,*

¹⁰ Nos últimos anos, as expressões 'fatores psicossociais', 'fatores organizacionais' e 'organização do trabalho' têm sido utilizadas de forma intercambiável na literatura sobre estresse (SAUTER L. et al. 1998).

amplitude, repetitividade, etc.)", além de fatores externos à organização (LEVI et al., 1998, p. 34.2).

Em suma, as evidências obtidas nas últimas três décadas sugerem que o uso da tecnologia, em si, não pode ser responsabilizado pelo caráter estressante de uma situação de trabalho, mas que pode influenciar o estado de saúde de uma pessoa de forma indireta, ao estruturar o trabalho e o ambiente psicossocial mais amplo (SMITH et al., 1992).

As evidências hoje disponíveis indicam, ainda, que os efeitos do trabalho sobre a saúde podem ser mediados por pelo menos dois processos: por um caminho físico direto e por um caminho psicológico, mediado pelo estresse. Na maioria das situações estressantes, ambos os caminhos operam e interagem, podendo tal interação ser 'aditiva' ou 'sinérgica' (COX et al., 2000).

4.2 Estresse no Trabalho.

Diferentemente de outros riscos ocupacionais, que tendem a ser específicos a certas tarefas, o estresse encontra-se associado de forma variada a todos os tipos de trabalho. É considerado um processo complexo, que afeta os sistemas social, psicológico e fisiológico (BAKER & KARASEK, 2000).

A complexidade do processo inicia-se por uma certa controvérsia sobre a definição do termo 'estresse' e culmina com a variedade de fatores do processo de trabalho que podem estar envolvidos em sua gênese. O primeiro aspecto será abordado nesta parte. Quanto ao último aspecto, nas últimas duas décadas observa-se um crescente consenso sobre a importância dos fatores psicossociais do trabalho como potenciais desencadeadores do processo de estresse (BAKER & KARASEK, 2000; COX et al., 2000; COX & GRIFFITHS, 1995; FRANKENHAEUSER & GARDELL, 1976; ILO, 1986; KALIMO, 1987; KOMPIER, 2002; NIWL, 1998).

Nas últimas três décadas, a questão do estresse no trabalho tem sido objeto de crescente atenção, em virtude das conseqüências negativas que este representa para a saúde e a segurança dos trabalhadores e para a saúde das organizações. Mensurar a magnitude do problema não é tarefa simples, dada a imprecisão e a não comparabilidade dos dados coletados pelos diferentes países sobre afastamentos do trabalho, dias perdidos por motivos de saúde e incapacitação para o trabalho. Um relatório publicado pela Fundação Européia em 1997 afirmava que, *"embora existam algumas fontes de informação, atualmente há muito poucos dados quantitativos comparáveis sobre saúde e segurança ao nível europeu"* (COX et al., 2000, p. 2).

Apesar dessas dificuldades, o volume de evidências permite afirmar que o estresse contribui para o surgimento de muitos agravos à saúde.

Em 1996, a Fundação Européia publicou um relatório revelando que 57% dos trabalhadores pesquisados acreditavam que o trabalho estava afetando a sua saúde, e os dois problemas mais citados foram queixas musculoesqueléticas (30%) e estresse (28%). Vinte e três por cento dos pesquisados referiram afastamento do trabalho por motivos de saúde nos doze meses anteriores à pesquisa, e o número médio de dias de afastamento por trabalhador havia sido 4 dias/ano, correspondendo a cerca de 600 milhões de dias de trabalho perdidos por ano na União Européia (COX et al., 2002).

Nos Estados Unidos e na Europa, o estresse já representa uma das principais causas de incapacitação para o trabalho (BAKER & KARASEK, 2000).

4.2.1 Origem do termo 'estresse'.

A utilização do termo estresse antecede em séculos o seu uso sistemático ou científico, tendo-se notícia de sua utilização, já no século XIV,

como sinônimo de *difficuldade, adversidade, aflição* (LAZARUS & FOLKMAN, 1984).

Diferentes origens etimológicas foram encontradas por LEVI (1996) ao consultar o *American Heritage Dictionary of the English Language*. Segundo esta fonte, a palavra deriva de *stresse* (dureza, desconforto) do inglês medieval; de *estresse* (estreiteza) do francês antigo; do latim vulgar *strictia*, do latim *strictus* (apertado, estreito), do princípio de *stringere* (tornar apertado, apertar).

No início da década de 30, Walter B. Cannon, ao abordar a fisiologia das emoções, definiu o estresse como um distúrbio da homeostase¹¹ sob condições de frio, falta de oxigênio, baixo nível de açúcar no sangue, entre outras (LAZARUS & FOLKMAN, 1984).

Nas ciências biológicas e da saúde, entretanto, o conceito de estresse derivou da prática clínica de Hans Selye, médico austríaco. Ainda estudante de medicina, começou a observar que diferentes quadros clínicos geravam determinadas reações similares, o que descreveu inicialmente como "*síndrome de se sentir doente*" (ARANTES & VIEIRA, 2002, p. 19). Posteriormente, ao desenvolver seus estudos endocrinológicos com animais de laboratório, Selye observou que mecanismos de adaptação semelhantes eram ativados pelo organismo frente a qualquer agressão, como traumatismos causados por queimaduras, raios X, frio intenso. Tais achados, descritos como um conjunto de *respostas não-específicas* provocadas por um agente físico, foram publicados em 1936 na revista *Nature*, sob o título "*A syndrome produced by diverse nocuous agents*" (op.cit., p. 24).

Em tal artigo, Selye formula o conceito de Síndrome Geral de Adaptação, constituída de três fases: a) reação de alarme; b) fase de adaptação; e c) fase de exaustão. O nome de 'síndrome geral' relaciona-se ao fato de afetar o organismo de maneira abrangente, levando a uma defesa

¹¹ A definição clássica de homeostase refere-se ao estado de equilíbrio do organismo vivo em relação às suas várias funções. Atualmente, dentro de uma concepção mais dinâmica do conceito de saúde, a homeostase é considerada como um estado de "equilíbrio desequilibrado", ou seja, a busca constante de equilíbrio pelo organismo.

sistêmica. A expressão 'de adaptação' relaciona-se à busca e à manutenção de um estado de equilíbrio. E é uma 'síndrome' porque envolve manifestações coordenadas e parcialmente independentes (op.cit.).

A *reação de alarme* foi descrita por Selye como a resposta *inicial* do corpo – uma convocação geral para a defesa do organismo contra os agentes 'nocivos'. Considerando que, submetido ao estado de alarme, o animal sobrevivia, Selye identificou que o primeiro estágio era seguido de uma *fase de resistência*, muito distinta da primeira, e que também não se mantinha indefinidamente, sendo seguida da fase de *exaustão*. Esta última fase seria mais similar ao estado inicial, de alarme (op.cit.).

Selye passa então a substituir a expressão 'agentes nocivos' pela expressão 'estresse biológico', caracterizando-o como um estado de tensão inespecífico que se manifesta em vários órgãos de um ser vivo, e particularmente nas glândulas endócrinas (ARANTES & VIEIRA, 2002). Entretanto, o uso do termo estresse era recebido, em conferências e debates, com grande resistência, por ser considerado abstrato demais e não poder ser 'isolado' como requerem as experiências científicas. A resposta de Selye a tais questionamentos teria sido a de que "*a vida também é uma abstração, e nem por isso um conceito rejeitado pela biologia!*" (op.cit., p. 26).

Aos agentes passíveis de provocar estresse Selye denominou de *estressores* – o aspecto ativo e causador da síndrome. O termo *estresse* passou a designar o *estado do organismo* após ser exposto aos estressores.

Uma resposta fisiológica repetida, intensa ou prolongada aumentaria o desgaste do organismo, contribuindo para o que Selye denominou de 'doença de adaptação'. O aparente paradoxo dessa expressão reside no contraste entre as vantagens de curto prazo oferecidas pela resposta fisiológica ao estresse – mobilização de energia para uma resposta comportamental ativa – e as suas desvantagens de longo prazo – maior risco de doenças 'relacionadas ao estresse' (COX et al., 2000).

Segundo Levi, ao escolher o termo 'estresse' para designar a síndrome que observara, Selye teria provocado uma confusão que perdura

até os dias atuais, e da qual mais tarde chegou a arrepender-se. Isto porque, tal como definido em seu campo de origem, a Física, o termo representa “*uma força ou sistema de forças que, aplicado a um corpo, tende a tensioná-lo ou deformá-lo*” (LEVI, 1996, p. 1). Nesse sentido, o termo que melhor descreveria a síndrome mencionada seria '*tensão*' (*strain*), por referir-se ao que acontece no corpo em questão sob o efeito do estresse.

Quer-se destacar, com estes comentários, que apesar da alegada 'abstração' que muitos atribuem ao termo *estresse*, seu uso acabou por generalizar-se, gerando um enorme volume de estudos em todo o mundo, e sendo utilizado até hoje por grandes instituições, como a Organização Internacional do Trabalho e a Organização Mundial da Saúde (LEVI, 1996).

4.2.2 Definição e componentes do estresse no Trabalho.

Cox e colaboradores sustentam que, embora popular, é equivocada a idéia de que há pouco consenso quanto à definição do estresse como conceito científico, ou de que o estresse seja indefinível ou não mensurável. Após ampla revisão da literatura, os autores identificam crescente consenso quanto à definição do estresse como “*um estado psicológico negativo envolvendo componentes cognitivos e emocionais*” (COX et al., 2000, p. 4), como também sobre seus efeitos negativos na saúde dos trabalhadores individuais e das empresas.

O estresse relacionado ao trabalho pode originar-se de um desequilíbrio entre o que necessitamos e o de que somos capazes, ou entre o que nosso ambiente oferece e o que exige de nós – quando necessitamos de uma certa quantidade de responsabilidade e nosso emprego nos oferece menos, ou nos exige mais; quando necessitamos de uma certa quantidade de trabalho e, ou não recebemos nenhum – desemprego –, ou o recebemos em excesso – sobrecarga (LEVI, 1996).

LEVI et al. (1998) designam como *estressores* os fatores psicossociais ou organizacionais que potencialmente desencadeiam reações

psicológicas, comportamentais e físicas passíveis de afetar a saúde. Como *moderadores do estresse*, apontam os fatores individuais ou situacionais intervenientes que podem influenciar os efeitos dos estressores do trabalho sobre a saúde e o bem-estar.

Os elementos básicos do processo de estresse são apresentados pelo seguinte esquema gráfico:

Figura 7. Modelo de Estresse no Trabalho (NIOSH)

Fonte: LEVI et al. (1998, p. 34.3).

Os principais fatores situacionais que podem dar origem àquele desequilíbrio são assim categorizados por LEVI et al. (1998):

Sobrecarga quantitativa - excesso de trabalho, pressão do tempo, trabalho repetitivo;

Subcarga qualitativa - conteúdo do trabalho muito restrito, falta de variedade de estímulos, nenhuma exigência de criatividade ou de solução de problemas, ou baixa oportunidade de interação social. Há casos em que ocorre a situação oposta – sobrecarga qualitativa.

Conflito de papéis - quando os diferentes papéis exercidos pela pessoa não são compatibilizados. Por exemplo, quando as exigências do trabalho entram em choque com exigências familiares, como um parente ou filho doente que exige cuidados, ou quando um supervisor se vê 'dividido' entre a necessidade de ser leal a seus superiores e ser amigo de seus subordinados.

Falta de controle sobre o trabalho - quando alguém que não o trabalhador decide o que ele deve fazer, quando e como; por exemplo, quando o trabalhador não tem influência, não tem voz quanto ao seu ritmo de trabalho e métodos de trabalho, ou quando se depara com incerteza ou a falta de qualquer estrutura óbvia na situação de trabalho.

Falta de apoio social - no lar ou por parte de seus colegas ou chefe.

Estressores físicos - fatores que podem influenciar o trabalhador tanto física quanto quimicamente (ex: os efeitos diretos dos solventes orgânicos no cérebro). Efeitos psicossociais secundários também podem surgir do distresse produzido por odores, reflexos, ruído, temperaturas extremas, umidade, etc. Estes efeitos podem também resultar da consciência, da suspeita ou do medo do trabalhador de estar exposto a riscos que ameaçam sua saúde ou integridade física.

Além disso, pode haver uma superimposição 'aditiva' ou 'sinérgica' entre fatores relacionados ao trabalho e à vida extra-trabalho (LEVI et al., 1998).

Os aspectos descritos são resumidos por BAKER & KARASEK (2000) e apresentados no Quadro 1, a seguir: os *estressores do trabalho* (as exigências ambientais de caráter psicossocial que resultam em estresse); as *reações de estresse (tensão)* que podem se manifestar nos níveis *fisiológico, psicológico e comportamental*, a curto e longo prazos, bem como os *fatores modificadores* do processo (aspectos que podem modificar a resposta do indivíduo aos estressores):

Quadro 2. Componentes do Processo de Estresse

Estressores

- **Exigências de tempo, estrutura temporal do trabalho e ritmo** – horas extras, trabalho em turnos, trabalho ao ritmo da máquina, pagamento por produção.
- **Estrutura das tarefas** – falta de controle, subutilização de capacidades.
- **Condições físicas** – desagradáveis, ameaça de riscos físicos ou tóxicos.
- **Organização do trabalho** – ambigüidade de papel, conflito de papel, competição e rivalidade.
- **Extra-organizacionais** – fatores relacionados à comunidade, insegurança no emprego, preocupações com a carreira.
- **Fontes extra-trabalho** – pessoais, família, relacionados à comunidade.

Consequências

Fisiológicas:

- de curto prazo – catecolaminas, cortisol, aumentos de pressão arterial
- de longo prazo – hipertensão, doenças cardíacas, úlceras, asma

Psicológicas (cognitivas e afetivas):

- de curto prazo – ansiedade, insatisfação, doença psicogênica de massa
- de longo prazo – depressão, *burnout*, distúrbios mentais

Comportamentais:

- de curto prazo – no trabalho (absenteísmo, produtividade e participação); na comunidade (redução das amizades e da participação); na esfera pessoal (abuso de álcool e drogas, fumo)
- de longo prazo – “desesperança aprendida”.

Fatores Modificadores

Individuais – estilo de vida e recursos pessoais

Apoio social – de natureza emocional, auto-estima, informacional

Fonte: BAKER & KARASEK, 2000.

KARASEK & THEORELL (1990; p. 87) definem o estresse como um '*desequilíbrio do sistema como um todo*', em particular de suas possibilidades de controle.

Para integrar as ações de seus subsistemas – cada qual responsável por uma parte da tarefa de assegurar o funcionamento adequado do organismo dentro de seu ambiente –, todos os organismos precisam ter mecanismos de controle. O cérebro, o coração e os sistemas neuroendócrinos são os sistemas de controle biológico; sistemas de controle também estão presentes nos níveis do funcionamento cognitivo e das relações interpessoais. Segundo essa concepção, doenças psicossomáticas como a hipertensão, por exemplo, são vistas como *distúrbios de regulação* ou perturbações ocorridas no sistema de controle do organismo em seu esforço de manter-se em equilíbrio -- ou em estado de homeostase (op.cit.).

Enquanto a maioria dos modelos teóricos do estresse enfoca a manutenção da homeostase, Karasek & Theorell abordam o processo através da exploração de *dois mecanismos de desequilíbrio – a tensão e a aprendizagem*. Esta diferença de abordagem explica-se, segundo os autores, pelo fato de a grande maioria dos estudos anteriores abordar situações de estresse agudo, ligado a situações sobre as quais os indivíduos não poderiam ter qualquer controle – catástrofes, perda de entes queridos, etc. Diante deste tipo de situação, a questão que emergia como mais relevante era *como* o indivíduo poderia enfrentar (*to cope with*) ou suportar aquele fardo inevitável (op.cit.).

Já a perspectiva de análise de Karasek & Theorell – que será descrita adiante – visa um contexto diferente: os ambientes de trabalho. Nestes, os estressores são vistos como aspectos planejados com anos de antecedência, por algumas pessoas, para serem vivenciados por outras. Embora representem menor gravidade que as catástrofes mencionadas, esses estressores podem ocorrer de forma contínua, anos a fio, podendo ser caracterizados como *estressores crônicos*. Neste caso, a questão da *controlabilidade do indivíduo em relação ao estressor* aparece como um elemento novo e muito importante (op.cit.).

Cada vez mais complexo, o ambiente de trabalho das organizações modernas impõe restrições igualmente complexas ao comportamento dos indivíduos. Em tempos ancestrais, as situações estressantes levavam à necessidade de o homem reagir através da luta ou fuga – de reações físicas rápidas, para as quais ele é fisiologicamente adaptado. As exigências com que o homem hoje se depara nos ambientes de trabalho exigem, ao contrário, *uma ativação psicológica de longo prazo*, combinada com nenhum esforço físico. Neste caso, *as constrições impostas pelo ambiente às respostas do indivíduo também adquirem uma importância muito maior* (op.cit.).

Finalmente, é importante mencionar três outros conceitos que fazem parte da trajetória conceitual do estresse. Dentro da concepção de que o cérebro humano necessita de determinado nível de estímulo para trabalhar bem, foram cunhados os conceitos de *happy stress* (ou *eustress*) e de *distress*. Eustresse ou *happy stress* refere-se ao 'bom estresse' -- uma tensão de caráter positivo resultante de situações em que os estímulos do ambiente estão em equilíbrio com as habilidades e recursos do indivíduo, e que portanto não provocam efeitos prejudiciais à saúde. Neste caso, o nível de adrenalina sobe, mas o nível de cortisol se mantém baixo (FRANKENHAEUSER, 1976). Introduzido por Bernard, o conceito de distresse corresponde ao 'mau estresse' – a tensão de caráter negativo cujas repercussões psicofisiológicas podem levar à ocorrência de agravos à saúde. Nas situações de distresse, os chamados hormônios do estresse -- a adrenalina e o cortisol -- aumentam.

Outro construto teórico que merece destaque é o de '*hassles*' (LAZARUS & FOLKMAN, 1984). Em português, esse conceito refere-se aos pequenos obstáculos, ou contratempos – episódios externamente induzidos que prejudicam o desempenho e o cumprimento de metas pelos indivíduos. ZOHAR (1999) verificou que esses pequenos contratempos constituem importantes fatores geradores de estresse entre militares instrutores de salto com pára-quedas. Apesar da natureza transitória dos contratempos, sua cumulatividade no cotidiano de trabalho acaba por exercer efeitos

importantes no bem-estar dos trabalhadores, como estados de ânimo negativo, fadiga e percepção de sobrecarga ao final do dia de trabalho.

4.3 Estresse, Características do Trabalho e Percepção

Subjetiva: dois modelos teóricos.

Os dois modelos que serão descritos a seguir tratam o estresse como uma interação dinâmica entre a pessoa e seu ambiente de trabalho. O modelo Demanda-Controle procura identificar as características estruturais daquela interação. O modelo de Estresse, Avaliação e '*Coping*', transacional, enfatiza mais os mecanismos psicológicos subjacentes àquela interação, principalmente a avaliação cognitiva e as estratégias de '*coping*'.

O Modelo Demanda-Controle foi originalmente desenvolvido por Robert Karasek e publicado em 1979, com o nome de '*Job Strain*' (Tensão do Trabalho). Foi posteriormente ampliado, em colaboração com Thöres Thöorell, e passou a ser designado de Modelo '*Demand/Control*' (Demanda - Controle). Baseia-se nas características psicossociais do trabalho e dá grande ênfase à controlabilidade dos estressores por parte dos indivíduos.

O modelo prevê o risco de doença relacionada ao estresse e o comportamento ativo/passivo relacionado ao trabalho. Tem sido utilizado principalmente em estudos epidemiológicos sobre doenças crônicas, como as doenças coronarianas (KARASEK, 1998).

O termo 'Demanda' refere-se às *exigências psicológicas do trabalho*; 'Controle', a uma medida combinada de *controle sobre a tarefa e uso das habilidades*, denominada de '*latitude decisória*'. Esta última é avaliada através de dois componentes: 1) autoridade na tarefa (ou autonomia), e 2) o arbítrio conferido pela habilidade (*skill discretion*), ou o uso das próprias habilidades pelo indivíduo (KARASEK, 1998).

O modelo explora dois mecanismos de desequilíbrio – a tensão e a aprendizagem.

A **tensão** é uma condição de sobrecarga experimentada pelo sistema de controle de um organismo, em sua luta para enfrentar desafios ambientais excessivos. Assim, um excesso de exigências ambientais, ou a imposição de restrições à resposta a essas exigências, pode levar a distúrbios no sistema que organiza estas respostas – o sistema interno de controle do indivíduo. Este, para impor ordem ao seu ambiente, é obrigado a sair do estado de repouso/equilíbrio e trabalhar. Quando estas ações chegam a extremos, podem levar à tensão ou fadiga. Então, antes de poder organizar novas informações, o organismo precisa de repouso, para poder restaurar-se do estado de desordem imposto ao seu sistema de controle (KARASEK & THEORELL, 1990).

As reações mais adversas de tensão (fadiga, ansiedade, depressão e doença física) ocorrem quando o indivíduo se depara com altas exigências psicológicas e tem baixa latitude decisória. As respostas de estresse resultam da ativação (provocada pelas exigências), combinada com oportunidades restritas de ação ou enfrentamento. Um exemplo de trabalho estressante é o realizado em linhas de montagem, em que cada comportamento do indivíduo é constrangido de modo rígido (KARASEK, 1998).

A **aprendizagem**, por sua vez, ocorre em situações de exigência ou desafio em que o indivíduo é obrigado a despender energia psicológica e exercer sua capacidade decisória (op.cit.).

Para ter um bom desempenho e adquirir satisfação no trabalho, o organismo precisa deparar-se com algum grau de exigência -- algo que o desafie, que o interesse ou seja por ele considerado importante. Também precisa recorrer aos processos de manutenção do equilíbrio -- repouso, atividades relaxantes, para manter um nível ótimo de ativação, maximizar o seu desempenho e minimizar a tensão (KARASEK & THEORELL, 1990).

A dinâmica em que operam a tensão e a aprendizagem -- os dois mecanismos de desequilíbrio explorados pelo modelo, pode ser assim resumida:

- 1) um nível elevado de tensão ou ansiedade pode inibir a capacidade normal de uma pessoa de aceitar desafios e assim inibir novas aprendizagens; esse alto nível de ansiedade, por sua vez, pode ser resultante de tensão acumulada ao longo do tempo;
- 2) a ocorrência de novas aprendizagens pode reduzir a percepção de eventos como estressantes, e aumentar o sucesso de suas respostas (*'coping'*).

O esquema a seguir demonstra graficamente essa dinâmica:

Figura 8. Associações Dinâmicas entre Tensão Ambiental e Aprendizagem para a Evolução da Personalidade

Fonte: KARASEK (1998, p. 34.10).

No que diz respeito às diferentes combinações entre exigências e latitude decisória, o modelo supõe a existência de um *continuum* (BAKER & KARASEK, 2000).

Em um dos extremos estão os trabalhos que envolvem simultaneamente alta exigência do trabalho e alta latitude decisória. São chamados de trabalhos '**ativos**', que levam ao auto-desenvolvimento e ao desenvolvimento de novos padrões de comportamento, tanto no ambiente de trabalho quando fora dele. Neste caso, o trabalho produz uma tensão psicológica considerada não prejudicial, porque o trabalhador pode traduzir os desafios em ação direta – em uma resposta comportamental voltada para a solução do problema. Se esta for eficaz, será incorporada ao repertório de estratégias de '*coping*' do indivíduo – será *aprendida* (KARASEK, 1998).

Em outro extremo do *continuum* estão os trabalhos que envolvem baixas exigências combinadas com baixo controle. São os trabalhos '**passivos**', vistos como indutores de um declínio na atividade geral do indivíduo e de uma redução de sua capacidade de solução de problemas. Podem levar a uma *aprendizagem negativa*, ou à perda gradual das habilidades adquiridas. A partir de uma seqüência de situações de trabalho em que as iniciativas do trabalhador são rejeitadas, este pode desenvolver uma *desesperança aprendida* (op.cit.)

De acordo com o modelo, os trabalhos que envolvem altas exigências e baixo controle são os que resultam em tensão – as características essenciais de um trabalho estressante resop.cit.no fato de simultaneamente **impor altas exigências e criar restrições** sobre a capacidade de resposta do trabalhador (BAKER & KARASEK, 2000).

A Figura 9, a seguir, apresenta graficamente as diferentes combinações de exigências e latitude decisória previstas pelo modelo Demanda-Controle:

Figura 9. Efeitos Combinados de
Exigências do Trabalho e Latitude Decisória

MODELO DEMANDA-CONTROLE

Fonte: BAKER & KARASEK (2000).

Uma terceira dimensão posteriormente incorporada ao modelo é o **apoio social** (apoio sócio-emocional), visto como neutralizador da tensão do trabalho. Este poder neutralizador, porém, depende do grau de integração social e emocional e de confiança existente entre os colegas, supervisores e chefes (KARASEK & THEORELL, 1990).

Ao referir-se às fontes de fadiga, de sofrimento, de incômodo, presentes nas situações de trabalho, Wisner (1987, p. 91) afirma que tais estados “estão naturalmente ligados às atitudes psicológicas (...) e que os efeitos desfavoráveis do ambiente são reduzidos se as relações entre as pessoas são boas no local de trabalho, se as atitudes psicológicas são favoráveis”.

Finalmente, cita-se a afirmação de Karasek de que as exigências ambientais podem ser caracterizadas em termos positivos ou negativos, correspondendo respectivamente aos conceitos de eustresse e distresse, e a diferentes combinações entre exigências e controle (KARASEK, 1998).

O Modelo de Estresse, Avaliação e '*Coping*', também bastante influente, foi formulado por Richard Lazarus e Susan Folkman e publicado em 1984. Derivou do referencial originalmente desenvolvido por Lazarus na década de 60, época em que passou a disseminar-se a idéia de que o estresse constitui um aspecto inevitável da vida, e que diferentes respostas a tal processo explicar-se-iam pela maneira pela qual as pessoas o enfrentam (LAZARUS & FOLKMAN, 1984).

A questão básica do modelo é a seguinte: “O que causa estresse em diferentes pessoas?”. A resposta deve ser buscada na percepção – na avaliação cognitiva que a pessoa faz de um evento ou situação potencialmente estressante, e no seu estilo de '*coping*' – nas *estratégias de enfrentamento* ou esforços cognitivos e comportamentais com os quais a pessoa trata de administrar as exigências impostas por aquela situação. Ambos os processos dependem, por sua vez, do significado que o evento represente para a pessoa (op.cit.).

O estresse é visto como um processo dinâmico, como uma luta entre forças opostas – entre as *exigências* sempre colocadas pelo ambiente social e os *recursos ou processos* de que a pessoa se utiliza para enfrentá-las.

É definido como: “*uma relação particular entre a pessoa e o ambiente que é avaliada pela pessoa como onerando ou excedendo seus recursos e colocando em risco o seu bem-estar*” (LAZARUS & FOLKMAN, 1984, p. 19).

Uma situação de mudança tecnológica, por exemplo, pode ser encarada como ameaçadora, ao menos temporariamente, por obrigar trabalhadores, gerentes e profissionais a aprenderem novos conceitos e procedimentos, ou por tornar certas funções e trabalhos obsoletos – ou 'redundantes' –, levando as pessoas a confrontarem-se com a perspectiva do desemprego (LAZARUS & FOLKMAN, 1984).

A relação entre a pessoa e o ambiente é mediada pelas seguintes fases: avaliação primária; avaliação secundária; reavaliação e '*coping*'.

Através da avaliação cognitiva, a pessoa examina a importância de uma situação em termos de seu bem-estar (*avaliação primária*) – se o acontecimento é irrelevante, benigno ou estressante. Neste último caso, a situação pode envolver um dano ou perda já consumado, a ser assumido; uma ameaça de dano ou perda, ou um desafio – um acontecimento que poderá representar ganho ou aprendizagem (op.cit.).

A avaliação de uma situação como de 'desafio' representa um componente importante do trabalho saudável e produtivo – uma situação que revigora o indivíduo psicológica e fisicamente, motiva-o a adquirir habilidades novas e a conquistar domínio sobre seu trabalho (NIOSH, 1999). O caráter positivo e estimulante do 'desafio', em suma, corresponderia aos conceitos antes mencionados de 'eustresse', ou '*happy stress*', ou 'bom estresse'.

Após a fase da avaliação primária, a pessoa trata de avaliar os recursos de que dispõe para enfrentar a situação (*avaliação secundária*), ou seja, verificar as estratégias de '*coping*' ao seu alcance. A fase de reavaliação refere-se a uma avaliação modificada do estressor, baseada em

novas informações advindas do ambiente e/ou em informações da reação da própria pessoa (LAZARUS & FOLKMAN, 1984).

As respostas de '*coping*' podem ser empiricamente classificadas de acordo com a função (ex.: centrada *no problema* ou *na emoção*) ou tipo (que inclui oito fatores: confronto; autocontrole; apoio social; aceitação da responsabilidade; fuga-esquiva; resolução de problemas, e reavaliação positiva).

Nesse modelo, o 'estresse' é tratado como um 'conceito organizador', uma 'rubrica' que pode compreender muitas variáveis e processos, a serem estudados sob uma perspectiva transacional. Cabe a cada pesquisador adotar um quadro teórico sistemático para o exame do fenômeno em níveis múltiplos de análise e especificar antecedentes, processos e conseqüências que sejam relevantes.

O modelo leva em conta o caráter modelador e unificador do contexto social e da cultura – a influência da dimensão social sobre o comportamento dos indivíduos e grupos, mas considera que as diferenças individuais – que se manifestam através de pensamentos, sentimentos e comportamentos, também devem ser levadas em conta, assim como a influência do indivíduo em relação àquele contexto.

O modelo privilegia, portanto, a interpretação subjetiva de uma transação. Porém, os autores ressaltam que as avaliações cognitivas mostram-se em geral bastante correlacionadas com a realidade. Em outras palavras, quando o cenário ambiental não é ambíguo, as pessoas percebem e avaliam o ambiente objetivo bastante bem, havendo pouca oportunidade para as diferenças individuais manifestarem-se (LAZARUS & FOLKMAN, 1984).

Cox e colaboradores afirmam que as situações de trabalho experimentadas como estressantes são aquelas *percebidas* como envolvendo importantes exigências de trabalho que não estão em equilíbrio com o conhecimento e as habilidades dos trabalhadores ou com suas necessidades, especialmente quando os trabalhadores exercem pouco

controle sobre o trabalho e recebem pouco apoio social no trabalho (COX et al., 2000).

A questão do enfoque das características individuais é bastante delicada, e merece comentários adicionais.

Kalimo afirma que “*quando a influência de um fator psicossocial é forte, a suscetibilidade individual é de menor importância*” (KALIMO, 1987, p. 5). Os principais estressores do trabalho identificados pela autora, após extensa revisão da literatura, abrangem: a) estressores relacionados às exigências impostas para a realização da tarefa; b) estressores ligados à organização e ao gerenciamento do trabalho; c) conflitos e ambigüidade de papéis; d) problemas relativos à carreira; e) problemas com horários de trabalho e trabalho em turnos; f) estressores relacionados às relações interpessoais no trabalho; g) insegurança no emprego; h) presença de riscos físicos e químicos, e i) problemas relacionados à interface trabalho-lar (op.cit.).

PAYNE (1980) salienta que os problemas existentes no ambiente de trabalho freqüentemente não são passíveis de solução através de estratégias de ‘*coping*’ individual. Ao mesmo tempo em que podem exercer efeitos poderosos sobre as pessoas, muitos desses problemas podem ser impermeáveis a esforços pessoais para alterá-los.

Para Karasek, a tensão emerge principalmente em razão das *características do trabalho*, e não da percepção subjetiva do trabalhador. Embora considere que fatores individuais, como estilo de ‘*coping*’, possam atuar como modificadores do processo, Karasek sustenta que alguns modelos de análise introduzem a dimensão individual de forma precoce, com isto deixando de avaliar os fatores ambientais determinantes (KARASEK, 1979).

Tais ponderações são importantes dado o risco de que, diante da noção de que um evento só será estressante se assim for percebido pelo indivíduo, alguns estudos ou intervenções acabem por *culpabilizar a vítima*, perdendo de vista a natureza determinante de fatores psicossociais presentes no ambiente de trabalho (LANDISBERGIS et al., 1997).

4.4 O Processo de Adoecimento Mediado por Fatores Psicossociais.

As evidências atualmente disponíveis são claras quanto à associação entre estresse e doenças cardiovasculares, hipertensão, úlcera péptica, doenças inflamatórias intestinais e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT (BAKER & KARASEK, 2000). Em nosso país, tais distúrbios hoje representam uma das principais causas de afastamentos do trabalho junto ao sistema previdenciário.

Um estudo envolvendo 1600 homens suecos identificou maior freqüência de sintomas de doença cardíaca em trabalhadores que descreviam seu trabalho como psicologicamente pesado e com baixa margem de decisão. Os trabalhadores que referiam enfrentar poucas exigências psicológicas e ter grande autonomia em seu trabalho não referiam aqueles sintomas e apresentavam um estado de saúde superior ao da média dos sujeitos pesquisados (KOMPIER & LEVI, 1995).

A percepção de *falta de controle sobre o tempo de trabalho*, manifestada como impossibilidade de administrar o tempo de acordo com as necessidades pessoais, foi identificada em um estudo recente realizado em São Paulo. VIEIRA (2002) avaliou uma amostra aleatória de 26 pacientes do sexo masculino, com idades entre 30 e 58 anos, que freqüentavam o Centro de *Check-up* do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, com o objetivo de investigar a possível correlação entre insatisfação quanto ao tempo empregado na atividade profissional e o aparecimento de sintomas/doenças. A maioria dos pacientes freqüentadores daquele Centro era composta de executivos de grandes empresas. A autora dividiu a amostra estudada em dois grupos. O Grupo A integrou vinte e um pacientes que trabalhavam mais do que 70% do tempo, distribuindo o restante entre atividades não ligadas à profissão. Todos estes pacientes apresentavam *"conflito em relação à pouca disponibilidade para prática de esportes, lazer e contato com a família"* (p. 137). Avaliados quanto às doenças associadas ao estresse, 90,4% dos

pacientes apresentavam dislipidemia (aumento do colesterol e triglicérides); 76,2%, sobrepeso; 67%, dermatite; 42,8%, gastrite, e 42,8%, hipertensão arterial. Outras condições identificadas pelo estudo foram dor na região lombar, diabetes e impotência sexual, agravação dos sintomas e sinais clínicos relacionadas ao estado de estresse. O Grupo B era composto de cinco (20%) pacientes, que trabalhavam entre 50 e 60% do tempo, não manifestavam conflito quanto ao uso do tempo, referiam estar satisfeitos e apresentavam condições clínicas melhores. Nenhum apresentava hipertensão, dois eram obesos e um era portador de bronquite desde a infância. O estudo sugere a presença de *"uma clara correlação entre insatisfação no trabalho -- especialmente por dificuldade de administrar melhor o tempo em atividades, de acordo com a necessidade pessoal -- e o aparecimento de sintomas e/ou doenças"* (op.cit., p. 138).

Empresas ou organizações são estruturas que se mantêm através da interação social de seus membros, com o fim de atingir determinados objetivos. O processo social que nelas se realiza é o trabalho, dos quais se originam *estímulos ou fatores psicossociais*. Estes afetam o organismo através da percepção e da experiência -- os processos nervosos superiores. Em certas circunstâncias e em determinados indivíduos, aqueles estímulos podem abrir campo para o desencadeamento de doenças (LEVI, 1988).

Dotado de um *programa psicobiológico* único, o indivíduo percebe e elabora os estímulos, de acordo com sua propensão para reagir segundo determinados padrões. Esta propensão, por sua vez, é condicionada por fatores genéticos e experiências anteriores. Assim, diferentes reações serão provocadas pela ação recíproca desses elementos, ou pelo desajuste entre as oportunidades e exigências inerentes ao meio e as necessidades, recursos e expectativas individuais. Quando não há uma boa acomodação desses aspectos -- quando as necessidades do indivíduo não são atendidas, ou quando este não consegue utilizar de modo suficiente suas habilidades, ou é obrigado a utilizá-las em excesso, o organismo reage por meio de diversos *mecanismos patogênicos*, que podem ser cognitivos, afetivos, comportamentais ou fisiológicos. Em certas condições de intensidade,

freqüência ou duração, e diante da presença ou ausência de determinadas variáveis interatuantes, podem provocar o surgimento de *precursores de doenças* (op.cit.).

Como exemplos de mecanismos patogênicos *cognitivos*, Levi menciona a limitação do campo de visão (visão em túnel), a diminuição da capacidade de concentração, da criatividade ou da capacidade de tomar decisões. Exemplos de mecanismos patogênicos *afetivos* são as reações 'disfóricas', como a ansiedade ou angústia, a depressão, a alienação, a fadiga mental, a apatia e a hipocondria. Mecanismos patogênicos ou reações *comportamentais* -- caracterizados como 'válvulas de escape', são, por exemplo, o consumo excessivo de álcool, fumo ou drogas, correr riscos desnecessários no trabalho, no trânsito, exibir comportamentos agressivos e violentos injustificados contra outros ou contra si mesmo (comportamento suicida). Quanto aos mecanismos patogênicos *fisiológicos*, as reações típicas são: aumento da pressão arterial, batimentos cardíacos aumentados ou arrítmicos, tensão muscular, dor subsequente no pescoço, cabeça e ombros, secura da garganta e da boca e superprodução de suco gástrico. Quando prolongadas, intensas e/ou freqüentemente recorrentes, algumas dessas reações podem levar à hipertensão, ao infarto do miocárdio, ou ao derrame. Outros sintomas, inespecíficos, constituem o 'estresse' tal como definido por Selye -- as reações fisiológicas estereotipadas de 'tensão' que o organismo apresenta ao ser exposto a diversos estímulos ou pressões do meio ambiente e a exigências de adaptação a este. Quanto aos *precursores de doenças*, são os distúrbios de sistemas mentais ou físicos que ainda não provocam incapacidade, mas, se persistirem, provocarão (LEVI, 1988; LEVI et al., 1998).

Fatores psicossociais como falta de controle, excesso de exigências, necessidades insatisfeitas, expectativas não preenchidas, superestimulação, subestimulação, ou conflitos de papel -- tendem a produzir essas reações (op.cit.). E, segundo o autor, estas dependem não só das exigências a que estamos expostos, mas também de como lidamos com a situação -- nosso estilo de '*coping*' (LEVI, 1996). Para neutralizá-las, *podemos tentar alterar a*

situação, ou alterar a nossa própria percepção acerca da situação, ou nossa adaptação a ela (LEVI, 1996).

Levi sustenta que a única medida válida de bem-estar de que dispomos é a avaliação subjetiva individual, que pode ou não coincidir com a opinião objetiva dos demais (op.cit.). Cita como exemplo um trabalhador que pode experimentar uma sensação de bem-estar executando uma tarefa monótona, ou mesmo potencialmente perigosa.

O autor adverte, ainda, para a tendência de alguns estudos sobre estresse de negligenciarem os estímulos físicos inerentes a um ambiente de trabalho, embora estes possam influenciar o trabalhador não só física, como quimicamente, ou do ponto de vista psicossocial.

A partir desses conceitos, Levi constrói um modelo teórico do processo de adoecimento que pode ser desencadeado pelos fatores psicossociais. Define os fatores interatuantes como *"fatores intrínsecos ou extrínsecos, sociais, mentais ou físicos, que modificam a ação dos fatores causais na fase do mecanismo, o precursor ou a doença, isto é, promovem ou evitam o processo que pode desembocar na doença"* (op.cit., p. 11). Exemplos de variável preventiva intrínseca seria a capacidade de enfrentar o estresse; um exemplo de variável preventiva extrínseca seria o *apoio social*.

O modelo de Levi deve ser interpretado como um sistema não linear e cibernético, com retroalimentação contínua: se um indivíduo é acometido por uma doença, isto repercute sobre o processo social que se desenvolve no interior da estrutura, sobre os estímulos psicossociais resultantes, sobre a propensão da pessoa a reagir e sobre as variáveis interatuantes (op.cit.).

Eis a representação gráfica do modelo:

Figura 10. Modelo Teórico do Adoecimento Mediado por Fatores Psicossociais

Fonte: LEVI (1987).

5 OBJETIVOS

A presente pesquisa teve por objetivos:

1. identificar a inter-relação de fatores psicossociais negativos (estressores do trabalho) e fatores protetores ou atenuantes (fatores que podem amortecer ou mitigar a influência dos primeiros) presente na situação de trabalho de um grupo de operadores de *telemarketing*;
2. verificar o potencial do humor como 'recurso psicossocial' frente ao estresse no trabalho, em duas dimensões: como recurso de '*coping*' (dimensão psicológica) e comportamento comunicativo facilitador das relações interpessoais e do apoio social (dimensão sociológica).

6 MÉTODO

6.1 Considerações Preliminares.

A seleção do método para a abordagem da relação saúde/trabalho constitui um desafio para o pesquisador, dada a complexidade dessa interface e o fato de a Saúde do Trabalhador ser um campo de estudos ainda em construção.

Rigotto (1993) chama a atenção para o caráter complexo e multifacetário do objeto Saúde do Trabalhador, e propõe que se trate de apreendê-lo *"em sua totalidade"*. Obviamente isto é inviável em sentido estrito. O que a autora preconiza, porém, é a apreensão da totalidade como *"meta a ser perseguida"*, ao defender um conhecimento que seja fruto de *vários olhares*, aí incluído *o olhar do trabalhador*.

Apontam para o mesmo sentido as recomendações de Dias (1993, p. 154) para que: a) os estudos em Saúde do Trabalhador tratem de resgatar e valorizar o saber acumulado pelos trabalhadores sobre o seu trabalho, os riscos e as repercussões sobre a saúde; b) a construção de uma nova abordagem da questão saúde/trabalho não se limite ao aspecto econômico e contemple também suas dimensões filosóficas, antropológicas e sociológicas, com vistas ao *"resgate do papel do trabalho na vida dos homens"*.

Assim como a Saúde Pública, a Saúde do Trabalhador constitui um campo de estudos de caráter aplicado, voltado para o diagnóstico de situações que real ou potencialmente afetem a saúde dos trabalhadores, e para a formulação e implementação de ações de intervenção, corretivas e preventivas, e de promoção da saúde.

Esse esforço de *"entender para intervir no processo de trabalho em relação com a saúde e a doença"*, inerente à Saúde do Trabalhador, implica na tentativa de

"superar todo um passado de fragmentação da realidade, reproduzido na formação dos profissionais desde a graduação, que se reflete na

tendência à manutenção de ilhas de saber/poder e no receio diante da possibilidade de construir pontes entre as diversas áreas do conhecimento” (MINAYO-GOMES et al., 2000, p. 10).

Porém, as tentativas de abordagem multidisciplinar podem ser comprometidas pelo equívoco da *“substituição pura e simples de análises fragmentadas por sínteses simplificadoras”* (op.cit., p. 11).

Essas duas tendências são também abordadas por Minayo ao discutir o conceito de metodologia, definida como *“o caminho e o instrumental próprios de abordagem da realidade”* (MINAYO, 1993, p. 22).

Sublinha-se aqui o fato de que a metodologia não constitui apenas um conjunto de técnicas de coleta e análise de dados. Estas sem dúvida são importantes pela necessidade de um cuidado metódico de trabalho e para o encaminhamento das questões formuladas abstratamente para a prática. Porém, é comum observar-se um *endeusamento*, uma *reificação* desse instrumental, o que freqüentemente conduz a um *“empirismo pouco fértil”*, como salienta Minayo. E ela adverte, também, contra a tendência oposta, a do *endeusamento da teoria* -- *“a excessiva teorização e a pouca disposição de instrumentos para abordar a realidade, provenientes de uma perspectiva pouco heurística”* (op.cit.). Resultam dessa tendência *“divagações abstratas ou pouco precisas em relação ao objeto de estudo”* (op.cit.).

Minayo chama a atenção, ainda, para outro elemento que muitas vezes é negligenciado nas análises científicas, que é o potencial criativo do pesquisador, ou a *imaginação sociológica*, como o denominou Wright Mills:

“Se a teoria, se as técnicas são indispensáveis para a investigação social, a capacidade criadora e a experiência do pesquisador jogam também um papel importante. Elas podem relativizar o instrumental técnico e superá-lo pela arte” (op.cit., p. 23).

Outro aspecto relativo à escolha da metodologia reside no que costuma ser designado – equivocadamente, a nosso ver –, como uma ‘oposição’ metodologia quantitativa *versus* qualitativa. Sobre esta questão têm sido feitos avanços importantes, mas sua solução ainda parece distante.

A esse respeito, endossamos a crítica feita por MINAYO (1993) à

própria expressão "pesquisa qualitativa", por considerar que o aspecto qualitativo deve integrar necessariamente toda investigação social:

"Isso implica considerar sujeito do estudo: gente, em determinada condição social, pertencente a determinado grupo social ou classe com suas crenças, valores e significados. Implica também considerar que o objeto das ciências sociais é complexo, contraditório, inacabado, e em permanente transformação" (op.cit., p. 22).

A realidade das pesquisas sociais reside em que os objetos de estudo estão presentes em um momento econômico, cultural, social e histórico determinado. Assim também os sujeitos da pesquisa e os pesquisadores, subjetividades marcadas por suas experiências e valores e que constroem seu saber a partir dos referenciais de que dispõem, dos conteúdos técnicos, culturais, políticos e ideológicos de que são portadores, e ainda, a partir de intersubjetividade que se estabelece entre eles -- sujeitos da pesquisa e pesquisador.

Essa realidade é designada por Minayo como *"essa atoria e autoria em condições dadas [que] é o material básico com o qual trabalhamos na pesquisa social, e que pode ser traduzida em números, gráficos e esquemas, mas não se limita e não se resume aí"* (op.cit., p. 33; grifos de Minayo). "Resumir aí" aquelas atoria e autoria equivaleria a *"tentar tornar mensuráveis e discerníveis sem ambigüidade todos os fatos sociais"*, como faz a perspectiva positivista (op.cit.).

Assim, qualquer perspectiva que se aproxime de fatos sociais desconsiderando sua historicidade, sua complexidade e sua freqüente contraditoriedade, *já parte* de uma concepção reducionista da realidade e, portanto, tende a produzir um conhecimento igualmente reducionista, simplificador.

Como alerta Manheim, *"a maneira de abordar um problema, o nível em que este é formulado, o grau de abstração e de concretização que se espera alcançar, estão todos ligados da mesma forma à vida social"* (MANHEIM, 1950, p. 258). Há também uma forte carga de valores inerente a certos aspectos da realidade, que só podem ser compreendidos através da

participação do pesquisador no sistema social estudado. Assim, a própria tentativa de garantir a 'objetividade' do conhecimento seria um obstáculo aos conhecimentos sociológicos.

A realidade da vida diária é sempre uma realidade ordenada, cujos fenômenos enquadram-se em padrões que se impõem à nossa apreensão. Os indivíduos que dela fazem parte pensam e agem de acordo com o significado que atribuem aos objetos e acontecimentos. Nessa perspectiva, considera-se que os homens respondem não apenas aos aspectos físicos de uma situação, mas também e principalmente ao sentido que a situação tem para eles (BERGER & LUCKMANN, 1974).

Daí a importância atribuída por MINAYO (1993) à contribuição de Alfred Schutz para a operacionalização da pesquisa social qualitativa, por ter elaborado teoricamente as idéias da fenomenologia aplicadas às Ciências Sociais. Tanto o conhecimento científico quanto o senso comum são por ele caracterizados como '*conjuntos de abstrações, formalizações e generalizações*' que derivam de uma construção, da interpretação de fatos a partir do mundo cotidiano. As representações sociais são designadas então como 'senso comum', e o interesse recai sobre a compreensão dos significados que estruturam a existência cotidiana dos indivíduos e grupos sociais, por moldarem suas estruturas de pensamento e, portanto, sua ação.

Assim, a análise de uma situação de trabalho deve levar em conta o significado dos vários aspectos que a configuram, tal como construídos pela percepção/interpretação dos sujeitos. É imprescindível, portanto, conhecer-se a definição que fazem os atores sociais de sua realidade cotidiana.

No presente trabalho, o que consideramos como 'totalidade' a ser apreendida é a inter-relação de fatores psicossociais estressores e protetores ou atenuantes presentes na situação de trabalho dos operadores de *telemarketing* e o potencial do humor como 'recurso psicossocial' frente ao estresse. Isto, de acordo com a percepção/definição de um grupo de operadores e com nossa própria observação/definição acerca daquela inter-relação.

A concretização dessa tarefa exigia: 1) um conhecimento bastante

próximo das características da tarefa, do contexto e do cotidiano de trabalho dos operadores; 2) o levantamento da percepção dos sujeitos sobre os fatores psicossociais do trabalho, queixas de saúde e sobre o papel do humor em seu cotidiano; 3) a identificação do significado que os sujeitos atribuem àqueles aspectos, com vistas à caracterização dos fatores potencialmente geradores de estresse (fatores de incômodo e fadiga) e dos potencialmente benéficos (fatores de satisfação no trabalho).

Optou-se por realizar um estudo de caso em uma central de teleatendimento, tendo-se obtido acesso à Central de Atendimento e Orientação de uma empresa administradora de planos de saúde ligada a uma instituição pública. A Central localiza-se em São Paulo e a sede da empresa, em Brasília.

O desafio de colher informações de caráter objetivo e subjetivo – representadas aquelas pelas condições de trabalho e pela forma de organização do trabalho, e as últimas pela definição/percepção dos sujeitos sobre o significado daqueles e de outros aspectos, levou-nos a optar por uma combinação de instrumentos de coleta, envolvendo entrevistas individuais, observação participante, uma entrevista coletiva e um questionário auto-aplicável, que serão descritos em detalhes a seguir.

6.2 Etapas da Pesquisa.

A pesquisa foi iniciada em fevereiro de 2001, a partir de uma ampla revisão bibliográfica sobre os quatro temas de interesse do projeto: estresse, fatores psicossociais do trabalho, trabalho em *telemarketing* e humor.

No mês seguinte foram iniciadas negociações com a gerência da Central de teleatendimento estudada. As negociações visavam ao desenvolvimento de um projeto de pesquisa multidisciplinar, envolvendo uma nutricionista, uma médica do trabalho (coordenadora da pesquisa e orientadora desta tese) e a autora, socióloga. Haveria também o apoio de uma psicóloga, em momentos específicos.

Em maio de 2001, realizou-se a primeira reunião da equipe com a gerente da Central, que manifestou preocupação quanto a casos de LER/DORT¹² e de afastamento do trabalho por motivos psicológicos registrados entre os operadores. Negociou-se então que a equipe ofereceria um diagnóstico das condições de trabalho e saúde contendo recomendações visando à prevenção daqueles agravos.

Recebida a autorização formal da sede da Empresa em Brasília, passou-se a visitar a Central semanalmente, em dia acertado com a gerência, entre julho de 2001 e janeiro de 2002.

A primeira fase da pesquisa consistiu de doze entrevistas individuais semi-estruturadas, com duração média de uma hora e meia, realizadas a intervalos semanais entre os meses de julho e setembro de 2001. Tais entrevistas envolveram representantes da administração e funcionários de diferentes Núcleos, em sua maioria ex-operadores de *telemarketing* então exercendo cargos administrativos: a Coordenadora e duas funcionárias do Núcleo de Qualidade, uma responsável pelo Treinamento e a outra pelo Controle Estatístico; o Coordenador e quatro funcionárias do Núcleo Operacional; duas funcionárias do Núcleo de Comunicação, o Coordenador do Núcleo de Informática; o médico Coordenador Técnico da Central.

Estas entrevistas possibilitaram a coleta de informações sobre o contexto de trabalho dos operadores – a Central, sua história, sua estrutura e funcionamento; sobre as características do trabalho em *telemarketing*; sobre as representações desses funcionários sobre dificuldades/exigências que os operadores costumavam enfrentar e os recursos/facilidades com que podiam contar para a realização do trabalho. Durante esta etapa foram também identificados e solicitadas cópias de documentos oficiais da Central e que constituíram um material de consulta importantíssimo, em várias fases da pesquisa, como o Manual de Procedimentos Operacionais, o Manual do Programa de Valorização Funcional, o Manual de Qualidade da Central de Atendimento e Orientação. Deste último, por exemplo, foi possível coletar informações sobre a história da Central, sua estrutura, descrições de cargos,

¹² Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

tarefas e rotinas prescritas, metas relacionadas à Certificação ISO, entre outras.

Com base nas informações então coletadas e nas categorias de análise do referencial teórico selecionado, desenhou-se um mapa destinado ao registro das observações empíricas. Ao longo da pesquisa, esse mapa inicial foi sofrendo adequações e acréscimos, em função do progresso de nossos estudos, experiências e observações.

Figura 11 - Exemplo de ‘mapa’ que costuma ser elaborado por cientistas sociais...

Fonte: Cartum de autoria de Wiley, publicado no Washington Post, edição de 5 de janeiro de 1993, reproduzido em ROBBINS (1999).

Seguiu-se uma etapa de observação participante, nos meses de setembro e outubro de 2001, durante a qual se procedeu à análise do trabalho e à escuta de atendimentos realizados por dois operadores, um do Núcleo Administrativo e um do Núcleo Ambulatorial (antes denominado de “Senha Prévia”), sendo um do turno da manhã e o outro do turno da tarde. Procedeu-se também à observação do trabalho de um supervisor (operador sênior) que prestava suporte a um módulo composto por oito operadores. A observação do trabalho dos operadores foi acompanhada de entrevistas “*on the job*”, durante as quais se solicitavam esclarecimentos sobre o trabalho que estava sendo realizado.

No início de novembro de 2001 realizou-se uma entrevista coletiva semi-estruturada, conduzida pela pesquisadora em conjunto com uma

psicóloga com larga experiência em pesquisa em Saúde do Trabalhador e, especificamente, na condução de entrevistas. Contou-se com a participação de quatro operadores indicados por interlocutora da Central de acordo com os critérios estipulados pela autora: dois do gênero masculino e dois do gênero feminino, com diferentes tempos de trabalho na empresa e no segmento de *telemarketing*. A entrevista foi realizada em uma sala de reuniões da central, durante o horário de expediente dos operadores envolvidos, e teve a duração aproximada de três horas. As fitas foram posteriormente transcritas para serem submetidas à análise de conteúdo.

O roteiro da entrevista constou de dez tópicos (Anexo 1), tendo sido formulado de forma a evitar questões demasiadamente específicas, com o objetivo de controlar a possibilidade de indução de respostas e de facilitar a livre expressão dos entrevistados quanto ao trabalho.

A partir de achados da literatura e das informações coletadas por meio das entrevistas individuais, da observação participante e da entrevista coletiva, foi elaborado um questionário auto-aplicável (Anexo 2). É preciso esclarecer que o questionário anexado não foi integralmente utilizado nesta pesquisa, tendo sido formulado para um projeto mais amplo sobre Condições de Trabalho e Saúde dos Operadores de *Telemarketing*. Tal projeto era integrado por dois subprojetos, um correspondente ao presente trabalho e o outro voltado para o estudo dos distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORTs). Para melhor informação dos leitores, serão discriminadas a seguir as questões do questionário anexado que correspondem ao presente estudo:

- Dados sócio-demográficos: sexo; idade; escolaridade; estado civil; presença ou não de filhos (questões: 2, 4 a 7, 11);
- dados sobre o trabalho: dedicação a outra atividade profissional além da de operador de *telemarketing* na Central estudada; se sim, qual atividade; salário; tempo de trajeto casa-trabalho; tipo de veículo utilizado nesse trajeto; vínculo empregatício com a Central; tempo de trabalho como operador de *telemarketing*; tempo de trabalho na Empresa; horário de trabalho; carga de trabalho semanal; 13, 14, 16 a 18, 29, 31 a 35.

- Informações sobre queixas de alterações da saúde: queixas de dores ou desconfortos percebidos como relacionados ao trabalho; se sim, assinalar em qual(is) área(s) do corpo sente/sentiu os sintomas (no desenho da figura humana apresentado); incidência nos doze meses, trinta dias e sete dias anteriores ao preenchimento do questionário; intensidade dos sintomas: questões 41, 42, 47 a 49; afastamento do trabalho por estresse; se sim, por quantos dias; queixas de sintomas relacionados ao estresse: frequência com que apresenta os sintomas: ansiedade; estados depressivos; irritabilidade: questões 87, 88, 95 a 97;
- Informações sobre a situação de trabalho: percepção dos operadores sobre: condição acústica do local de trabalho, iluminação, temperatura, cadeira, presença de apoio para os pés, mesa, layout do posto de trabalho, qualidade dos instrumentos de trabalho; suficiência ou não do quadro de operadores e do treinamento oferecido pela empresa; presença de satisfação ou insatisfação com relação ao trabalho: questões 101 a 116;
- aspectos do trabalho vistos como fatores de satisfação: questões 117 a 126;
- aspectos do trabalho vistos como fatores de incômodo e fadiga: questões 127 a 151,
- fatores psicossociais relacionados ao estresse (KOMPIER & LEVI, 1995): questões 152 a 188,
- informações sobre uso do humor: durante as pausas, na copa; usado como '*coping*' (ativamente em busca de alívio frente ao estresse); efeitos do uso do humor: espécie de 'descanso' e melhora do desempenho; uso do humor dentro de limites, e significado dos eventos de humor para pessoas de fora da Central (humor relacionado ao contexto): questões 201 a 205 e 211;
- informações sobre o uso do humor e relacionamento interpessoal (quem ri com quem no trabalho): se dirigem brincadeiras: supervisores aos operadores; médicos aos operadores; operadores aos supervisores; operadores aos médicos, e operadores aos colegas operadores: questões

206 a 210.

Com base nos dados obtidos por meio das entrevistas individuais e coletiva e da observação participante, foram construídas as listas de fatores de incômodo e fadiga e fatores de satisfação, vistos como prováveis sinalizadores de fatores estressores e fatores protetores ou atenuantes, respectivamente.

Para o levantamento dos *fatores psicossociais do trabalho* foi utilizado o questionário sobre Estresse no Trabalho formulado por KOMPIER & LEVI (1995) com base nos pressupostos do modelo Demanda-Controle. Este requer o conhecimento da percepção/definição dos sujeitos sobre as características do trabalho, compreendendo, entre outras, as exigências (pressões psicológicas) que pesam sobre eles e o grau de controle que percebem ter sobre o próprio trabalho. O questionário levanta a percepção dos trabalhadores sobre cinco categorias de fatores psicossociais: requisitos do trabalho, controle sobre o trabalho, discriminação das tarefas, condições de emprego e apoio social.

Na categoria '**requisitos do trabalho**' são contemplados os aspectos: velocidade do trabalho; 'dureza' do trabalho (trabalho árduo); excesso de trabalho; alocação do tempo para a realização das tarefas; solicitações contraditórias/conflituosas sendo feitas aos trabalhadores por seus superiores; necessidade de concentração mental intensa e prolongada; frequência com que o trabalho é interrompido devendo ser retomado a seguir; volume e ritmo de trabalho, e ritmo do trabalho individual sendo prejudicado pela dependência em relação a outras pessoas ou setores.

Na categoria '**controle sobre o trabalho**' são arrolados os aspectos: possibilidade de o trabalhador tomar decisões individuais; grau de liberdade para escolher o modo de realizar as tarefas; grau de responsabilidade que o trabalho representa; possibilidade de determinar a seqüência das tarefas; possibilidade de afastar-se brevemente do local de trabalho; possibilidade de interromper o trabalho, se necessário, e possibilidade de determinar o próprio ritmo de trabalho.

A categoria '**discriminação das tarefas**' (ou a forma de estruturação

das tarefas) inclui: a possibilidade de aprender coisas novas; a repetitividade do trabalho; a necessidade de utilizar a criatividade; a necessidade de agilidade; a presença de tarefas variadas e a oportunidade de desenvolver as próprias aptidões.

Na categoria '**condições de emprego**' estão compreendidos: a possibilidade de o trabalhador determinar o momento em que deve começar e parar de trabalhar e de definir quando necessita de uma pausa; ser informado com antecedência sobre seu horário de trabalho; o sentimento do trabalhador quanto à segurança no emprego; as chances de desenvolvimento e promoção e a percepção sobre a possível obsolescência de suas qualificações em um prazo de cinco anos. Este último aspecto é também designado por outros autores como 'medo de redundância' (COX et al., 2000).

A categoria '**apoio social**' explora a qualidade do 'clima' de trabalho; irritabilidade manifestada freqüentemente pelos colegas de trabalho; a facilidade de obter ajuda junto aos colegas; a eficácia do gerenciamento cotidiano do trabalho; as opiniões dos sujeitos sendo levadas em consideração pelos supervisores; o grau em que os supervisores conhecem o trabalho desenvolvido pelo trabalhador; a avaliação do trabalhador sobre o apoio que recebe dos supervisores e as informações que recebe quanto ao seu próprio desenvolvimento na empresa.

Viktor Raskin (1996) salienta várias dificuldades relacionadas à pesquisa do **humor**: o fato de a grande maioria dos estudos centrarem-se em uma única disciplina, ignorando dados, resultados e idéias altamente pertinentes produzidos em outros campos; a inexistência de teorias substantivas, que possam fornecer um quadro de referência adequado. Propõe, portanto, que os estudos sobre humor baseiem-se em esforços multidisciplinares que se concentrem em questões bastante delimitadas a cada vez (RASKIN, 1996).

Tendo em vista a inexistência de métodos validados ou ao menos claramente definidos para a abordagem do humor, o foco do trabalho voltou-se para a busca de uma compreensão do processo em seus aspectos social,

psicológico e fisiológico, com base em uma ampla revisão bibliográfica, bem como para avaliar a percepção dos sujeitos pesquisados sobre o uso do humor como '*coping*' e como potencial favorecedor do apoio social. O uso do humor foi também explorado durante a entrevista coletiva e, dentro do possível, objeto de observação e registro em horários de lanche dos operadores, na copa.

O questionário foi testado junto a operadores de diferentes turnos e setores da Central estudada, tendo sofrido cortes, acréscimos e demais alterações sugeridas pelos operadores e identificadas pela pesquisadora.

A aplicação ocorreu entre novembro de 2001 e janeiro de 2002, envolvendo os quatro turnos de trabalho, tendo-se obtido 124 questionários respondidos de forma completa. Isto correspondia, à época, a 80% da equipe de operadores e de supervisores da Central estudada. Do total de sujeitos que responderam ao questionário, cerca de 20% haviam sido recentemente incorporados à Central. Foram incluídos na pesquisa por serem experientes na função, embora não tivessem ainda uma vivência significativa naquele contexto de trabalho. A esses operadores, solicitava-se que respondessem às questões segundo sua experiência, seus conhecimentos e sentimentos relacionados à função.

A intensidade do trabalho dos sujeitos da pesquisa e as sérias dificuldades por que passava a Central durante a fase do trabalho de campo determinaram a necessidade de um longo período de tempo para a aplicação dos questionários. A gerência em geral autorizava a liberação simultânea de apenas dois ou três operadores, para o preenchimento do questionário, que levava em média 40 minutos.

O trabalho de campo foi encerrado em maio de 2002, com o registro visual do ambiente de trabalho, através de fotos e filmagem.

6.3 Análise dos Dados.

Segundo o Modelo Demanda-Controle, a maneira pela qual os fatores psicossociais se combinam em uma situação de trabalho caracteriza-a como

sendo ou não estressante. Embora seja um instrumento altamente afinado com os pressupostos desse modelo, o questionário de KOMPIER & LEVI (1995) não contempla alguns aspectos que, a partir da realização das entrevistas e da observação participante, havíamos constatado ser de grande importância no trabalho em *telemarketing*, como o relacionamento com o cliente, o conteúdo do trabalho, o significado do trabalho, a estrutura organizacional. Assim, seguindo a orientação do Comitê Conjunto OIT/OMS (ILO, 1986) para que os fatores psicossociais do trabalho sejam avaliados 'de forma ampla', optou-se por contemplar aqueles aspectos por meio de questões construídas introduzidas no questionário.

Dado o caráter bidimensional dos fatores psicossociais do trabalho (CASSEL, 1974) o objetivo de identificar a inter-relação dos fatores psicossociais do trabalho foi perseguido através de um olhar constantemente voltado tanto para fatores de caráter negativo (que chamamos de estressores) quanto para fatores benéficos (ou fatores que, se não exatamente benéficos segundo o modelo Demanda-controle, apresentam-se como 'atenuantes' ou 'amortecedores' frente aos estressores).

A hipótese utilizada neste trabalho é que um fator interpretado pelos sujeitos como '*de incômodo e fadiga*' sinalize a percepção de um *estressor*, e um fator interpretado como '*de satisfação no trabalho*' sinalize a presença de um fator *protetor* do bem-estar e da saúde, ou *atenuante* (de uma situação potencialmente estressora).

De uma relação de possíveis aspectos que poderiam ser percebidos como de *incômodo e fadiga*, levantados através das entrevistas individuais, da observação participante e da literatura revisada, foram incluídos no questionário vinte e cinco (questões 127 a 151 do questionário). Destes, foram selecionados para descrição os onze que obtiveram maior frequência de referências. No caso dos *fatores de satisfação*, as informações obtidas previamente permitiram listar apenas dez (questões 117 a 126 do questionário), tendo sido todos descritos no tópico Resultados.

As informações obtidas através do questionário foram submetidas à análise descritiva das frequências obtidas.

No que diz respeito ao humor, o objetivo do estudo era o de avaliar o seu potencial em duas dimensões – como recurso de '*coping*' (dimensão psicológica) e como facilitador do apoio social (dimensão sociológica).

A avaliação da dimensão psicológica encontra base no modelo de Lazarus & Folkman (1984), que concede importância fundamental à avaliação cognitiva feita pelo sujeito frente a um evento potencialmente estressante. Como vimos, vários estudos apontam que o humor favorece o reenquadramento cognitivo e o distanciamento psicológico em relação a situações potencialmente estressantes (COSER, 1960; DOWLING (1999), FRANKL, 1989; ROSEMBERG, 1991; BERGER, 1997; BERK, 2001).

A exploração da dimensão sociológica, menos estudada, encontra base em estudos que abordam em maior profundidade a função social do humor (COSER, 1960; FRISCH-GAUTHIER, 1961; RODRIGUES, 1995; ROSEMBERG, 1991).

Tendo em vista os achados de Coser sobre a troca de humor como convite à proximidade e mecanismo de redução da distância entre níveis hierárquicos diferentes, criou-se um conjunto de questões sobre aquelas trocas: entre operadores, entre operadores e médicos e vice-versa e entre operadores e supervisores e vice-versa. A esse conjunto de questões designamos de "*quem ri com quem*". Nosso objetivo, aqui, era o de avaliar o possível elo deste tipo de trocas com a qualidade das relações interpessoais no trabalho, e com a dimensão protetora do estresse que integra o modelo Demanda-Controle – o apoio social.

Os dados coletados por meio da entrevista coletiva foram tratados com base nos procedimentos propostos por MINAYO (1993), tendo compreendido: a) transcrição das falas; b) releitura do material; c) início de classificação através da organização dos relatos e observações; d) classificação dos dados através da leitura exaustiva e repetida dos textos; e) constituição de *corpus temáticos*, em consonância com os modelos teóricos que deram base à pesquisa, relativas aos fatores psicossociais do trabalho, ao estresse e aos aspectos relacionados ao uso do humor no trabalho; f) identificação de categorias empíricas sugeridas pelo material; g) análise final,

consistindo de um movimento que seguiu do empírico para o teórico, do concreto para o abstrato, e do particular para o geral.

Consideramos que o valor heurístico das emissões registradas na entrevista coletiva foi amplamente favorecido pelos conhecimentos, experiência e capacidade analítica dos operadores ouvidos. Além disso, é preciso frisar que a franqueza com que se expressaram os entrevistados certamente foi favorecida pela relação de confiança construída ao longo dos quase oito meses de nossa frequência semanal à Central, que calculamos tenha totalizado mais de 120 horas de convívio. Essa permanência e essa relação de confiança certamente favoreceram também a qualidade das informações levantadas por meio do questionário e da observação participante, tendo esta última, por sua vez, facilitado o processo de análise e integração dos achados da pesquisa.

Finalmente, acrescenta-se que o mapeamento das categorias de análise, desenvolvido para auxiliar a coleta de dados empíricos, foi bastante útil na fase de análise dos dados, por ter possibilitado um movimento constante entre teoria e dados empíricos e vice-versa, e uma visualização do conjunto dos resultados, o que facilitou a sua integração no momento da análise; além disso, foi um guia bastante útil durante a fase de redação da monografia.

6.4 Aspectos Éticos.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública em dois momentos. O primeiro, em agosto de 2001, como pré-requisito para o desenvolvimento do Programa de Mestrado, e o segundo, em abril de 2004, após obtida a autorização da Comissão de Pós-graduação para a mudança de nível para Doutorado.

Em todos os procedimentos da pesquisa foi solicitado aos sujeitos pesquisados que lessem e assinassem um Termo de Consentimento Esclarecido (Anexo 3), nos termos da Resolução No. 196/96 do Conselho

Nacional de Saúde. Através de tal documento, do qual cada indivíduo pesquisado manteve uma cópia, ressaltava-se o caráter voluntário de sua participação na pesquisa, bem como a garantia de absoluto sigilo quanto às informações individuais por eles prestadas. Os operadores que participaram da entrevista coletiva foram consultados sobre a possibilidade de gravação, com que concordaram.

Como será possível observar no tópico relativo aos Resultados, a Central estudada defrontava-se com muitos problemas, dentre os quais o número insuficiente de operadores e a presença constante de uma longa fila de ligações em espera. Em respeito a tais dificuldades, procurou-se freqüentar a central sempre que possível em dias e horários sugeridos pelos gestores.

No mês de agosto de 2002, uma análise preliminar dos resultados da pesquisa foi objeto de duas apresentações realizadas em horários de interface de dois turnos de trabalho, tendo sido assistidas pelos operadores e gestores da Central. Foi também entregue a cada um desses grupos um exemplar do Relatório sobre as Condições de Trabalho e Saúde dos Operadores de *Telemarketing*, como contribuição da equipe de pesquisa com vistas à melhoria das condições de trabalho e saúde daqueles profissionais.

7 RESULTADOS

7.1 Caracterização da Central Estudada.

A central de teleatendimento onde foi realizada a pesquisa é chamada de “Central de Atendimento e Orientação” e está localizada em São Paulo. Pertence a uma empresa de administração de planos de saúde ligada a uma instituição pública. Por motivos éticos, neste trabalho a empresa será designada de 'empresa X', e a instituição à qual está vinculada, de 'instituição pública'.

A empresa X presta serviços de assistência à saúde aos funcionários, familiares e ex-funcionários da instituição pública, através da administração de planos próprios ou da contratação de planos de assistência à saúde. Trabalha com três grandes produtos, voltados para públicos distintos. Além do plano de saúde voltado para os funcionários da instituição, há o Plano Saúde Família, voltado para os familiares dos funcionários e planos administrados para empresas pequenas¹³.

Os beneficiários dos serviços da empresa X totalizam cerca de 612 mil beneficiários, dos quais a grande maioria (cerca de 400 mil) compõe-se de afiliados a planos de saúde próprios; os demais distribuem-se entre usuários de planos por ela administrados, afiliados do Plano Saúde Família e funcionários da própria empresa X, vinculados ao Programa de Assistência à Saúde.

A empresa foi fundada em 1944 como Caixa de Assistência à Saúde dos funcionários da instituição pública, com a função de ressarcir despesas médicas dos seus associados e dependentes. Estes eram então assistidos através de um Instituto de Aposentadoria e Pensão, cujos serviços concentravam-se nas capitais dos estados.

¹³ As informações relativas a este tópico foram extraídas do Manual de Qualidade da Central de Atendimento e Orientação da Empresa X, emitido em outubro de 2000.

Na década de 60, com a extinção dos institutos administrados pelas categorias profissionais, os hospitais e clínicas a eles pertencentes foram transferidos para o serviço público. Seguiu-se a isto um brusco aumento de demanda dos funcionários da instituição pública junto à empresa X, que passou a reestruturar-se para acolhê-la.

Em 1970, a empresa tornou-se uma entidade mantenedora de serviços de assistência à saúde, substituindo o sistema de livre escolha pelo regime de credenciamento ou de convênios com profissionais da área médica, laboratórios, clínicas e hospitais. Em 1973, passou a ser dirigida pela instituição pública.

Em 1990, iniciou-se um processo de modernização administrativa, abrindo-se a possibilidade de as mulheres inscreverem seus maridos ou companheiros como beneficiários do plano oferecido aos associados. Em 1997, a empresa estendeu a prestação de serviços de saúde para os familiares dos funcionários e ex-funcionários da instituição, através da criação de um plano de saúde familiar. Deu início, também, à implantação de um novo modelo de atenção integral à saúde, pelo qual os usuários seriam atendidos preferencialmente por profissionais generalistas e, quando necessário, por especialistas indicados por aqueles.

A adoção do novo modelo foi acompanhada da criação da Central de Atendimento e Orientação, em fevereiro de 1997, e da implantação das Unidades Regionais de Atenção Integral à Saúde já mencionadas.

Em 1998 a empresa iniciou um novo programa, com foco na prevenção, baseado na visita domiciliar periódica ao domicílio dos funcionários por uma equipe de profissionais especializados, com vistas à manutenção da saúde das famílias afiliadas.

Ao longo de seu desenvolvimento, a empresa X experimentou várias crises financeiras, cuja solução foi possível graças a aportes de recursos realizados pela instituição pública.

Recentemente, após uma reforma de seus estatutos, a empresa adquiriu autonomia perante a instituição pública, e busca afirmar-se em um sistema de autogestão. Mantém-se através de contribuição fixa por parte

da instituição pública, de seus funcionários e participantes dos planos por ela administrados.

À Central de Atendimento e Orientação cabe fornecer informações e orientação aos usuários sobre saúde e sobre os planos, conceder autorizações prévias ('senhas prévias') para a realização de procedimentos médico-hospitalares e laboratoriais, bem como fornecer informações às Unidades Regionais da empresa X, localizadas nas cidades do Rio de Janeiro, Campinas, Belo Horizonte, Recife, Salvador e São Paulo.

Dentre as informações que costumam ser prestadas constam:

- Informações e orientação sobre saúde;
- Senhas de autorização para realização de exames, procedimentos e internações;
- Esclarecimentos sobre normas e funcionamento da empresa;
- Atualização cadastral;
- Regularização de mensalidades;
- Acolhimento de críticas e sugestões;
- Prazos de carência para a realização de procedimentos;
- Recebimento de queixas sobre prestadores de serviço;
- Informações sobre a rede de credenciados.

Tais dados eram fornecidos apenas por meio da Central de Atendimento, não dispondo a empresa de material impresso ou *site* eletrônico que pudessem ser consultados pelos usuários.

Vinculada à Gerência de Saúde da empresa X, a Central tinha a seguinte estrutura a época da pesquisa:

ORGANOGRAMA DA CENTRAL DE ATENDIMENTO E ORIENTAÇÃO

Gerência de Produtos e Atendimento a Clientes
--

Em julho de 2001, quando do início do trabalho, praticamente todos os cargos de Coordenação representados no organograma acima estavam ocupados por profissionais em desvio de função. Através de um sistema de rodízio, operadores sêniores substituíam os detentores oficiais daqueles cargos -- funcionários efetivos da instituição pública que se encontravam afastados ou lotados em outras unidades da instituição.

A Central contava com 42 posições de atendimento e cerca de 200 funcionários, dos quais aproximadamente 115 (57,5%) dedicavam-se ao atendimento das chamadas e estavam assim distribuídos: turnos matutino e vespertino, 46 operadores cada; turno noturno, 17 operadores; turno da madrugada, 6 operadores. Contava ainda com um quadro de 26 médicos

auditores, que orientavam os operadores quanto ao fornecimento de 'senhas prévias', ou seja, as autorizações prévias necessárias para a realização de procedimentos.

Em fins de 1999, um processo de seleção interna, do qual participaram operadores com um ano ou mais de trabalho na Central, criou três níveis para o cargo de operador: Operador Sênior, Pleno e Júnior. Os operadores sêniores respondiam pela orientação, qualidade e supervisão das equipes de operadores de atendimento. Os operadores plenos auxiliavam e substituíam os sêniores, atuavam no treinamento de novos operadores, e prestavam orientação aos usuários dos planos. Os operadores juniores realizavam o atendimento nos três Núcleos em que se dividia a Central -- Núcleo de Senha Prévia (posteriormente designado como Núcleo Ambulatorial ou Médico), Indicação de Prestadores e Administrativo.

Em março de 2001 a Central conquistara a certificação ISO 9002/94.

Sua Missão consiste em *“Servir como instrumento dinâmico e eficaz da [empresa X] para Orientação e Regulação na área de saúde, comunicação e informação”*.

Seus objetivos são:

- *“Redução de custo com melhoria da qualidade no atendimento;*
- *Aumentar a eficácia da regulação, levando em consideração o conceito de pagar o justo com qualidade;*
- *Melhorar a saúde do Funcionário e sua capacitação profissional”*.

A Visão da Central expressa-se pela intenção de *“Ser a melhor Central de Atendimento e Orientação por telefone na área de assistência privada suplementar de saúde do País”*.

Suas crenças e valores são expressas através das seguintes afirmações:

“Acreditamos na competência e capacitação técnica dos profissionais da [empresa X] para cumprir a missão e os objetivos da política de qualidade da Central; Reconhecemos [a Instituição Pública] e os associados da [empresa X] como os patrocinadores, principais clientes e a razão de ser da organização”.

A política de qualidade da Central visa:

'Oferecer atendimento telefônico com presteza, segurança e educação, estabelecendo sinergia com os clientes; Contribuir para a consolidação da parceria da [empresa X] com os seus prestadores de serviços nas diversas regiões brasileiras; Cultivar um ambiente de trabalho interno saudável, cordial e motivador.' ”

7.2 Perfil Geral dos Operadores Pesquisados.

Dos 124 operadores avaliados pela pesquisa, a grande maioria (72,6%) é do gênero feminino. 86,2% têm menos de 35 anos -- 30,6% têm entre 20 e 24 anos, 30,6% entre 25 e 29 anos e 25,0% entre 30 e 34 anos. Quanto ao grau de escolaridade, 48,4% têm o segundo grau completo, 36,3% superior incompleto e 15,3% superior completo. Quanto ao estado civil, 56,5% são solteiros, 33,1% casados e 10,4% separados ou viúvos. 46,8% têm filhos (Quadro 3, a seguir).

Quadro 3 - Operadores de *telemarketing* pesquisados segundo gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil e presença de filhos.

Características	N	(%)
Gênero (n=122)		
Feminino	89	(72,6)
Masculino	33	(27,4)
Faixa Etária - anos (n=124)		
20 - 24	38	(30,6)
25 - 29	38	(30,6)
30 - 34	31	(25,0)
> 35	17	(13,7)
Escolaridade (n=124)		
II Grau	60	(48,4)
Superior Incompleto	45	(36,3)
Superior Completo	19	(15,3)
Estado Civil (n=124)		
Solteiro	70	(56,5)
Casado	41	(33,1)
Separado/Viúvo	13	(10,4)
Presença de Filhos (n=124)		
Sim	58	(46,8)
Não	66	(53,2)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Perguntados se exerciam outra atividade além da desempenhada na Central, 53,2% dos operadores responderam negativamente e 46,8% (58) afirmativamente. Destes últimos, 55,2% (32) referiram estudar; 13,8% (8), fazer 'bicos/freelancer', e 31% (18), 'outras' atividades (Quadro 4, a seguir).

O tempo de trabalho como operador de *telemarketing* era de 3 a 12 meses, para 19,3%; de 13 a 24 meses, para 32,2%; de 25 a 36 meses, para 18,5%, e acima de 37 meses, para 30,0%. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 43,6% referiram nela trabalhar entre 1 e 12 meses; 17,7%, entre 13 e 24 meses; 8,9%, entre 25 e 36 meses, e 29,8%, acima de 37 meses (Quadro 4).

Quadro 4 - Operadores de *telemarketing* pesquisados segundo trabalho em outras atividades, carga horária de trabalho semanal, tempo de trabalho na função e na Central

Características	N	(%)
Trabalho em Outra Atividade (n=124)		
Não exercem outra atividade	66	(53,2)
Exercem outras atividades eventualmente	47	(37,9)
Exercem 'outras' atividades	11	(8,9)
Tipos de Atividades Exercidas (n=58)		
Estudantes	32	(55,2)
'Bicos'	8	(13,8)
Outras Atividades	18	(31,0)
Tempo como operador de <i>telemarketing</i> (n=124)		
3 a 12 meses	24	(19,3)
13 a 24 meses	40	(32,2)
25 a 36 meses	23	(18,5)
37 meses ou mais	37	(29,9)
Tempo de Trabalho na Empresa (n=124)		
3 a 12 meses	54	(43,6)
13 a 24 meses	22	(17,7)
25 a 36 meses	11	(8,9)
37 meses ou mais	37	(29,8)
Carga Horária de Trabalho Semanal (n=124)		
30 horas	26	(21,0)
36 horas	79	(63,7)
40 horas	19	(15,3)

Fonte: Pesquisa de campo.

O salário mensal líquido referido pelos operadores apresentou mediana de R\$ 544,00 -- o valor mínimo referido foi de R\$ 300,00 e o máximo, R\$ 3.000,00. (Este último dado explica-se pela participação de alguns supervisores na pesquisa).

Quanto ao tipo de transporte utilizado para o trajeto casa-trabalho, 71% dos operadores utilizavam-se de veículo coletivo e 27,4%, veículo próprio. O tempo médio de deslocamento casa-trabalho (ida e volta) representava 136 minutos.

Quanto ao vínculo que mantinham com a empresa, 75,8% dos 124 operadores pesquisados referiram ser contratados e 24,2% estavam sob contrato temporário.

A carga horária de trabalho semanal era de 30 horas para 21%; de 36 horas para 63,7% e de 40 horas para 15,3% dos pesquisados.

7.3 Condições de Trabalho dos Operadores Pesquisados.

No período de realização da pesquisa, a Central ocupava integralmente o oitavo andar de um grande edifício comercial situado no Brooklin Novo. Nesse espaço havia dois salões, um situado à esquerda e outro à direita do *hall* do elevador. No salão à esquerda estavam lotados os funcionários administrativos, como a Gerência, o *Back-Office*, o Núcleo de Informática, os Núcleos de Comunicação e Treinamento. Ali havia também uma sala de treinamento, uma copa e um pequeno banheiro. Outro pequeno banheiro situava-se no *hall* do elevador. Esta área era provida de um sofá e utilizada como local de relaxamento e 'fumódromo'.

No salão à direita do *hall* localizava-se o salão de atendimento, onde funcionavam os Núcleos Ambulatorial e Administrativo, distribuídos em sete módulos. Cada módulo, em formato de semicírculo, abrigava seis Pontos de Atendimento (PAs).

Os operadores de cada módulo, ao levantarem a mão, sinalizavam um pedido de suporte, que era atendido, conforme o caso, pelo operador

sênior ou pelo médico auditor, que em geral oferecia suporte a mais de um módulo. Não havia divisórias entre os PA. Cada PA dispunha de um terminal de computador, com um monitor, um gabinete de CPU, um teclado, além de um aparelho telefônico, um *headset*, um receptor de chamadas (designado de 'caixinha' pelos operadores) e uma cadeira. Alguns PAs contavam com apoios para os pés.

Foto 1. Vista parcial do Salão de Atendimento

A escassez do espaço físico impedia o redimensionamento da equipe de operadores, reconhecida como insuficiente pelos gestores da Central diante do volume de trabalho existente. Entre os operadores, 42,7% consideraram o quadro de atendentes insuficiente; 35,5% referiram-no como suficiente, e 21,0% apontaram não saber opinar a respeito. A contratação dos operadores terceirizados, pouco antes do início da pesquisa, visava minimizar o problema, mas isto representou a necessidade de utilização de espaços totalmente inadequados para o trabalho, como as extremidades das bancadas (Foto 2)¹⁴. A mudança para uma sede mais ampla, já alugada no centro da cidade, ainda não tinha data prevista.

¹⁴ Pouco antes da aplicação do questionário, haviam sido incorporados cerca de trinta novos operadores, terceirizados. Embora tivessem experiência em *telemarketing*, ainda se familiarizavam com a Central. Chamou-nos a atenção, inclusive, um fato recorrente entre

**Foto 2. Extremidade da bancada utilizada como alternativa
diante da escassez de espaço físico**

O Quadro 5, a seguir, apresenta a avaliação dos operadores sobre a qualidade dos vários elementos do ambiente físico de trabalho, a maioria dos quais considerado bastante inadequado. Os aspectos que despertaram maior frequência de avaliações negativas foram, em ordem decrescente: as cadeiras, as mesas de trabalho, o *lay-out* do local de trabalho, seguidos dos aspectos temperatura, ruído e instrumentos de trabalho, que serão descritos a seguir.

eles: diante da pergunta sobre o salário mensal líquido, a maioria, alegando não ter idéia do quanto receberiam pelo trabalho, recorria aos colegas tentando informar-se.

Quadro 5 - Percepção dos Operadores Estudados sobre as Condições de Trabalho: Ruído, Iluminação, Temperatura, Cadeira, Mesa, *Lay-out* e Instrumentos.

Condições de Trabalho	N	(%)
Ruído (n=124)		
Bom/Ótimo	20	(16,1)
Regular	54	(43,5)
Ruim/Péssimo	50	(40,4)
Iluminação (n=124)		
Bom/Ótimo	60	(48,4)
Regular	46	(37,1)
Ruim/Péssimo	18	(14,5)
Temperatura (n=124)		
Bom/Ótimo	33	(26,6)
Regular	35	(28,2)
Ruim/Péssimo	56	(45,2)
Cadeira (n=124)		
Bom/Ótimo	9	(7,3)
Regular	17	(13,7)
Ruim/Péssimo	98	(79,0)
Mesa (n=124)		
Bom/Ótimo	18	(14,5)
Regular	27	(21,8)
Ruim/Péssimo	79	(63,7)
Lay-out (n=112)		
Bom/Ótimo	16	(14,5)
Regular	29	(25,8)
Ruim/Péssimo	67	(59,7)
Instrumentos (n=124)		
Bom/Ótimo	36	(30,0)
Regular	51	(41,1)
Ruim/Péssimo	37	(29,8)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Segundo informações levantadas pela pesquisa, as queixas dos operadores quanto ao **mobiliário** são antigas.

A grande maioria das cadeiras utilizadas pelos operadores eram inadequadas, não dispondo de encostos ajustáveis. Muitas delas encontravam-se quebradas, o que gerava uma 'corrida' diária, à chegada dos operadores à Central, em busca de cadeiras 'inteiras'.

Dos 124 operadores pesquisados, 79,0% avaliaram as cadeiras como ruins/péssimas; 13,7% como regulares, e 7,3% como boas/ótimas. 80,6% referiram que as cadeiras possuem assento ajustável; 79,8% afirmaram que o encosto não oferece apoio real para as costas.

As bancadas de trabalho tinham pouca profundidade, impedindo que os monitores fossem posicionados à frente dos operadores. Com isso, estes obrigavam-se a adotar uma postura corporal desconfortável: tendo o teclado à sua frente, mantinham o tronco e a cabeça em torção para a esquerda, voltados para o monitor, e mantinham o braço estendido para movimentar o *mouse* e acessar o receptor de chamadas ('caixinha').

Foto 3. Pouca profundidade da bancada levando a operadora a manter postura inadequada

As mesas de trabalho foram consideradas ruins/péssimas por 63,7%; regulares, por 21,8%, e boas/ótimas, por 14,5%. Observou-se também pequeno número de apoios para os pés.

As informações levantadas através da entrevista coletiva apontam a má qualidade das cadeiras e equipamentos de trabalho como uma importante fonte de desconforto no trabalho dos operadores.

Depoimento 1

"Eu acho que dificulta pro operador, é isso aqui... [faz gesto circular apontando para as cadeiras inadequadas e quebradas] (risos)... Você não ter um atendimento próprio para o atendimento, né? Então a gente fica numa posição inadequada, com umas cadeiras inadequadas, e às vezes até o próprio aparelho que a gente tá falando, tal, ele não é bom" (operadora N).

Foto 4. Cadeira sem encosto ajustável e ausência de apoio para os pés

O *lay-out* da Central foi avaliado como ruim/péssimo por 59,7%; como regular, por 25,8%, e como bom/ótimo por 14,5% dos operadores pesquisados. Essa avaliação negativa era compartilhada pelos administradores da Central. Um representante da gerência entrevistado usou a seguinte expressão para caracterizar o *lay-out* então existente: "*é o pior do mundo*".

Os salões dispunham de aparelhos de ar condicionado e de janelas de vidro com abertura ampla. Porém, tendo a pesquisa coincido com o regime de economia determinado pela crise energética brasileira, a

temperatura ambiente mostrou-se muitas vezes bastante desconfortável. 45,2% dos 124 operadores pesquisados referiram que a temperatura do ambiente de trabalho era ruim/péssima; 28,2%, regular, e 26,6%, boa/ótima.

O **ruído** ambiental produzido pela fala simultânea e constante de operadores e supervisores era elevado, não dispondo a Central de revestimento acústico.

O nível de ruído foi considerado bom/excelente por 16,1% dos operadores; regular, por 43,5%, e ruim/péssimo por 40,4%.

Na entrevista coletiva, o problema do ruído foi relacionado ao *lay-out*, no que se refere ao arranjo dos módulos e à ausência de divisórias entre os PAs:

Depoimento 2

"O erro *gritante* que tem nessa central é não ter as divisórias, que é o básico do básico de qualquer central, e não tem aqui... (...) Realmente, o barulho fica muito grande, tem dia que você tem que enfiar a cara no computador pra escutar o que a pessoa tá... [falando]. Porque são os colegas do lado, são médico, supervisor, sênior, é um todo, então vira uma... feira" (operador B).

A **iluminação** da Central mostrava-se inadequada para o tipo de trabalho ali realizado, gerando inúmeros reflexos nas telas dos monitores, o que representava dificuldades na percepção dos caracteres. Foi considerada boa ou ótima por 48,4%; regular, por 37,1%, e ruim ou péssima por 14,5%.

Foto 5. Presença de reflexos nas telas dos monitores

Entre os **sistemas informatizados** utilizados na Central, alguns pertencem à instituição pública. O Sistema 'A' abrange 'críticos' que facilitam a realização dos serviços, apontando eventuais erros e informações novas ou essenciais em vermelho. Por ser extremamente lento, o 'sistema' gerava grande irritação entre os operadores. Um operador entrevistado afirmou a respeito: *"Alguns saem do posto porque não agüentam o sistema"*.

Na verdade, o problema residia nos servidores do sistema, que provocavam grande lentidão na movimentação de telas, impedindo um fluxo adequado de trabalho. A demora para a troca de telas chegava a ser de até cinco minutos, tempo excessivamente longo diante do volume de ligações e da presença constante de ligações em espera. A troca dos servidores, realizada em agosto de 2001, foi imediatamente avaliada pelos operadores e gestores como benéfica, tendo reduzido para cerca de 20 segundos o tempo de movimentação das telas, e garantido, portanto, um melhor fluxo de trabalho e um melhor desempenho.

A qualidade dos **headsets** e dos **receptores de chamadas** também deixava a desejar. A pesquisa demonstrou que 30,0% dos pesquisados consideravam os instrumentos de trabalho bons ou ótimos; 41,1%, como regulares, e 29,8%, como ruins ou péssimos.

Na entrevista coletiva, o receptor de chamadas ('caixinha') e o *headset* foram objeto de críticas:

Depoimento 3

"Caixinha, pra ligar, é um sufoco... (operadora N)

Depoimento 4

"Não funciona... Às vezes é o *mute*... É ruim o *head*... [headset]"
(operadora F).

Por outro lado, o sistema foi apontado como um dos aspectos facilitadores do trabalho:

Depoimento 5

"O que facilita pra gente no trabalho é o sistema que a gente tem aí, porque ele mostra *tudo*, praticamente *tudo*, ele apresenta tudo, se vem um procedimento que pra aquela pessoa tá impedido, um pedido de senha, se ela não precisa de senha, mostra tudo... Então, acho que a facilidade nesse nosso trabalho é o sistema. Acho que ele é *muito bom!*" (operadora N).

7.4 Organização do Trabalho e Fatores Psicossociais.

Nesta parte trata-se de descrever os fatores psicossociais estressores e benéficos identificados pela pesquisa, relacionados a aspectos da organização do trabalho da Central estudada. Serão também descritos aspectos da situação de trabalho percebidos pelos sujeitos como fatores de incômodo e fadiga e de satisfação no trabalho.

Antes, porém, descreveremos brevemente alguns aspectos da situação de trabalho relacionados às dimensões estrutura organizacional e temporal do trabalho.

Estrutura Organizacional.

Ao longo de seu desenvolvimento, a Central em questão passou por momentos bastante distintos em termos da situação de trabalho dos operadores. Nos primeiros anos de seu funcionamento, iniciado em 1997, não havia medição estatística de desempenho e o volume de trabalho e de informações a processar era substancialmente menor que o verificado durante a pesquisa. Os operadores atendiam indistintamente às chamadas, uma vez que as demandas não eram ainda tão diversificadas. Entre os atendimentos, era possível aos operadores ter breves momentos de descontração, através de conversas informais com os colegas. O treinamento era realizado em três dias, e envolvia o estudo de apenas um manual.

Com o tempo, a empresa X logrou conquistar um expressivo aumento do número de usuários e dos produtos por ela administrados. Tal incremento, entretanto, não foi acompanhado de um aumento proporcional do quadro de funcionários da Central, o que passou a gerar uma forte pressão sobre a equipe de operadores e supervisores. Essa situação era ainda agravada por um absenteísmo em torno de 3-4% ao mês que, no ano de 2000, chegara a alcançar 8%.

Nesse mesmo ano, como forma de aliviar a pressão que o volume de serviço representava para os operadores, a gerência contratou um instrutor de ginástica laboral, que compareceu à Central durante alguns meses, duas vezes por semana. Cada turma tinha um horário específico, e em geral, os operadores aderiam à prática. Isto, porém, acabou sendo descontinuado diante do crescimento intenso do número de ligações e das fortes pressões exercidas pela fila de espera.

Durante a realização da pesquisa, a Central experimentava uma fase de intensas mudanças organizacionais, voltadas para a melhora de seu desempenho global e para a adequação das práticas organizacionais às metas definidas pela certificação ISO 9002. Um dos objetivos dessas mudanças era a redução dos custos operacionais. O alto volume de ligações

em espera, por exemplo, girava em torno de R\$ 120/130 mil mensais, tendo chegado a atingir a cifra de R\$ 500 mil em mês anterior à pesquisa.

O depoimento a seguir aponta para o ritmo acelerado das mudanças e para a esperança já mencionada:

Depoimento 6

"Bom, eu que estou há mais tempo aqui, mudou muito a central de atendimento nos últimos tempos. **As mudanças andaram acontecendo muito rapidamente**, ainda mais depois da implementação do ISO 9000, que foi há seis meses atrás. Isso ajudou a gente a defender alguns padrões, principalmente na área de atendimento: **a definir a sua função, qual que é o teu cargo, quais são as suas funções dentro da empresa. Não era muito bem definido antigamente.** (...) Então, **as mudanças foram muito rápidas, esperamos que seja para melhor** " (operador S; grifos nossos).

Porém, algumas das ações implementadas eram vistas como movimentos bastante negativos:

Depoimento 7

"Só que eu acho que ainda mesmo nesta gestão, com a diretoria nova, com as pessoas querendo melhorar, **eles estão errando muito em alguns pontos**" (Operadora N; grifo nosso).

Estrutura Temporal do Trabalho.

A Central funciona durante 24 horas, inclusive nos fins de semana e feriados, em regime de quatro turnos fixos de trabalho: manhã, tarde, noturno e madrugada. O período de trabalho dos operadores é de 6 horas diárias, distribuídos em diferentes horários. O turno da manhã distribui-se nos períodos das 6:00h às 12:00h; das 7:00h às 13:00h e das 8:00h às 14:00h. O turno da tarde, das 12:00h às 18:00h; das 13:00h às 19:00h; das 14:00h às 20:00h e das 15:00h às 21:00h. O turno da noite, das 18:00h às 24:00h, e o da madrugada, das 00h às 6:00h.

Os 26 médicos que autorizavam a liberação de senhas prévias tinham cargas horárias variando entre 24 e 36 horas semanais, incluindo fins de semana e feriados. As escalas de plantão eram elaboradas por uma

supervisora, mediante rodízio entre as equipes dos módulos e entre os operadores. Cada um deles trabalhava alternadamente no sábado e no domingo.

Durante a realização da pesquisa, a Central contava com alguns operadores cuja carga semanal era de 30 horas, mas, pelo fato de isto dificultar o já em si difícil trabalho de definir as escalas dos fins de semana e feriados, os gestores haviam decidido descontinuar a contratação de operadores para 30 horas.

O esquema de pausas instituído totalizava 25 minutos por período de 6 horas de trabalho: 15 minutos para lanche e 10 minutos para ginástica laboral e idas ao banheiro. Havia também 10 minutos de tolerância.

À época da pesquisa a Central recebia em média 120 mil ligações por mês, o maior volume verificando-se nos primeiros dias da semana e no início do mês. Os horários de pico eram entre 9:00h e 11:30h e entre 15:00h e 18:00h, momentos em que havia sempre uma longa fila de ligações em espera.

Os Quadros 6 e 7, a seguir, apresentam os resultados do questionário sobre Estresse de KOMPIER & LEVI (1995), descritos segundo as categorias de fatores psicossociais: Requisitos do Trabalho, Controle sobre o Trabalho, Discriminação das Tarefas, Condições de Emprego e Apoio Social. Os Quadros 8 e 9 relacionam, respectivamente, aspectos da situação de trabalho percebidos como fatores de incômodo e fadiga e fatores de satisfação no trabalho.

Quadro 6. Percepção dos Operadores Pesquisados sobre Requisitos do Trabalho, Controle sobre o Trabalho e Discriminação das Tarefas (n = 124).

ASPECTOS DO TRABALHO	SIM		NÃO	
	N	(%)	N	(%)
Requisitos do Trabalho				
O trabalho exige muita rapidez	106	(85,5)	18	(14,5)
O trabalho é muito árduo	39	(31,5)	85	(68,5)
Sou solicitado/a a trabalhar em excesso	25	(20,2)	99	(79,8)
O tempo para a realização das tarefas é suficiente	93	(75,0)	31	(25,0)
Recebo solicitações conflituosas/contraditórias	74	(59,7)	50	(40,3)
Necessidade longos períodos de concentração intensa	72	(58,1)	52	(41,9)
Interrupções/retomadas do trabalho são freqüentes	36	(29,0)	88	(71,0)
O volume e o ritmo de trabalho são muito elevados	64	(51,6)	60	(48,4)
Dependência de outros setores prejudica ritmo trab.	85	(68,5)	39	(31,5)
Controle sobre o Trabalho				
Trabalho permite tomar muitas decisões individuais	40	(32,3)	84	(67,6)
Pouca liberdade escolher modo de realizar as tarefas	63	(50,8)	61	(49,2)
Trabalho envolve bastante responsabilidade	110	(88,7)	14	(11,3)
Posso determinar a seqüência das tarefas	58	(46,8)	66	(53,2)
Posso determinar o modo de realizar certa tarefa	56	(45,2)	68	(54,8)
Posso deixar o local de trabalho por período breve	32	(25,8)	92	(75,6)
Posso interromper o trabalho se necessário	58	(46,8)	66	(53,2)
Posso determinar meu próprio ritmo de trabalho	36	(29,0)	88	(71,0)
Discriminação das tarefas				
O trabalho requer que eu aprenda coisas novas	98	(79,0)	26	(21,0)
O trabalho é muito repetitivo	100	(80,6)	24	(19,4)
O trabalho requer um espírito criativo	61	(49,2)	63	(50,8)
O trabalho requer nível elevado de agilidade	103	(83,1)	21	(16,9)
O trabalho envolve variedade de tarefas	41	(33,1)	83	(66,9)
Tenho oportunidade de desenvolver minhas aptidões	32	(25,8)	92	(74,2)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quadro 7. Percepção dos Operadores Pesquisados sobre Condições de Emprego e Apoio Social (N = 124).

ASPECTOS DO TRABALHO	SIM		NÃO	
	N	(%)	N	(%)
Condições de Emprego				
Posso determinar momento de começar e parar o trab.	22	(17,7)	102	(82,3)
Posso determinar quando necessito de uma pausa	39	(31,5)	85	(68,5)
Sou informado/a horário de trab. com antecedência	58	(46,8)	66	(53,2)
Sinto Segurança neste emprego	40	(32,3)	84	(67,7)
Tenho boas perspectivas de desenv. e promoção	42	(33,9)	82	(66,1)
Em cinco anos m/ qualificações ainda serão válidas	70	(56,5)	54	(43,5)
Apoio Social				
O clima do ambiente de trabalho é bom	63	(50,8)	61	(49,2)
Meus colegas irritam-se facilmente	74	(59,7)	50	(40,3)
Se necessário, posso pedir ajuda aos colegas	113	(91,1)	11	(8,9)
O gerenciamento cotidiano do trabalho é eficaz	64	(51,6)	60	(48,4)
Minhas opiniões são levadas em conta pelos superv.	53	(42,7)	71	(57,3)
Supervisores têm idéia precisa do meu trabalho	71	(57,3)	53	(42,7)
Recebo apoio suficiente por parte dos supervisores	62	(50,0)	62	(50,0)
Tenho informação suficiente s/meu desenv.na empresa	47	(37,9)	77	(62,1)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quadro 8. Presença de fatores de incômodo e fadiga no trabalho segundo a percepção dos operadores estudados.

Fatores	N	(%)
Postura desconfortável no trabalho (n=121)		
Sempre/Freqüentemente	83	(67,3)
Algumas Vezes	23	(18,7)
Raramente/Nunca	15	(12,5)
Pressão da fila de espera (n= 123)		
Sempre/Freqüentemente	68	(54,9)
Algumas Vezes	23	(18,5)
Raramente/Nunca	32	(25,9)
Falta de perspectiva de ascensão profissional (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	65	(52,4)
Algumas Vezes	33	(26,6)
Raramente/Nunca	26	(20,9)
Pequeno número de pausas (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	64	(51,6)
Algumas Vezes	34	(27,4)
Raramente/Nunca	26	(21,0)
Instrumentos de trabalho inadequados (n=123)		
Sempre/Freqüentemente	62	(50,3)
Algumas Vezes	42	(34,1)
Raramente/Nunca	19	(15,5)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quadro 8 (cont.) - Presença de fatores de incômodo e fadiga no trabalho segundo a percepção dos operadores estudados.

Fatores	N	(%)
Usuários não objetivos/cooperativos que alongam o tempo da ligação(n=124)		
Sempre/Freqüentemente	62	(50,0)
Algumas Vezes	47	(37,9)
Raramente/Nunca	15	(12,1)
Falta de autonomia Central perante empresa (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	57	(46,0)
Algumas Vezes	45	(36,3)
Raramente/Nunca	22	(17,7)
Clima Interno de injustiça (n=123)		
Sempre/Freqüentemente	57	(46,3)
Algumas Vezes	40	(32,5)
Raramente/Nunca	26	(21,2)
Ser “visto/tratado” como máquina (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	55	(44,4)
Algumas Vezes	32	(25,8)
Raramente/Nunca	37	(29,8)
Sistema de avaliação da empresa (n=121)		
Sempre/Freqüentemente	53	(43,6)
Algumas Vezes	38	(31,1)
Raramente/Nunca	30	(25,2)
Não ter meios de extravasar tensões/raiva que surgem no trabalho (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	50	(40,4)
Algumas Vezes	38	(30,6)
Raramente/Nunca	36	(29,0)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quadro 9. Presença de Fatores de Satisfação no Trabalho dos

Operadores Estudados.

Fatores	N	(%)
Horário Diário de Trabalho de 6 horas (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	91	(73,4)
Algumas Vezes	15	(12,1)
Raramente/Nunca	18	(14,5)
Cooperação entre os Colegas (n= 123)		
Sempre/Freqüentemente	89	(72,2)
Algumas Vezes	27	(22,0)
Raramente/Nunca	7	(5,9)
Relacionamento com os Médicos (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	88	(71,0)
Algumas Vezes	26	(21,0)
Raramente/Nunca	10	(8,0)
Possibilidade de Sentir-se Útil (n=123)		
Sempre/Freqüentemente	68	(55,3)
Algumas Vezes	37	(29,8)
Raramente/Nunca	18	(14,9)
Relacionamento com os Supervisores (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	67	(54,0)
Algumas Vezes	35	(28,2)
Raramente/Nunca	22	(17,7)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quadro 9. (cont.) Presença de Fatores de Satisfação no Trabalho dos Operadores estudados.

Fatores	N	(%)
Brincadeiras “de momento” que ocorrem durante o Trabalho (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	56	(45,1)
Algumas Vezes	45	(36,3)
Raramente/Nunca	23	(18,5)
Sentimento de autorealização no trabalho (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	52	(42,0)
Algumas Vezes	36	(29,0)
Raramente/Nunca	36	(29,0)
Manifestação de reconhecimento pelos clientes (n=124)		
Sempre/Freqüentemente	50	(40,3)
Algumas Vezes	50	(40,3)
Raramente/Nunca	24	(19,3)
Qualidade do Sistema (n=123)		
Sempre/Freqüentemente	40	(32,4)
Algumas Vezes	40	(32,5)
Raramente/Nunca	43	(35,0)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Em primeiro lugar merecem destaque, no Quadro 8, dois importantes fatores de incômodo e fadiga relacionados à má qualidade das condições do ambiente físico de trabalho, descrita no tópico anterior. De forma consistente com aqueles dados, o aspecto **postura desconfortável no trabalho** foi o que obteve a maior frequência de respostas afirmativas, tendo sido apontado como importante fator de incômodo e fadiga por 67,3% dos operadores; por 18,7%, algumas vezes, e por 12,5%, nunca ou raramente. A **qualidade dos instrumentos de trabalho** também foi referida como importante fator de incômodo e fadiga por 50,3% dos sujeitos; por 34,1% algumas vezes, e por 15,5% nunca ou raramente.

O único elemento do ambiente físico assinalado como fator de satisfação foi a **qualidade do sistema informatizado**, vista por 32,4% dos pesquisados como importante fonte de satisfação; por 32,5% algumas vezes, e por 35% nunca ou raramente (Quadro 9).

A seguir são descritos os resultados apresentados nos Quadros 6 e 7, em ordem decrescente das frequências obtidas, distinguindo-se, para as categorias de fatores psicossociais, aqueles vistos como negativos (estressores) ou positivos (benéficos ou atenuantes) à luz do modelo de análise que informa este trabalho.

7.4.1 Requisitos do Trabalho.

Dentre os nove aspectos arrolados por Kompier e Levi na categoria Requisitos do Trabalho (Quadro 6), os cinco seguintes indicam a presença de elementos estressores, a maioria dos quais relacionados à **estrutura temporal do trabalho**:

- 85,5% dos sujeitos apontaram que o trabalho exige **muita rapidez**;
- 68,5% assinalaram que a **necessidade de depender de outras pessoas ou setores** para a realização das tarefas prejudica o ritmo individual de trabalho;
- 59,7% referiram receber **solicitações conflituosas ou contraditórias** por parte dos superiores;

- 58,1% assinalaram que o trabalho exige **longos períodos de concentração intensa**;
- 51,6% apontaram que o **volume e o ritmo de trabalho são elevados**.

Esses resultados sugerem a presença de dois fatores psicossociais estressores: uma **sobrecarga quantitativa de trabalho**, refletida na percepção da velocidade exigida na atividade de atendimento e nas referências ao volume e ritmo de trabalho elevados; a presença de **ambigüidade**, refletida na elevada porcentagem de referências ao recebimento de solicitações conflituosas por parte dos superiores hierárquicos.

Entretanto, a avaliação dos operadores sobre os demais requisitos do trabalho aponta para a presença de **aspectos atenuantes** daquela sobrecarga:

- 79,8% dos operadores referiram **não** ser solicitados a trabalhar excessivamente;
- 75,0% avaliaram o tempo para a realização das tarefas como **suficiente**;
- 71,0% referiram que o trabalho **não envolve interrupções freqüentes**, com necessidade de retomadas subseqüentes;
- 68,5% apontaram que o trabalho **não é muito árduo**.

Em relação ao primeiro grupo de aspectos, merece destaque a elevada porcentagem de referências à **interdependência entre setores/pessoas prejudicando o ritmo individual do trabalho**. No caso dos operadores de *telemarketing*, este aspecto apresentou-se como um estressor especialmente relevante, tanto do ponto de vista do **relacionamento interno**, como do **relacionamento com os usuários do serviço**, como ilustram os dois depoimentos a seguir:

Depoimento 8

"Isso me deixa um pouco irritada, **porque a gente não é criança, a gente tá... tá liberando o mais rápido possível**, como o MS falou, teste ergométrico, coisas mais simples, a gente nem pára pra chamar médico, a gente já vai liberando, mas tem coisas que independem da gente. Então você tá lá com uma tela todinha preenchida aguardando pro médico fazer uma análise, tem poucos médicos, ele tá numa outra operadora analisando, **ele demora às vezes, demora...** (...) **Aí fica lá, um monte de operador aguardando... É claro que, se eu pudesse liberar, se eu tivesse autonomia, como ele falou, eu liberaria, porque aparece lá: 'Chame o login do médico'. Então a gente não pode liberar (...)**" (operadora N; grifos nossos).

Já as queixas com relação aos prestadores de serviço referiam-se ao fato de apresentarem-se nas ligações sem os dados necessários em mãos, ou não saberem identificar as guias de preenchimento obrigatório.

Depoimento 9

"Porque o que a gente pega de prestador de serviço que não tá a fim de fazer aquilo... Que ela foi mandada por um chefe dela: 'Olha, liga pra Empresa X e pega essa autorização para este procedimento', e a pessoa não tá a fim... Sabe, quando não tá a fim de trabalhar? Então você pede algum dado, 'Peraí'. Você ouve os passos da pessoa no corredor... Aí você ouve os passos vindo: 'É tal'. 'E quanto ao código?'. 'Ah, peraí...'. Aí você ouve os passos de novo... (risos). Aí você ouve os passos voltando de novo, 'É tal'. 'E qual o relatório médico?'. 'Ah, peraí!' (risos)" (operador S).

Com relação ao esse aspecto, 50% dos sujeitos pesquisados apontaram os **usuários não objetivos/cooperativos**, que alongavam o tempo de duração das ligações, como importante fator de incômodo e fadiga; 37,9% assim os consideravam algumas vezes, e 12,1%, nunca ou raramente.

Essa preocupação com o prejuízo do ritmo individual de trabalho justifica-se ao considerarmos a inter-relação dos seguintes aspectos: a) a cobrança de redução do tempo médio de atendimento¹⁵; b) o fato de que a própria organização do trabalho restringia a autonomia dos operadores para solucionar as questões apresentadas pelos clientes; c) a falta de controle

¹⁵ Estipulada pela certificação ISO 9002, a **meta de redução do Tempo Médio de Atendimento** (TMA) para 2min30seg, visava aumentar a produtividade do serviço. No

dos operadores quanto ao comportamento dos usuários durante o atendimento, fossem eles prestadores de serviço ou usuários dos planos de saúde; e d) o fato de o ritmo individual de trabalho -- que se reflete na quantidade de atendimentos realizados por unidade de tempo -- constituir um parâmetro importante da avaliação de desempenho.

Outros importantes requisitos do trabalho dos operadores pesquisados eram o **conteúdo do trabalho** e o **contato constante com o público**.

No caso da Central estudada, o **conteúdo do trabalho** relacionava-se à saúde de pessoas, envolvendo desde assuntos simples até problemas de remoção de doentes em situação de emergência médica, casos de internação, entre outros. Ao entrar em contato com a Central, os próprios clientes muitas vezes encontravam-se emocionalmente fragilizados, devido a problemas de saúde enfrentados por eles próprios ou por seus familiares.

Depoimento 10

"Ainda mais pro usuário que liga porque tá com um problema com a doença, ele fica lá, trinta, quarenta minutos... Você imagina que isso vai **potencializando do outro lado lá...então na hora que ele ligou tava com um resfriado, quando ele for atendido vai tá com pneumonia já (risos)** (operador B; grifo nosso).

Relacionada ao conteúdo do trabalho, identificou-se entre os operadores pesquisados uma **pressão contraditória** entre a orientação para -- e por vezes o desejo do próprio atendente de -- estabelecer **empatia** com o cliente, e a necessidade de administrar o risco de envolvimento emocional.

Na entrevista coletiva registraram-se inúmeras manifestações sobre esses aspectos, aqui ilustradas através dos seguintes depoimentos:

Depoimento 11

"... a atenção é o principal, é o elemento... de **você se colocar no lugar da pessoa**. Lógico que em todos tem que colocar, mas **aqui principalmente, de saúde**, porque vamos dizer que eu sou atendente, ele tá ligando pra

início da pesquisa, o TMA era de 2 a 3 minutos no Núcleo Administrativo e de 5 a 7 minutos no Núcleo Ambulatorial.

mim, é um paciente ele vai pedir pra mim uma senha para fazer um teste ergométrico, que é um teste que qualquer pessoa faz, mas pra ele, lá na cabecinha dele, aquilo... Ele tá com a última das doenças, no estado terminal... (risos). Entendeu? Então **eu tenho que passar tranquilidade pra ele, né?**" (operador B; grifos nossos).

Depoimento 12

"Quando eu entrei aqui, *nossa*, **eu quase enfartei!...** Porque eu vinha pra cá e eu saía daqui com aquilo na cabeça, **eu levava todo mundo junto comigo! (riso)** Aqueles pacientes todos que ligavam pra cá, eu não conseguia... Eu acho que foi isso uns três meses, pra eu me adaptar com isso, né, porque eu nunca tinha trabalhado [com *telemarketing*]' (operadora N; grifos nossos).

Segundo o depoimento de uma experiente funcionária da Central, ex-operadora, *"Um problema é a parte do estresse. Quando você percebe a repetição dos xingamentos... O operador chega a um ponto que já não agüenta"*.

Depoimento 13

"... a gente tá falando *diretamente* com a pessoa, não conseguiu resolver e a pessoa ficou insatisfeita, às vezes **a gente tem que absorver esse tipo de insatisfação. Aí pode vir em forma de protesto, eles gritam, às vezes gritam... Pode vir por xingamento, pode vir de uma forma formal também**, mas a gente... **É desgastante, psicologicamente falando**, devido a ... a ... que a gente lida com o muito emocional das pessoas" (operador S; grifos nossos).

Depoimento 14

"E quem tá do outro lado, não pensa em você uma pessoa, atendente, que tá *cumprindo regras* da empresa... Então, eu tô respondendo pela empresa X, eu não sou a E, eu sou a X!" (operadora F).

Depoimento 15

"**Tem gente que já culpa você, não culpa o plano...** Então, de uma certa maneira, o *telemarketing* é uma coisa desgastante, ainda mais porque cresceu *muito* no último ano, o número de centrais de atendimento cresceu enormemente (...) aumentou *muito* a exigência delas. **Então tornou-se um trabalho muito desgastante. Por mais que parece: 'ah, fica sentado digitando...'**. Não é tão simples assim... **Desgastante na área psicológica**" (operador S; grifos nossos).

A existência das longas **filas de ligações** contribuía significativamente para a irritabilidade dos clientes, pois quando estes eram conectados ao serviço, após um longo período de espera, mostravam-se muito irritados e com frequência destratavam o operador. Dada sua importância, o aspecto pressão da fila de ligações será objeto de uma descrição mais detalhada adiante, sob o item Controle sobre o Trabalho.

Merece destaque, finalmente, a frequência com que expressões como **'robô', 'clone' e 'máquina'** emergiram em diferentes momentos da entrevista coletiva:

Depoimento 16

"A gente nem participava da brincadeira [presenciada pelo entrevistado entre um supervisor e um operador, quanto ao resultado de um jogo de futebol], mas só de ver a alegria de uma pessoa brincando com outra, descontraindo, **'Olha só, que bom! Não somos robôs!'**" (risos; grifo nosso)

Depoimento 17

"Mas durante o expediente, eu procuro às vezes descontraír, porque senão não dá, seis horas, você ficar sério..." (operador B).

"Robô, né?" (completa o operador S; grifo nosso).

Depoimento 18

"Você pode passar uma... a pessoa te pergunta alguma coisa e você vai passar a resposta... **Você pode passar, assim, feito uma máquina**, ou você pode passar sentindo *junto* com a pessoa aquilo que ela quer ouvir (...)" (operadora N; grifos nossos)

Outro aspecto identificado refere-se ao relacionamento com os clientes no Módulo Administrativo, visto como mais difícil e frustrante:

Depoimento 19

"[No Módulo Ambulatorial] é uma responsabilidade grande também, mas... Eu acho que... não, a complexidade é grande, mas o **estresse** causado tem diferença... Tem uma diferença grande, tem uma diferença. No Administrativo, geralmente a pessoa fica meio frustrada... Ele sempre fica meio frustrado, porque ou ele liga porque pediu um reembolso na unidade que não recebeu ainda, ou ele liga porque pediu cartão faz três meses, não recebeu... E aí eu falo 'Vou pedir outro, vai demorar tantos dias'... Ou é o boleto que ele quer pagar, então ele tá sempre mais frustrado. O

Ambulatorial até agradece a gente!... E lá no Administrativo é muito difícil" (operadora N; grifo nosso).

Como é possível observar no Quadro 8, os aspectos acima descritos encontram-se refletidos na avaliação dos operadores sobre fatores de incômodo e fadiga.

'**Ser visto/tratado como máquina**' foi considerado como importante fator de incômodo e fadiga por 44,4% dos pesquisados, o mesmo acontecendo algumas vezes para 25,8%; 29,8% referiram nunca ou raramente sentir-se afetados por esse aspecto. Também relacionado ao contato constante com o público, o aspecto '**Não ter meios de extravasar as tensões/raiva que emergem do trabalho**' foi considerado importante fator de incômodo/fadiga por 40,3% dos operadores, por 30,6% algumas vezes, e por 29,0%, nunca ou raramente.

O relacionamento com os clientes é visto como um importante estressor, por freqüentemente envolver **destrato**; porém, quando envolve **manifestações de reconhecimento** é considerado uma importante fonte de satisfação, como apontado por 40,3% dos pesquisados e por igual porcentagem (40,3%), algumas vezes; 19,3% dos indivíduos referiram que tais manifestações raramente ou nunca são vistas como fonte de satisfação.

O aspecto **significado do trabalho** parece relacionado a três dos dez **fatores de satisfação** constantes do Quadro 9: ao **reconhecimento** acima mencionado; à **possibilidade de sentir-se útil**, importante fator de satisfação para 55,3% dos operadores; para 29,8% algumas vezes e, para 14,9%, raramente ou nunca, e ao **sentimento de autorealização no trabalho**, importante fator de satisfação para 42%; algumas vezes, para 29% e nunca ou raramente, para 29%. Na entrevista coletiva registraram-se várias menções a esses aspectos, como por exemplo:

Depoimento 20

"Não que eu ganhe bem... É uma coisa pessoal boa, eu gosto de sentar lá e atender... Igual: às vezes a gente fica **super estressada** e não quer mais... Você ah... presta algum atendimento, você desliga, *putz!*... **É tão, assim... gratificante, aquela pessoa que te agradece, então o trabalho faz parte**

da minha vida... (...) **Você pode passar assim feito uma máquina, ou você pode passar sentindo junto com a pessoa aquilo que ela quer ouvir (...)**" (operadora N; grifos nossos).

Depoimento 21

"É recompensador você escutar uma pessoa vez ou outra **'Muito obrigado! Realmente você resolveu o meu problema!'**... Eu acho que qualquer tipo de trabalho você tem que pensar como, através do seu trabalho, **você vai poder estar ajudando uma outra pessoa, não pensar só em si (...)** Mas o usuário, quando liga, que é uma pessoa que tá doente (...) **Às vezes, até uma palavra amiga, ou alguma coisa que... ou só escutar o desabafo, você já tá prestando algo de bom pra pessoa, né?** Acho que isso é muito bom! A gente vive num mundo que as pessoas estão tão 'atropeladas', que a gente não sente que **às vezes um minuto que a gente dê de atenção pra pessoa tá fazendo um bem, aquilo significa demais pra pessoa!**" (operador B; grifos nossos).

A relevância do trabalho não apenas como meio de subsistência, mas como meio de aprendizagem e de crescimento psicológico e social, é ilustrada pelos seguintes depoimentos:

Depoimento 22

"Eu também tenho essa visão que o trabalho enobrece e independente de qualquer experiência ou mesmo que tenha suas... seus problemas, que toda a empresa tem né? (...) Então acho que o dinheiro, o que você ganha, o que você vai conseguir profissionalmente, é apenas uma consequência... Você tem que estar **aproveitando aquele momento pra você poder passar da melhor forma possível, dar o melhor de você**, pra conseguir algo melhor adiante" (operador B; grifo nosso).

Depoimento 23

"Pra mim, o trabalho é... faz parte da minha vida, porque, não sei... (...) eu acho muito importante porque você tá **desenvolvendo sempre uma capacidade que você acha que você não tem**. E você vai lá e adquire e aprende... **Aí você não quer parar de aprender, um pouquinho mais...** Eu acho que **é com o trabalho que a gente adquire tudo**, não é?" (Operadora N; grifos nossos).

Finalmente, cabe mencionar, ainda na categoria Requisitos do Trabalho, a questão do horário de trabalho dos operadores de *telemarketing* pesquisados. Um aspecto visto como negativo era a necessidade de **trabalhar nos fins de semana**, como indicam os seguintes depoimentos:

Depoimento 24

"Eu até maio trabalhei aqui final de semana também, eu trabalhava trinta seis horas... **Mas isso me frustrava demais**, eu ter que sair de casa pra vir trabalhar no final de semana, pra mim **era uma coisa terrível!** Aí, graças a Deus eu consegui reduzir a carga horária, né? Porque eu achava que o meu final de semana era perdido, eu achava que eu não tinha que trabalhar, a obrigação minha não era tá aqui no final de semana... Então era muito frustrante..." (operadora N).

Depoimento 25

"Tá todo mundo 'baixo' final de semana... *Ninguém gosta de trabalhar final de semana!*... (operador S).

Por outro lado, o **horário diário de trabalho**, de 6 horas, foi citado como o mais importante **fator de satisfação**, tendo sido assim apontado por 73,4% dos sujeitos; por 12,1%, algumas vezes, e nunca ou raramente, por 14,5%. Segundo a opinião de uma experiente ex-operadora entrevistada, *"o trabalho em telemarketing é para poder pagar os estudos e depois buscar outras oportunidades"*. A mesma operadora referiu visualizar dois perfis distintos de pessoas nessa ocupação: *"o que está na faculdade e quer mudar de área, e os que têm só o ensino médio, se acomodam e parecem não pretender sair da profissão"*. Outra razão indicada para a satisfação com o horário de 6 horas foi a necessidade de conciliar o trabalho e o cuidado dos filhos e obrigações domésticas, como se observa no seguinte depoimento:

Depoimento 26

"Pra mim foi meio assim, unir o útil ao agradável. Porque eu tava parada há um tempão, né... (...) eu era promotora de vendas, trabalhava na rua, tal, aí ficou *estressante, esgotante*, porque você tinha que andar a cidade de São Paulo inteira o dia todo, eu chegava em casa *tarde*, assim, *irritadíssima*, né... (...) Aí parei, larguei, mas depois passou dois anos, 'Ah, não, já não dá mais, vou procurar alguma coisa'... (...) **Eu quero trabalhar numa coisa que seja meio período, conciliar meu... conciliar a casa assim e também estar trabalhando**, aí essa área me interessou, eu fui atrás, porque *tem muito* e é meio período, né?" (operadora N; grifo nosso).

7.4.2 Controle sobre o Trabalho.

Os aspectos relativos ao controle sobre o trabalho, apresentados no Quadro 6, são descritos a seguir segundo ordem decrescente das frequências obtidas.

- a afirmação de que o trabalho envolve **bastante responsabilidade** foi confirmada por 88,7% operadores;
- a **possibilidade de afastar-se do local de trabalho** por um período breve foi negada por 74,6% dos operadores;
- a **possibilidade de determinar o próprio ritmo de trabalho** foi negada por 71,0%;
- a **possibilidade de tomar decisões individuais** no trabalho foi negada por 67,7%;
- a **possibilidade de determinar a sequência de realização das tarefas** e de **interromper o trabalho**, se necessário, foram negadas por 53,2%;
- 50,8% dos operadores apontaram ter **pouca liberdade de escolher o modo de realizar as tarefas**.

Os aspectos acima caracterizam uma situação de baixo controle sobre o trabalho, combinada com alta responsabilidade.

As referências à impossibilidade de controlar o ritmo, de interromper o trabalho se necessário, e de afastar-se brevemente do posto de trabalho refletem a presença de uma organização do trabalho extremamente rígida, além de uma elevada **pressão psicológica** exercida pela **fila de espera**. Este aspecto é ilustrado pelo seguinte depoimento:

Depoimento 27

"Você tá trabalhando, você tá desempenhando o seu papel. Mas à medida que vem o supervisor e fala pra você: "Olha gente, tem *quarenta* na fila!", é... 'tipo'... **você tomar uma chicotada!... Que -- meu, eu não sou criança!** (risos). (...) Eu... eu fico mal humorada quando eles passam atrás e falam '**Tem tantos na fila**'. Eu acho que isso **não é um problema do**

operador -- é um problema administrativo. E eles têm que tomar uma certa providência! (operadora N; grifos nossos).

Dentre as medidas voltadas para a melhora do desempenho da Central e, mais especificamente, reduzir a fila de espera, os gestores implantaram um **rígido sistema de controle sobre as pausas** durante os horários de pico. Era solicitado aos operadores que pedissem autorização aos supervisores não só para tomar café, mas também para ir ao banheiro.

A medida exerceu um efeito devastador sobre o moral dos operadores, por representar ainda maior restrição ao seu já baixo nível de controle, segundo se observa nos seguintes depoimentos:

Depoimento 28

"Recentemente implantaram um novo sistema aí, que tá deixando *todos* -- sem exceção, *todos*... -- até quem *implantou* o sistema tá ficando *estressado!*... Que é um sistema *impositivo*, e *ninguém aceitou!* (...) Antigamente a gente tinha horário de café. (...) Nas últimas semanas *cortaram* isso. Pra gente tomar café, a gente tem que *pedir* uma autorização! (...) Então a gente liga, 'Ôpa, tá no meu horário de café'... 'Agora não! Tá com fila de espera!...' " (operador S).

Depoimento 29

"Agora, pra ir ao banheiro precisa pedir... E a *vergonha* de pedir para o supervisor; 'Eu posso ir ao banheiro?...' " (operadora F).

Depoimento 30

"... o que está sendo implantado, desculpem!... **Tá sendo só contras...**" (operador S, referindo-se ao rígido controle de pausas implantado durante a realização da pesquisa; grifo nosso).

Como forma de minimizar as pressões sofridas pelos operadores, os gestores tentaram reintroduzir a ginástica laboral, durante o período da pesquisa. Como já ocorrera no passado, a própria intensidade do trabalho impediu a implementação dessa iniciativa:

Depoimento 31

"Ninguém quer ginástica!... Por quê? Porque... ah... **Tá com fila!...** Porque é início de mês, porque início de mês todo mundo fica passando em tratamento, então a gente tem um volume grande de ligações, principalmente início de mês... Ninguém fez! Todo mundo ficou sem reação, foi horrível! **E isso acaba gerando estresse!...** São situações que poderiam ser evitadas!..." (operador S; grifos nossos).

No Quadro 8, observa-se que o **pequeno número de pausas** foi apontado como importante fator de incômodo e fadiga por 51,6% dos operadores; 27,4% assim consideravam algumas vezes, e 21,0% não se sentiam incomodados por esse aspecto.

No que se refere ao **controle do trabalho pela supervisão**, merece destaque, em primeiro lugar, o estilo de gestão adotado na Central em diferentes momentos de sua existência, refletido no estilo de atuação dos supervisores.

No período inicial de funcionamento da Central, o volume de serviço e o estilo de gestão facultavam aos operadores uma certa margem de liberdade. Eram menos controlados pela supervisão e dispunham de um certo tempo para manter conversas informais. Uma das operadoras entrevistadas fez menção ao contraste entre o estilo '*muito solto*' da supervisão no passado e o '*muito rígido*' que estavam experimentando à época da entrevista:

Depoimento 32

"... aquelas pessoas que iniciaram a Central, nem elas mesmo tinham uma estrutura para uma central de atendimento e ficou uma coisa muito no âmbito familiar, sabe? (...) porque numa empresa, quando se faz **tudo rígido não é bom, mas também quando é muito solto também não é...** Então a gente vinha... era assim... as pessoas não atendiam *prontamente* aquela pessoa que estava do outro lado da linha porque ficavam batendo papinho, conversando, e **a supervisão também não... não era rígida, então deixavam a gente à vontade e tal, né?**" (operadora N; grifos nossos).

A **falta de oportunidades de tomar decisões individuais** durante o trabalho é ilustrada pelos seguintes depoimentos:

Depoimento 33

"Às vezes as ferramentas que a gente tem em mãos não são suficientes pra gente tá resolvendo. **Seria até bom ah... ser um pouco mais autônomo no nosso serviço.** A gente ter o poder de resolver mais coisas, não depender de uma diretoria, não depender de uma gerente ou até das regionais, que estaria ajudando a gente bastante... Mas a gente acaba às vezes não resolvendo, e a pessoa não interpreta que aquilo não é a gente, às vezes são normas ou são decisões superiores a nós (...)" (operador S; grifo nosso).

Depoimento 34

"Hoje, pra dizer a verdade, eu libero muito. Porque eu sei que vou chamar o médico e... 'Pra que você tá me chamando, pra isso? Você entrou hoje na central?'. Eu sei que posso, e não vou ser leviano de liberar qualquer coisa assim... Mas tem coisas que, **por falta de conhecimento -- eu não sou médico**, claro, que assim... o tempo que for necessário vai ser gasto, fazer o quê? Tem que fazer bem feito, não é?" (operador B; grifo nosso).

Por outro lado, é importante ressaltar que a atividade de atendimento exige um esforço cognitivo contínuo, representado pela **necessidade de tomar micro-decisões de forma freqüente e instantânea**, como é ilustrado no seguinte depoimento:

Depoimento 35

"... você tem que ter *perfil* pra ser um operador de *telemarketing*, tem que ter... Uma das principais características é ter jogo de cintura, desenvoltura. (...) **Porque o telemarketing é o tipo de serviço que você tem que resolver o problema no momento! Não é aqui que você vai pôr na gaveta e 'amanhã eu converso com a pessoa'... e não dar continuidade... É ali, pronto, acabou-se!** Então você tem que ter o *feeling*, né? (...) Você tem que pensar que você tem os elementos pra virar o jogo ali, na hora..." (operador B; grifo nosso).

A **participação nas decisões** que afetam o trabalho restringia-se, quando muito, a tentativas de encaminhar sugestões de melhorias.

Depoimento 36

"... logo que eu percebi certas coisas, que não tinha como estar ocultando e omitindo... eu fui logo ter uma conversa com o meu sênior que estava na época, e mais a coordenadora da central. Eu falava: 'Eu não estou falando isso por mim, eu estou falando pelos meus colegas e pela saúde da própria

empresa. Que são erros gritantes que estão acontecendo, e absurdos'. Eu coloquei isso, isso foi colocado num relatório que foi para a gerência, a D., né? **De lá para cá, depois desse fato, houve assim alguma melhoria... (...) Mas eu hoje realmente não tenho muita expectativa com relação à empresa... (...) Mas acho que a minha parte eu já cumpri. Como me foi dito na ocasião, que eu tive muita coragem pra fazer o que eu fiz,** que ainda mais na escala hierárquica eu estou lá embaixo... Mas como eu acho que são as pessoas que estão embaixo é que vão estar mudando, são elas que estão enxergando..." (operador B; grifos nossos).

Depoimento 37

"Tem tanta gente boa trabalhando aqui, que tem idéias, só que não tem oportunidade de falar ou de ser ouvido... A pessoa acaba perdendo o tesão..." (operador S; grifo nosso).

Também ligado ao aspecto 'controle', é interessante mencionar a referência dos operadores à **falta de autonomia da Central** perante a empresa X, levantada através do questionário e da entrevista coletiva. Segundo a avaliação dos operadores, a Central estudada não dispunha de autonomia suficiente para implementar medidas para melhorar as condições de trabalho, embora a gerência fosse vista como comprometida com o conforto e o bem-estar dos funcionários. Decisões sobre a contratação de funcionários, certas demissões, mudança de equipamento e de *softwares*, entre outros assuntos, dependiam da iniciativa ou da autorização da Sede da empresa X.

A **falta de autonomia da Central perante a Empresa** foi vista como fator importante de incômodo e fadiga por 46,0%; algumas vezes, por 36,3%, e nunca ou raramente por 17,7%.

Finalmente, merece destaque o controle estrito do desempenho dos operadores, minuto a minuto, realizado através do **monitoramento eletrônico de desempenho**, a ser comentado no tópico relativo ao Sistema de Avaliação.

7.4.3 Discriminação das Tarefas.

Segue-se, em ordem decrescente das frequências obtidas, a avaliação dos operadores estudados sobre os aspectos relacionados à discriminação das tarefas:

- a exigência de um **nível elevado de agilidade** para a realização do trabalho foi confirmada por 83,1% dos operadores;
- o **caráter repetitivo** do trabalho foi confirmado por 80,6% dos operadores;
- a afirmação de que o trabalho leva à **necessidade de aprender coisas novas** foi confirmada por 79,0%;
- o trabalho oferecendo **oportunidade para o desenvolvimento das aptidões dos operadores** foi negada por 74,2%;
- a presença de **variedade de tarefas** no trabalho foi negada por 66,9% dos operadores;
- a afirmação de que o trabalho requer um **espírito criativo** foi negada por 50,8% dos operadores.

Como se observa, dos seis aspectos avaliados, três apresentam-se como estressores importantes e três como aspectos atenuantes. A exigência de agilidade e criatividade pode ser inferida através do depoimento 35, traduzida pela expressão '*ter jogo de cintura*' ou '*ter o feeling*'.

Um primeiro aspecto a destacar, em termos de discriminação das tarefas, refere-se à **divisão do trabalho** entre os Núcleos de atendimento. O atendimento no Núcleo Administrativo foi identificado como uma fonte especial de **tensão**, por representar maior variabilidade das demandas, maior ambigüidade da tarefa e maior repetitividade e monotonia, quando comparado ao Ambulatorial:

Depoimento 38

"Eu não tô com o estresse que eu fiquei nos seis meses de **Administrativo**. (...) Entra ligação a todo momento, só que no Ambulatorial você tem pausas leves, vai chamar o médico se você precisa de alguma coisa... Só que no administrativo são informações muito diferentes (...) a pessoa liga, o cara que tá aposentado, e isso e aquilo, e você já tem que ter o argumento pra ficar falando, você não tem nem tempo de falar pra pessoa

"Um momento" e procurar na tela... Tem que ir procurando e já ir falando, então **a sua cabeça parece que vai explodir!** Eu acho que **o Administrativo estressa, estafa, mais do que o Ambulatorial...** (...) Não, quando começa dia dezoito de setembro e ninguém recebeu o boleto, menina!... É uma atrás da outra! 'Eu não recebi boleto!' 'Boa tarde!' 'Eu não recebi boleto!' 'Boa tarde'... É que parece uma coisa, aí começa... por causa do reajuste... Tem semanas que **é só aquilo, só aquilo, e só aquilo!...**" (operadora N; grifos nossos).

Nos primeiros anos do funcionamento da Central, iniciado em 1997, as demandas eram em número menor e menos diversificadas, o que permitia aos operadores atender indistintamente às chamadas e ter breves conversas informais com os colegas. O treinamento era realizado em três dias, e envolvia o estudo de apenas um manual.

A importância adquirida pelo processo de treinamento, diante do crescimento da Central, foi assim referida por uma representante da administração: *"Hoje o treinamento é essencial, porque aumentou muito o volume de informação e o número de chamadas, mas sem tempo de intervalo, de fazer perguntas. Por isso a pressão é muito maior"*.

Durante a pesquisa, o treinamento de novos operadores tinha a duração de 10 a 15 dias, durante 8 horas por dia, constando das seguintes fases: Integração, Formação, Aperfeiçoamento e Desenvolvimento. Após esse período, os novos operadores eram encaminhados ao atendimento, onde permaneciam 'de carona' junto a funcionários mais experientes, seguindo-se então a troca de posições, estes últimos permanecendo 'de carona' para dar suporte aos novatos.

Para os operadores já em atuação era oferecido o 'Programa de Educação Continuada' (PEC), através de sessões semanais, aos sábados, com duração de 30 minutos. Estas sessões incluíam o controle da presença dos operadores.

A Central também formulava um plano anual de treinamento, incluindo eventos internos e externos, que devia ser submetido à aprovação da Sede da empresa X.

O treinamento efetivamente oferecido, entretanto, apresentava inúmeros problemas, tendo sido avaliado como **insuficiente** por 42,7% dos

operadores consultados e como suficiente por 35,5%. 21,8% dos sujeitos responderam não saber avaliar esse aspecto.

Depoimento 39

"Foram quinze dias [de treinamento]. Então, foi uma coisa assim, muito, muito... **só teórica!** A gente teve treinamento de coisas que a gente não precisa saber (...). Perde-se muito tempo nisso! O treinamento é completo, mas na área *teórica!* (...) **Não tem, assim... como resolver os problemas...**" (operador S; grifos nossos).

"E não é com o sistema?" (pesquisadora)

Depoimento 40

"Não, não, isso até foi uma das sugestões que eu fiz, depois que eu fiz o treinamento, de que fosse colocado um terminal mesmo... Até a prova não é feita disso aqui, a prova é feita verbalmente!... Vai um supervisor, com um médico, e o médico simula um atendimento pra você, mas **não é utilizado o terminal...**" (operador S; grifo nosso).

Um problema grave foi identificado através da entrevista coletiva, relativamente ao treinamento dos cerca de trinta **operadores terceirizados** incorporados à Central durante a pesquisa. Para estes, havia sido dado um treinamento de apenas sete dias, uma vez que os gestores haviam estabelecido como pré-requisito, perante a agência de recrutamento, que eles tivessem sido previamente treinados:

Depoimento 41

"Mas hoje eu acho que tá pior *ainda*, porque eu fiquei semana passada dando suporte pro pessoal da [empresa fornecedora de mão de obra terceirizada] (...): **quem tá dando 'carona' já não sabe muita coisa... O que entrou agora, nadinha... não sabe nada...** E eles têm que responder, eles estão respondendo, o que me preocupa é que **eles estão respondendo sem medo, e cada um diz uma coisa!**..." (operadora N; grifos nossos).

Depoimento 42

"Olha, eu que tive o treinamento de um mês, a sensação que eu tinha -- tive, quando fui prá central -- era que eu não ia dar conta... Porque era como ela falou, **era muita informação!** Lógico que, como todo emprego

que você entra, é tudo novo, mas aqui **era uma gama de informações muito grande**, daí com o tempo você vai se adaptando e fica tudo normal... Agora, eu fico imaginando esse povo que tá entrando agora..." (operador B; grifos nossos).

A combinação dos aspectos **treinamento insuficiente** com o **grande volume de informações a processar** era agravada pela **dificuldade de acesso ao supervisor**, como se observa nos seguintes depoimentos:

Depoimento 43

"Eu acho que o problema é a busca ao supervisor... Porque se acontece isso hoje [os operadores terem muitas dúvidas sobre como prestar atendimento], é porque **a gente não tá tendo uma base... suficiente**" (operador B; grifo nosso).

Depoimento 44

"Claro que o ideal é você **ou** ter todas as informações **ou** buscar o supervisor" (operador S; grifos nossos).

As entrevistas com representantes da administração permitiram observar ainda outro aspecto problemático do treinamento, relacionado às **constantes mudanças** que se verificavam nas regras dos planos de saúde. Isto exigia uma atualização constante por parte dos operadores e supervisores, que se via freqüentemente prejudicada pela própria sobrecarga de trabalho a que todos estavam submetidos. Este fato era acentuado pela prática do rodízio de substituição dos coordenadores: os operadores sêniores afastavam-se do atendimento por aproximadamente um mês, o que os obrigava a um intenso período de atualização ao voltarem à função de atendimento.

Outra falha foi apontada pelos operadores pertencentes ao Núcleo Ambulatorial. Estes referiram a necessidade de um treinamento técnico mais aprofundado, para que passassem a ter maior autonomia para a liberação de autorizações para procedimentos simples. A falta desse treinamento fazia com que eles tivessem de recorrer constantemente à orientação dos médicos auditores.

A alta frequência com que os operadores do Núcleo Ambulatorial recorriam ao apoio dos médicos foi motivo da seguinte brincadeira por parte de um representante da gerência: '**a cada enxadada, uma minhoca...**'.

7.4.4 Condições de Emprego

- A **perspectiva de que suas qualificações profissionais se manterão válidas** no prazo de cinco anos foi afirmada por 56,5% dos indivíduos;
- a **possibilidade de determinar o momento de começar e parar de trabalhar** foi negada por 82,3% dos pesquisados;
- a **possibilidade de determinar o momento em que necessita de uma pausa** foi negada por 68,5% dos pesquisados;
- 67,7% referiram **não se sentir seguros no emprego**;
- 66,1% consideravam **não ter boas perspectivas de desenvolvimento e promoção no emprego**;
- para 53,2%, as informações sobre o horário de trabalho **não são fornecidas com antecedência suficiente**.

Das seis características do trabalho avaliadas, apenas a primeira indica a presença de um aspecto positivo: 56,5% dos sujeitos pesquisados expressaram a crença de que **suas qualificações ainda serão válidas** em um prazo de cinco anos. Entretanto, uma porcentagem significativa -- 43,5% mostrou-se pessimista a esse respeito, demonstrando receio quanto à obsolescência de suas qualificações. Outros aspectos avaliados nesta categoria já foram descritos anteriormente, no tópico Controle sobre o Trabalho.

Convém ressaltar que dois aspectos considerados como importantes fatores de incômodo e fadiga foram a falta de perspectiva de ascensão profissional e o sistema de avaliação da empresa. A **falta de perspectiva de ascensão** foi referida por 52,4% dos sujeitos como importante fator de incômodo e fadiga; por 26,6% algumas vezes, e por 20,9%, nunca ou

raramente. O **sistema de avaliação da empresa** foi considerado como fator importante de incômodo/fadiga por 43,6% dos pesquisados, por 31,1% algumas vezes e nunca ou raramente por 25,2%.

A avaliação de desempenho era feita de seis em seis meses, no âmbito do Plano de Valorização Funcional (PVF). Baseava-se nos relatórios estatísticos emitidos pelo Sistema Gerenciador de Distribuição de Chamadas (SGDAC), através do Monitoramento Eletrônico de Desempenho (MED). Tais relatórios abrangiam de forma detalhada toda a atividade de atendimento, captando inclusive as 'falsas chamadas' -- ocasiões em que o telefone é mantido 'fora do gancho', sem que haja uma ligação.

O sistema de telefonia utilizado na Central não permitia a gravação das falas individuais. A avaliação do desempenho era feita **por módulo** de trabalho, através de 'monitoração dinâmica', ou seja, da escuta dos atendimentos por amostragem, feita mensalmente por um operador sênior de módulo diferente. O MED emitia relatórios quantitativos utilizados para efeito de avaliação do desempenho individual, constituindo um dos parâmetros para a implementação do Plano de Valorização do Funcionário (PVF).

Os **critérios de avaliação**¹⁶ de desempenho são listados a seguir, sendo descritos de forma completa os mais significativos para os fins deste trabalho:

- **Integração com a equipe;**
- **Pontualidade/assiduidade;**
- **Organização;**
- **Comportamento/Postura/Ética;**
- **Comprometimento/Colaboração** - O comprometimento é o pleno entendimento dos valores e diretrizes da empresa aliado ao envolvimento e à participação direta na elaboração, na análise crítica e nas sugestões de melhoria de projetos e tarefas definidos pela administração. A colaboração pode ser vista como a pronta

¹⁶ Informações extraídas do Manual do Programa de Valorização Funcional da Central estudada, emitido em setembro de 2000.

disponibilidade, para auxiliar os colegas na execução das atividades que visem o alcance dos objetivos da organização;

- **Manuseio de Equipamentos e Sistemas;**
- **Qualidade no Atendimento (resultado da Monitoração)** - O resultado deste item corresponde à média dos critérios: **uso da fraseologia padrão** (o cumprimento da fraseologia é obrigatório somente na entrada e saída das ligações, porém a existência da rotina fornece parâmetros para que os funcionários da Central da Empresa X, não somente os do Núcleo Operacional, possam entender qual a melhor forma de tratamento ao cliente pelo telefone); **sinergia com o cliente** - média da pontuação dos critérios: **atenção à solicitação** - entendimento do motivo e necessidade do cliente, criando empatia; **saber ouvir** - ouve atenta e pacientemente o cliente, não o interrompendo antes que finalize seu relato. As intervenções durante a exposição do cliente podem causar erros de interpretação, comprometendo a resolutividade do atendimento; **usar a neutralidade** - o Operador é o elo de ligação entre a Central e o cliente. Não se deixa afetar pela irritação do cliente. Não se deixa levar por comentários informais do cliente, que desvirtuem o foco do diálogo e possam afetar suas decisões e atitudes; **saber lidar com conflitos** - Não demonstra desagrado diante das objeções do cliente. Não assume postura defensiva. Não tenta provar que o cliente está equivocado. Respeita o direito do cliente a expressar sua opinião. É flexível na argumentação, adequando seus argumentos ao ponto de vista do cliente;
- **Consulta ao Sênior (pertinência)** - A consulta ao sênior só é pertinente quando a informação que foi solicitada ao operador: é rara; é de difícil acesso (existe somente em manuais, memorandos, e-mail ou outros impressos ou, no sistema, o título não corresponde objetivamente e claramente ao conteúdo); não foi divulgada com objetividade e clareza; não está disponível no sistema ou em outro meio; requer uma decisão em alçadas maiores.
- **Uso da espera musical e da pausa (*mute*);**
- **Vocabulário;**
- **Voz;**
- **Iniciativa/Interesse;**

- **Domínio do assunto** - capacidade de responder a todos os questionamentos do usuário, dentro do seu nível de atuação, sem a necessidade de auxílio do superior.
- **Produtividade** - capacidade do funcionário em atender as demandas de trabalho solicitadas no prazo, quantidade e qualidade previstas. A mensuração da produtividade dos Operadores Plenos e Juniores é realizada e informada pelo SAG - Sistema de Apoio Gerencial --
RELATÓRIO MENSAL DE PRODUTIVIDADE DO OPERADOR.

Na entrevista coletiva, a meta de redução do Tempo Médio de Atendimento foi avaliada como *impossível* de ser atingida, diante do dimensionamento do quadro de operadores e da necessidade de oferecerem um atendimento de qualidade aos usuários.

Depoimento 45

"É que **antigamente eles cobravam qualidade. Agora eles estão querendo cobrar qualidade e quantidade** (...). É humanamente impossível, que você preste, que uma pessoa preste um atendimento com qualidade... Antigamente levava-se dois minutos por exemplo, que tinha-se que fazer com *muita calma*... E depois querer que essa pessoa faça em um minuto? Por quê? Porque a quantidade aumentou, a quantidade de usuários aumentou, a quantidade de prestadores de serviço aumentou, a cobertura aumentou... Então, quer dizer, que **é humanamente impossível... com a mesma quantidade de pessoas que atende essa demanda, é humanamente impossível, eles tão querendo o impossível!...** Então isso transfere-se para nós em forma de pressão. **E pressão em excesso acaba gerando estresse**" (operador S; grifos nossos).

Os erros eram considerados "não-conformidades" e deviam ser registrados junto ao 'SAG' (Sistema de Apoio Gerencial), composto pelos Coordenadores da Central, Coordenadores de Equipes e Operadores Sêniores. O SAG analisava os resultados da avaliação, verificando a necessidade de novos planos de ação, manuais, ou sessões de treinamento 'PEC'.

A entrevista permitiu verificar que a instituição do Plano de Valorização dos Funcionários (PVF) representou um importante **estímulo** para os operadores, ao acenar com a possibilidade de ascensão para os profissionais com melhor desempenho. Porém, a maneira pela qual vinha sendo implementado e a periodicidade com que era realizado, de seis em seis meses, eram motivos de grande **frustração**:

Depoimento 46

"Quando a gente entrou (...), quando nós entramos aqui, a primeira coisa que eles falaram: **'Com o PVF vocês têm a oportunidade de estar crescendo, de subir na empresa, todo mundo'**. 'Ôpa, legal! Subir na empresa, tal, legal! Dinheiro, estabilidade...'. A primeira coisa que eles falaram assim. Eu entrei, eles começaram a falar isso. Deu seis meses. Que eu entrei em maio. Em dezembro, 'Vai ter PVF! Vai ter valorização! Vai ser promovido...'. 'ôpa, legal!'. 'Só pra quem tem um ano de empresa'. 'Ô!... Tá bom, no máximo o ano que vem vai ter outro' (risos). 'Ôpa, vai ter, só que esse não vai servir pra nada...'. 'Peraí, *como* não vai servir pra nada?'. 'Não, por causa da reestruturação. **Esse ano a gente não vai promover ninguém, vamos manter os cargos, aí futuramente vai ser analisado...**'. 'Peraí! Não sei nem se eu vou tá vivo!' " (operador S; grifo nosso).

Um **sentimento de injustiça** quanto aos critérios de avaliação pode também ser inferido a partir do seguinte depoimento, em que a operadora faz menção a um conflito -- uma 'rixa' -- entre operadores comprometidos com o trabalho e outros que, não tão comprometidos, assim mesmo são alvo de 'relações de proteção':

Depoimento 47

"Então fica meio aquela rixa, o pessoal novo que tá entrando numa empresa agora, que tá querendo trabalhar e desenvolver um projeto bom, né? Porque se tá tendo um plano de valorização funcional você quer mostrar o seu trabalho e você quer que o outro veja o que você está desempenhando. Mas os outros do lado não, ainda existe muita... assim... não sei como é que eu vou explicar... eu acho que é assim, muito... proteção de mãe pra filho, de irmão pra irmão, entende? Num âmbito familiar mesmo..." (operadora N).

A propósito, **'Um clima interno de injustiça'** foi apontado como importante fator de incômodo e fadiga por 46,3% dos sujeitos; algumas vezes, por 32,5%, e nunca ou raramente, por 21,2%.

À pergunta se, de modo geral, sentiam-se **satisfeitos ou insatisfeitos** no trabalho, 62,1% dos pesquisados referiram estar satisfeitos, e 37,9%, insatisfeitos.

Na entrevista coletiva, foi possível observar que a não discriminação das pessoas por idade e a não exigência de experiência anterior na função fazem do trabalho em *telemarketing* uma boa oportunidade de acesso ou de retorno ao mercado de trabalho. Além disso, dado o predomínio de mulheres e estudantes na função, a jornada de trabalho de seis horas era avaliada como um importante fator de satisfação, como se verá adiante.

Depoimento 48

"Eu vejo o *telemarketing*, pra mim... uma maneira de reorganizar a minha vida profissional, né? E é uma coisa que, aos poucos... Eu vejo que... por exemplo... Não só a "X", mas como o *telemarketing* em si, como um meio, pra mim, de estar alcançando o que eu quero. Então eu acho que é um... **um tipo de profissão que não tem discriminação de idade**, né? Como tá o mercado aí fora, e... acho que você... dá pra entrar, **não precisa ter muito conhecimento**, e você aprende a função e pode prestar um bom serviço" (operador B).

7.4.5 Apoio Social

Em ordem decrescente das freqüências obtidas, segue-se a avaliação dos operadores pesquisados:

- a **possibilidade de pedir ajuda aos colegas** de trabalho, se necessária, foi confirmada por 91,1% dos operadores;
- 62,1% referiram **não ter informações suficientes sobre seu desenvolvimento na empresa**;
- 59,7% referiram que seus **colegas irritam-se facilmente**;
- 57,3% consideram que os **supervisores têm um bom conhecimento sobre o trabalho** desenvolvido pelos operadores;
- 57,3% referiram que **suas opiniões não são levadas em conta pelos supervisores**;

- para 51,6%, o **gerenciamento cotidiano do trabalho é considerado eficaz**, com que não concordam 48,4% dos operadores;
- o **clima** do ambiente de trabalho foi referido como bom por 50,8% e como não bom por 49,2%;
- exatos 50,0% referiram **receber apoio suficiente** por parte dos supervisores, os demais tendo referido o contrário.

A avaliação dos operadores quanto à **qualidade do clima de trabalho** mostrou-se bastante equilibrada: pouco mais da metade dos sujeitos avaliaram-no como bom, e pouco menos da metade, como ruim.

Dentre os aspectos positivos identificados, merece destaque, em primeiro lugar, a relação de apoio e cooperação que se estabelece entre os colegas de trabalho, apontada por 91,0% dos operadores pesquisados.

As informações levantadas através da entrevista coletiva corroboram esse resultado, ressaltando a solidariedade e a cooperação existentes entre os colegas de trabalho:

Depoimento 49

"Eu acho uma coisa boa que tem aqui dentro, que **todo mundo se preocupa com quem tá do lado**. Ontem eu tava ficando... você vai falando mais alto sem perceber, quando você está ficando estressada, você vai atingindo o nível da conversa daquela pessoa. Quando aí a S. já me olhou... -- 'Calma!' -- quer dizer, então você sente que não tá sozinha! **Seu colega tá preocupado com você**. Aí você se toca, 'Nossa, se ela já falou 'calma', você já tá estressada, né? (risos). Aí você parece que faz 'tum', cai uma ficha e você já acorda... E hoje foi a mesma coisa: a Y., coitada, pegou um caso lá que ela ficou *pra explodir!* Você não quer que a pessoa se estresse. Aí eu falei, 'Y., não fica assim, né?' **Então você tá trabalhando e o seu colega tá te vendo, você não tá sozinha! Então, isso tira também um pouquinho do estresse...** (operadora N; grifos nossos).

Depoimento 50

"Existe a cooperação? Existe, **existe a cooperação, sim, principalmente as pessoas do mesmo cargo com cargos mais próximos. E existe cooperação total** -- a pessoa tá atendendo, alguém do lado tem uma dúvida, não pode ter mínimo pudor em perguntar pra gente, tanto pro sênior, só que pro sênior já é mais difícil você conversar, porque não são tantos. Então é um pouco mais difícil, você liga num ramal e tá ocupado,

então você tá do lado... Então existe a cooperação, o **problema é que não é tão grande quanto a competição dentro da central... Infelizmente**"(operador S; grifos nossos).

Outro aspecto positivo reside no **relacionamento dos operadores com os médicos auditores**, visto como um importante fator de satisfação, como será descrito adiante.

Em pequeno número, os supervisores não eram facilmente acessados pelos operadores, o que dificultava a efetivação de maior apoio por parte daqueles. Os seguintes depoimentos apontam para o **clima de competição** percebido naquele nível hierárquico (em razão do sistema de rodízio de substituição dos coordenadores) e o **questionamento da autoridade** de alguns supervisores, considerados despreparados para o exercício da função:

Depoimento 51

"... hoje tá meio na competição, **principalmente nos cargos superiores...** A gente ouve aqueles buxixos, aquela disputa de quem vai ficar substituindo um mês ou quinze dias, claro que pelo salário também a pessoa quer, mas ela tem que ter uma certa categoria pra ir pro lado de lá da mesa, uma competência..." (operadora N; grifo nosso).

Depoimento 52

"a gente tem vários supervisores que foram assim supervisores *no susto*, né? Na hora que precisou eles foram, mas **muitos não têm estrutura e não separam o profissional do pessoal, então gera assim uma insatisfação (...).**Então, nessa parte dos supervisores, eles estão deixando *muito* a desejar com a gente... tem muitos que podem ou poderiam fazer ou sugerir coisas pra melhorias nossas, e não estão fazendo isso" (operadora N; grifo nosso).

Depoimento 53

"... não está estruturada pra tá ocupando o mesmo cargo que é logo acima de você... Não é simples assim! A pessoa tem que estar capacitada, principalmente porque... **o cliente interno somos nós**, e o tipo de trabalho que a gente exerce é desgastante. Ainda mais dessa parte de saúde, que a gente tá trabalhando com o problema dos outros o dia inteiro..." (operador B; grifo nosso).

À percepção de uma certa **omissão** dos supervisores em relação às condições de trabalho dos operadores, registrada nos depoimentos acima, acrescentava-se um sentimento de **desconfiança** quanto à conduta de alguns supervisores:

Depoimento 54

"Uma vez aconteceu comigo: eu sugeri uma coisa... A gente teve a oportunidade de estar sugerindo algo, pra estar resolvendo, e o supervisor na hora absorveu a mensagem e levou ao supervisor dele, como idéia dele! Quem levou o mérito? O operador, que sabe de todo o problema? Ele não levou a mim, levou no geral, e não é a primeira vez que acontece isso... **Então tem gente que não fala, não cita nada, com medo!** 'Pô, vou citar, e aí ele vai levar para os supervisores dele... Ele ganha os méritos, ele é promovido, e eu continuo como operador!'. Não que eu queira mérito, muito pelo contrário!..." (operador S; grifo nosso).

Depoimento 55

"Se você não tem um ambiente de saúde interna legal, que vai te passar um estímulo legal, como é que você vai poder trabalhar e render, ter um rendimento bom?" (operador B; grifo nosso).

Durante o período da pesquisa, as oportunidades de reunião informal entre os colegas de trabalho limitavam-se às pausas para lanche, na copa, e alguns minutos de conversa no 'fumódromo'. Os eventos destinados à confraternização dos funcionários, antes existentes, haviam escasseado, por fraca adesão, aparentemente após a seleção interna já comentada. Uma prática verificada durante o trabalho de campo foi o 'Xnique': uma vez por mês, em dias de semana alternados, os funcionários realizavam uma 'vaquinha' para patrocinar um café da manhã bastante farto, que ia sendo consumido durante os horários regulares de lanche. Se não proporcionava exatamente uma confraternização, por não reunir os funcionários em um mesmo horário, de certa forma representava um ritual de cooperação e de prazer para os participantes.

Quatro dos dez fatores de satisfação referem-se a aspectos relacionados à categoria **apoio social**: a **cooperação com os colegas** foi apontada por 72,2% dos pesquisados como importante fonte de satisfação; algumas vezes, por 22,0%, e nunca ou raramente, por apenas 5,9%; o

relacionamento com os médicos auditores, por 71%; por 21,0% algumas vezes, e raramente ou nunca por 8% dos pesquisados; o **relacionamento com o supervisor**, por 54%; algumas vezes, por 28,2% e raramente ou nunca, por 17,7%; as **brincadeiras 'de momento' que ocorrem durante o trabalho** foram avaliadas como importante fator de satisfação por 45,1%; algumas vezes, por 36,3% e raramente ou nunca, por 18,5%.

7.5 Queixas de Saúde dos Operadores Pesquisados

A pesquisa registrou uma alta frequência de queixas de sintomas osteomusculares, referidos como *dores ou desconforto físico relacionados ao trabalho*: **77,4%** dos sujeitos referiram a presença destes sintomas nos doze meses anteriores à pesquisa. No Quadro 10, a seguir, são apresentadas as frequências obtidas segundo o local dos sintomas.

Quadro 10. Queixas de Sintomas Osteomusculares entre os Operadores
Pesquisados: Incidência nos Doze Meses, Trinta Dias e Sete
Dias Anteriores à Pesquisa (N = 124)

Local do Sintoma	Doze meses		Trinta Dias		Sete Dias	
	N	(%)	N	(%)	N	%
Pescoço	54	(43,5)	48	(38,7)	34	(27,6)
Ombro	65	(52,4)	55	(44,6)	49	(39,7)
Coluna Vertebral	68	(54,8)	57	(46,2)	47	(37,9)
Antebraço/Cotovelo	48	(38,7)	40	(32,3)	34	(27,4)
Mãos/Punhos	53	(42,7)	41	(33,2)	35	(28,4)
Dedos	23	(18,5)	17	(13,9)	15	(12,3)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Também chama a atenção a alta frequência com que os sintomas foram avaliados como sendo de intensidade forte ou moderada (Quadro 11):

Quadro 11 - Queixas de Sintomas Osteomusculares entre os Operadores
Pesquisados: Intensidade dos Sintomas

Local do Sintoma	Intensidade dos Sintomas					
	Forte		Moderada		Leve	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Pescoço (n = 54)	16	(29,6)	28	(51,9)	10	(18,5)
Ombro (n = 65)	31	(47,7)	29	(44,6)	5	(7,7)
Coluna Vertebral (n = 68)	30	(44,1)	29	(42,6)	9	(13,0)
Antebraço/Cotovelo (n = 48)	18	(37,5)	21	(43,7)	9	(18,8)
Mãos/Punhos (n = 53)	24	(45,3)	23	(43,4)	6	(11,3)

Fonte: Pesquisa de Campo.

Sintomas Relacionados ao Estresse – 76,6% referiram sofrer de **ansiedade** (37,1%, sempre/freqüentemente e 39,5% às vezes); 66,1% referiram apresentar **irritabilidade**, (25,8% sempre/freqüentemente e 40,3% às vezes), e 31,5%, **estados depressivos** (9,7% sempre/freqüentemente e 21,8% às vezes).

Embora 94,4% dos sujeitos pesquisados referissem nunca haverem se afastado do trabalho por estresse, este foi o aspecto mais freqüentemente referido pelos operadores estudados, tanto nas entrevistas individuais como na coletiva. Esta, em particular, mostrou-se inteiramente permeada de menções ao estresse e ao caráter desgastante da atividade de atendimento do ponto de vista psicológico. Exemplo disso é o fato de grande parte dos depoimentos já transcritos nesta parte -- relacionados aos mais

diversos aspectos da situação de trabalho -- envolverem menções ao estresse, especificamente, ou a fadiga e desgaste de origem psicológica.

A entrevista coletiva permitiu registrar também o caso de uma operadora que, no ano anterior ao da pesquisa, fora afastada do trabalho e posteriormente lotada em outro Núcleo de atendimento, em razão de diagnóstico de depressão relacionada ao estresse do trabalho. A mesma operadora, em outro ponto da entrevista, referiu manter-se em terapia, não só por causa da depressão antes diagnosticada, mas "*por causa do estresse do dia a dia*".

Depoimento 56

"O que eu tive da parte de saúde comprometida foi logo que eu entrei aqui, entrei em setembro, e no início do ano seguinte eu fui pro Administrativo, o Administrativo é *fogo!*... E eu fiquei lá *seis meses*. Aí me deu **um estresse muito grande**, e a resistência foi lá no pé... Me deu uma **herpes** -- você se lembra, MS? Peguei herpes na boca *inteira*... ficou parecendo uma couve flor... **Aí tive que me afastar catorze dias e tomei medicação, fiquei mal mesmo! Aí deu depressão e tudo...** Fiquei o final do ano passado em tratamento por causa disso. Aí eu me recuperei, me tiraram do Administrativo -- que viram que realmente pra lá eu não ia poder voltar tão já, né?" (operadora N; grifos nossos).

Depoimento 57

"O tipo de trabalho que a gente exerce é desgastante. Ainda mais dessa parte de saúde, que a gente tá trabalhando com o problema dos outros o dia inteiro... Vida... **Então, quer queira, quer não, por mais tranquilo, por melhor que você atenda, aquilo te desgasta**, chega sexta-feira -- no meu caso são 30 horas, não é 36, mesmo na sexta eu já tô....você já não aguenta mais escutar de esofagite, de cabelotite... [risos], de sei lá o quê, entendeu?" (operador B; grifo nosso).

Sintomas gástricos também foram referidos na entrevista coletiva, relacionados ao horário de trabalho e ao 'nervosismo' decorrente deste. Quanto ao primeiro aspecto, foram mencionados: a necessidade de almoçar 'correndo' e sem muita fome, em razão do horário precoce¹⁷; problemas de má digestão e alterações do sono, em razão da fome excessiva que os sujeitos tinham ao jantar. Quanto ao segundo aspecto, foram mencionados

¹⁷ Os operadores entrevistados trabalhavam entre 13:00h e 19:00h.

problemas como gastrite e esofagite, percebidos como associados ao estresse do trabalho:

Depoimento 58

"Eu... Você se alimenta assim... às vezes de forma mais ou menos que *precária*... Eu tenho problema gástrico também, e isso o trabalho de *telemarketing* ajudou a potencializar isso bem... E eu tô fazendo todo um trabalho, tô me reeducando também. Porque às vezes eu não vou direto pra casa... nem todo dia... Eu tenho outros compromissos à noite, aí eu vou chegar em casa onze horas da noite e vou fazer o quê? (...) E o que vai acontecer daqui pra frente também?... Porque eu já tenho gastrite, já tenho esofagite..." (operador B).

Depoimento 59

"É tudo nervoso, né? Tudo que tem "ite" é nervoso... (riso) E o nervoso que você passa acaba agravando..." (operador S).

Depoimento 60

"... eu fico duas horas no ônibus pra vir e duas horas no ônibus pra voltar. Dez horas, então, eu comecei a me alimentar... Outro horário... Eu comecei a ficar meia **estressada** e, resumindo, comecei a ter sintomas físicos. Aí fui pro médico e ele 'Você está estafada...'. Aí ele passou um calmantinho fraco, mas pela mudança de almoçar... pegar trânsito, não dormir direito... Mas isso foi no comecinho, né? (sorrindo)" (operadora F; grifo nosso).

7.6 Estratégias de '*Coping*' Utilizadas pelos Operadores Estudados frente ao Estresse no Trabalho.

As estratégias de enfrentamento do estresse referidas pelos operadores abrangeram:

- tratar de 'desvincular' o trabalho da vida pessoal;
- buscar momentos de descontração durante o período de trabalho, através de brincadeiras e conversas com os colegas;
- estar atentos a quaisquer mudanças de estado de espírito -- do próprio operador e dos colegas, buscando ou oferecendo apoio para evitar uma eventual escalada de tensão emocional;

- administrar o envolvimento emocional em relação aos problemas dos usuários, procurando "não tomar as dores das pessoas";
- viver ativa e prazerosamente o tempo fora do trabalho (preencher o tempo de modo ativo, sair e conversar com pessoas).

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, descreveremos em detalhe, nesta parte, apenas os resultados relacionados ao uso do humor no trabalho.

7.6.1 Humor no Trabalho: Brincadeiras 'Relâmpago' e '*Quem ri com Quem*' na Central.

As circunstâncias especialmente difíceis por que passava a Central no período da pesquisa, bem como o clima de insatisfação reinante, ambos já comentados, refletiam-se no mural destinado às manifestações dos funcionários. Durante todo o período do trabalho de campo, o mural permaneceu praticamente vazio, tendo recebido apenas duas peças de humor. Uma mostrava o esquema de uma privada vista de perfil, em que cada parte era comparada às partes de um sistema computadorizado. A outra era um texto anônimo em que um usuário de telefone sarcasticamente sugeria aos leitores respostas e perguntas a serem feitas a um operador de *telemarketing*, como estratégia para livrar-se dele o mais rapidamente possível. Como se observa, o conteúdo de ambas as peças refletia uma imagem bastante negativa e agressiva sobre o trabalho ali executado.

Quanto ao uso do humor pelos operadores, os dados levantados através do questionário e da entrevista coletiva apontaram que as brincadeiras 'de momento', os comentários de humor espontâneo, emergem com grande frequência durante o trabalho, e são muito valorizados pelos operadores. Nesta parte, descreveremos apenas os dados levantados através do questionário. Os levantados através da entrevista coletiva serão incorporados ao tópico Discussão, para evitar uma repetitividade maçante dos comentários e depoimentos.

Um resultado interessante da pesquisa foi obtido através das questões sobre '**quem ri com quem**' no local de trabalho. Os dados realçam a forte presença do humor nas relações interpessoais de trabalho na Central. O Quadro 12, a seguir, apresenta os resultados às perguntas sobre quem dirige brincadeiras a quem, considerando operadores e colegas; operadores e médicos auditores e vice-versa, e operadores e supervisores e vice-versa.

Quadro 12. Percepção dos Operadores Estudados sobre 'Quem ri com Quem' no Cotidiano de Trabalho (%)

Brincadeiras são dirigidas de/para	Freqüentemente	Às Vezes	Raramente Nunca
<i>operador</i> ▶ <i>operador</i>	63,7	33,9	2,4
	97,6		
<i>operadores</i> ▶ <i>médicos</i>	34,6	47,6	17,8
	82,2		
<i>operadores</i> ▶ <i>supervisores</i>	18,5	41,1	40,4
	59,6		
<i>médicos</i> ▶ <i>operadores</i>	18,3	48,0	33,7
	66,3		
<i>supervisores</i> ▶ <i>operadores</i>	14,5	44,4	41,1
	58,9		

Fonte: Pesquisa de Campo.

Brincadeiras ou comentários bem-humorados eram dirigidos para os colegas operadores: freqüentemente, para 63,7% dos pesquisados; algumas vezes, para 33,9%, e nunca ou raramente, para apenas 2,4%. Para 97,6%, portanto, o relacionamento *entre os operadores* era permeado de brincadeiras, o que sugere um relacionamento descontraído e cooperativo.

As porcentagens foram diferentes quando relacionadas à comunicação dos operadores com funcionários de nível hierárquico mais alto, como é o caso dos médicos e supervisores.

Perguntados se os operadores dirigiam brincadeiras aos médicos, 34,6% responderam que sim, com freqüência; 47,6%, que isso acontecia algumas vezes, e 17,7%, que nunca ou raramente. Para 82,2% dos pesquisados, portanto, as comunicações dirigidas pelos *operadores aos médicos* envolviam algum humor, mas as porcentagens relativas às categorias 'às vezes' e 'raramente/nunca' são mais altas que as anteriores.

À pergunta sobre a freqüência com que os médicos dirigiam brincadeiras aos operadores, 33,7% assinalaram que isto ocorria freqüentemente; para 48,0%, às vezes, e para 18,3%, nunca ou raramente. Neste caso, 66,3% dos pesquisados identificavam haver humor nas comunicações dirigidas pelos *médicos aos operadores*, mas, novamente, as porcentagens relativas a 'às vezes' e 'raramente/nunca' são mais altas que as verificadas entre os operadores.

Perguntados se operadores dirigiam brincadeiras aos supervisores, 18,5% referiram que isto acontecia com freqüência; 41,1%, que isto acontecia algumas vezes, e 40,4%, que raramente ou nunca. Ou seja, 59,6% dos pesquisados julgavam haver algum humor nas comunicações feitas pelos *operadores aos supervisores*; porém, comparada às anteriores, é relativamente alta (41,1%) a proporção dos que achavam que isso nunca ou raramente acontece.

O mesmo padrão se repete ao inverter-se a pergunta. Perguntados se os supervisores dirigiam brincadeiras aos operadores, 14,5% assinalaram que isto acontecia com freqüência; 44,4%, que isto acontecia às vezes, e 41,1%, que nunca ou raramente. Neste caso, 58,9% consideravam haver algum humor nas comunicações dirigidas pelos *supervisores aos operadores*, enquanto 44,4% não viam assim. E a mesma porcentagem (41,1%) relativa à categoria 'raramente/nunca' se repete.

Quadro 13. Percepção dos Operadores Estudados sobre o Uso do Humor no Trabalho como alívio frente ao estresse; espécie de ‘dencanso’; fator de melhora do desempenho; significado relacionado ao contexto; uso dentro de limites (%)

Brincadeiras	Freqüentemente	Às Vezes	Raramente Nunca
Brincadeiras acontecem mais na copa, durante as pausas	61,3	32,3	6,4
	93,6		
Faço brincadeiras durante o trabalho para aliviar o estresse	38,7	39,5	21,7
	78,2		
Rir um pouco durante o trabalho traz uma espécie de descanso	78,2	19,4	2,4
	97,6		
Quando brinco um pouco, meu desempenho melhora	71,4	25,2	3,4
	96,6		
As brincadeiras que acontecem na Central fariam sentido para pessoas de fora da Central	13,0	41,2	46,0
	87,1		
No ambiente de trabalho o humor deve ser usado dentro de limites	87,6	11,6	0,8
	99,0		

Fonte: Pesquisa de Campo.

Como se observa no Quadro 13, 78,2% dos pesquisados referiram usar o humor como estratégia para obter *alívio frente ao estresse do trabalho*; 40%, sempre ou freqüentemente.

As brincadeiras 'de momento' durante o trabalho foram apontadas como trazendo uma *espécie de 'descanso'* por 97,6% dos pesquisados: 78,2% referiram que isso ocorria com freqüência; 19,4% algumas vezes, e 2,4%, nunca ou raramente.

Perguntados se sentiam *melhora no desempenho* após o uso do humor, 96,6% referiram que sim: 71,4% assinalaram que isso ocorria com freqüência; 25,2% algumas vezes, e 3,4%, nunca ou raramente.

Perguntados se as brincadeiras ou eventos de humor que ocorriam na Central *fariam sentido para pessoas de fora*, 13,0% afirmaram que sim, com freqüência; 41,2% que algumas vezes, e 46,0%, que nunca ou raramente. Para 87,1%, portanto, as brincadeiras ou comentários durante o trabalho não fariam sentido para pessoas de fora. Da mesma forma, Frisch-Gauthier (1961) observou em seu estudo que, sem conhecer o contexto e as condições de trabalho, é impossível compreender o significado das brincadeiras.

Finalmente, para 99% dos pesquisados, o humor deve ser usado no ambiente de trabalho *dentro de certos limites*: para 87,6% isso é válido freqüentemente; para 11,6% algumas vezes, e para 0,8%, nunca ou raramente.

Foto 6. Vista do hall dos elevadores, utilizada como 'fumódromo'

Foto 7. Vista parcial da copa

8 DISCUSSÃO

Entre os limites deste trabalho destaca-se o fato de referir-se a um contingente relativamente pequeno de operadores de *telemarketing*, dada nossa opção pelo estudo de caso. Porém, essa escolha foi feita por permitir um maior aprofundamento da análise, o que nos parece importante por tratar-se de uma ocupação ainda relativamente pouco estudada do ponto de vista da interface saúde/trabalho. Certamente há operadores submetidos a condições de trabalho piores que as aqui descritas, e outros, talvez, favorecidos por melhores condições. Mas enquanto parte dos resultados da pesquisa relaciona-se a características e condições específicas da Central estudada, outra parte relaciona-se a fatores organizacionais comuns ao segmento de *telemarketing*.

Outro limite da pesquisa reside no caráter ‘fugidio’ do humor como objeto de estudo – aliás, salientado por inúmeros autores – e nas dificuldades teórico-metodológicas ainda existentes para sua abordagem sistemática. Certamente a pesquisa teria sido enriquecida com a coleta e análise do conteúdo dos episódios de humor que ocorriam na Central, mas isto extrapolava os objetivos propostos.

A par desses limites, consideramos que uma contribuição significativa do estudo reside em voltar o olhar não só para os aspectos negativos da situação do trabalho, mas também para os fatores protetores/benéficos para a saúde, como é o caso do apoio social, do reconhecimento, do significado do trabalho, das oportunidades de novas aprendizagens, e também do uso de humor no trabalho, que discutiremos em detalhes a seguir. Aqui, cabe apontar que a análise de *quem ri com quem*, idealizada para os fins deste trabalho, mostrou-se um bom indicador da qualidade e da natureza das relações interpessoais de trabalho, tendo refletido os dados da pesquisa relativos ao *apoio social*. É preciso salientar, porém, que o fato desse ‘olhar’ ter se mostrado útil neste trabalho não significa que o será em estruturas organizacionais mais complexas, por exemplo.

Finalmente, consideramos que merece destaque a abordagem dos fatores de incômodo e fadiga e de satisfação no trabalho, aqui utilizados como potenciais '*sinalizadores*' (CASSEL, 1974) da definição dos sujeitos sobre os vários aspectos de sua situação de trabalho, abordagem essa que se mostrou promissora para a identificação e entendimento da inter-relação dos fatores psicossociais estressores e benéficos.

No que diz respeito aos estados de *fadiga*, de *sofrimento*, de *incômodo*, Wisner (1987) afirma que "*estão naturalmente ligados às atitudes psicológicas*". E acrescenta:

"De um lado, eles constantemente subentendem atitudes negativas: rotatividade do pessoal; as tensões no relacionamento, bastante freqüentes neste caso. Mas por outro lado sabe-se também (...) que os efeitos desfavoráveis do ambiente são reduzidos se as relações entre as pessoas são boas no local de trabalho, se as atitudes psicológicas são favoráveis" (op.cit., p. 91).

Wisner (1987) situa entre as ocupações mais perigosas para a saúde psíquica os serviços de recebimento de reclamações e as centrais telefônicas, por combinarem *uma grande carga de trabalho* – por vezes materializada pela existência de longas filas de usuários – e uma *atitude de aflição* por parte do público interessado. O sofrimento psíquico dos operadores tem origem nesse contato com o usuário descontente, que não pode comunicar-se diretamente com os responsáveis pelo que ele considera injusto.

Déjours (1988) aponta como principal fonte de sofrimento psíquico do trabalhador a relação homem-organização do trabalho, que, para efeito de análise, ele desdobra em três componentes: "*a fadiga, que faz com que o aparelho mental perca sua versatilidade; o sistema frustração-agressividade reativa, que deixa sem saída uma parte importante da energia pulsional; a organização do trabalho, como correia de transmissão de uma vontade externa, que se opõe aos investimentos das pulsões e sublimações*" (op.cit., p. 122).

Juventude Dolorida à Beira de Um Ataque de Nervos.

Embora bastante jovens, os operadores de *telemarketing* pesquisados apresentavam inúmeras queixas de alterações da saúde, principalmente uma alta incidência de *sintomas osteomusculares*, afetando principalmente coluna, pescoço, ombros, mãos e punhos, e de *sintomas relacionados ao estresse*, como *ansiedade, irritabilidade e, em menor escala, estados depressivos*.

As interações de fatores psicossociais identificadas na situação de trabalho estudada caracterizam-na como *estressante*, segundo o modelo Demanda-Controle. Os operadores estavam expostos a altas exigências físicas, cognitivas e emocionais (ou seja, a fortes estímulos de ativação) e, ao mesmo tempo, a fortes restrições impostas pela forma de organização de trabalho. Ao impedi-los de responder livremente àqueles estímulos, a rigidez da organização do trabalho limitava-lhes as chances de recuperação psicofisiológica (BAKER & KARASEK, 2000; KARASEK, 1979; KARASEK & THEORELL, 1990; KOMPIER & LEVI, 1995; LEVI, 1996; SAUTER et al., 1998).

Submetidos a tal combinação de fatores, os trabalhadores podem desenvolver reações de natureza fisiológica, psicológica ou comportamental, como descrito no Quadro 2 (BAKER & KARASEK, 2000).

Ansiedade e irritabilidade, por exemplo, são respostas psicológicas de estresse de curto prazo cuja incidência se mostrou elevada entre os operadores pesquisados. Uma resposta psicológica de longo prazo é a *depressão*, diagnóstico recebido por uma das operadoras entrevistadas após apenas seis meses de trabalho no Núcleo Administrativo.

Outra resposta de estresse, esta de caráter comportamental, é o *absenteísmo* que, como vimos, apresentava índices elevados na Central estudada. No ano anterior ao da pesquisa, chegara a alcançar 8% ao mês, sendo também bastante elevado no segmento de *telemarketing* como um todo.

De modo geral, os fatores psicossociais identificados coincidiram com os apontados por Hoekstra et al. (1995) em *call centers* dos Estados Unidos;

por Raab & Rocha (2002) entre mulheres atendentes de um *call center* pertencente a estabelecimento bancário; por Read (2001) em *call centers* ingleses; por Toomingas et al. (2002) em *call centers* suecos, e com a maioria dos 'fatores intensificadores' do estresse arrolados por Westin (1992), apresentados no Quadro 1.

A seguir são discutidas as interações de fatores psicossociais negativos e benéficos ou 'atenuantes' identificadas pela pesquisa, bem como sua relação com os fatores de incômodo e fadiga e fatores de satisfação. É importante salientar que os elementos físicos, cognitivos e psíquicos da situação de trabalho apresentam-se sempre inter-relacionados, de modo que uma sobrecarga em um dos aspectos costuma ser acompanhada de uma carga elevada nos dois outros campos (WISNER, 1987).

Em primeiro lugar merece destaque a **sobrecarga física** a que estava submetido o grupo de operadores estudado, representada pelas condições do ambiente de trabalho, inadequadas em todos os aspectos: constrangiam os operadores a adotarem uma postura física desconfortável; a defrontarem-se cotidianamente com os contratempos de 'correr' atrás de cadeiras 'inteiras' ou de 'caixinhas' que funcionassem; a realizarem o atendimento sob um nível elevado de ruído e a terem a percepção visual dificultada pelos reflexos presentes nas telas. Não por acaso o fator de incômodo e fadiga mais citado foi a **postura desconfortável**. E, entre esses fatores, foram também citados os instrumentos de trabalho inadequados. No que se refere aos elementos do ambiente físico de trabalho, o único aspecto avaliado como positivo foi o sistema informatizado.

À mencionada sobrecarga física acrescentava-se uma **sobrecarga quantitativa de trabalho**, relacionada ao dimensionamento apertado do quadro de operadores, à presença constante de longas filas de espera, ao ritmo e volume de trabalho elevados. Em outras palavras, uma sobrecarga relacionada às dimensões *estrutura organizacional* e *estrutura temporal* do trabalho.

A *estrutura temporal do trabalho*, em sua estreita relação com a dimensão *controle*, representava forte pressão sobre os operadores, em

especial pela presença constante de uma *longa fila de espera*, que tornava as ligações praticamente ininterruptas. No início da pesquisa (julho de 2001), a fila girava em torno de 15%, tendo atingido, meses antes, a marca dos 100%. A *pressão da fila de espera* foi o segundo fator de incômodo e fadiga mais citado pelos operadores, e achava-se ligada a outras pressões importantes, como a cobrança dos supervisores para sua redução e o rígido sistema de controle de pausas implantando durante a pesquisa.

A fixação da meta de redução do Tempo Médio de Atendimento para 2min30seg era percebida como de cumprimento *'humanamente impossível'*, diante do dimensionamento apertado da Central e do elevado volume de serviço, além de representar, implicitamente, o *não reconhecimento, pelos gestores e supervisores, das circunstâncias difíceis* em que o trabalho era realizado. Entre as várias dificuldades com que se deparavam, uma era representada pelos *usuários não objetivos*, que alongavam o tempo das ligações, aspecto citado como importante fator de incômodo e fadiga. O *pequeno número de pausas*, que representava um tempo limitado diante das reais necessidades de recuperação psicofisiológica dos operadores, também foi assinalado como fator de incômodo e fadiga.

Entre os fatores atenuantes identificados, o principal foi o horário diário de trabalho, de seis horas, que liderou a lista de fatores de satisfação no trabalho. Dado o predomínio de mulheres e estudantes entre os operadores pesquisados, isto se relacionava à possibilidade de conciliação do trabalho com compromissos de estudo ou domésticos e de cuidado com filhos. Os outros fatores atenuantes levantados apontam para a existência de uma *flexibilidade*, na Central estudada, quanto à cobrança de metas. Assim, mesmo diante da sobrecarga quantitativa de trabalho a que estavam expostos, a percepção dos operadores era de que o trabalho não era muito árduo, de que o tempo era suficiente para a realização das tarefas, e de que eles não eram solicitados a trabalhar excessivamente.

Outro fator relacionado às dimensões *estrutura temporal e controle*, é o *monitoramento eletrônico de desempenho*. As condições que podem levar ao estresse são o registro de dados quantitativos de caráter individual, e o

uso de tais dados pelo empregador para fins avaliativos, segundo Westin (1992). Na Central estudada, embora houvesse a emissão de relatórios sobre o desempenho individual, ainda prevalecia como parâmetro de avaliação o monitoramento 'dinâmico', ou a escuta de atendimentos, *por amostragem e por módulo*. Além disso, observou-se *flexibilidade*, também, na cobrança da meta de redução do TMA estipulada pela ISO. Estes fatores 'atenuantes' refletem-se na avaliação dos operadores quanto à presença do MED enquanto fator de incômodo/fadiga: 42% referiram nunca ou raramente incomodar-se com esse fator, 33,1% o avaliaram como importante, e 25%, algumas vezes.

Estes resultados apontam para um primeiro aspecto de *discrepância* entre organização do trabalho prescrita e real na situação de trabalho avaliada. Considerada por Déjours (1987) como fonte potencial de sofrimento psíquico, por introduzir conflitos e sentimento de culpa nos trabalhadores, neste caso a discrepância pode ser vista como favorável ao bem-estar dos operadores. Em outras palavras, se o MED estabelece exigências mais altas em termos do uso do tempo (AMICK & SMITH, 1992), mas estas não são cobradas de modo rígido, o fator MED adquire menor importância como elemento estressor.

No modelo Demanda-Controle, o eixo '**latitude decisória**' é avaliado mediante dois componentes: o **controle sobre a tarefa (autonomia)** e o **arbítrio conferido pela habilidade** (*skill discretion*).

Os resultados obtidos quanto ao primeiro aspecto são impressionantes. A avaliação dos operadores revela um baixíssimo grau de autonomia facultado pela organização do trabalho. A análise deste fator revela, ainda, outros aspectos em que havia discrepância entre a organização do trabalho prescrita e a real, além de realçar o elevado grau de ativação neurofisiológica que o trabalho exige dos operadores, de forma permanente.

Um primeiro aspecto a ser discutido é a oportunidade de *tomar decisões individuais no trabalho*, que leva a duas considerações:

Embora a maioria dos operadores tenha referido não ter tais oportunidades, este aspecto aparentemente os incomodava menos do que a *falta de autonomia da Central perante a empresa X*. Enquanto este último foi o sétimo fator de incômodo e fadiga, o primeiro nem consta entre os onze mais citados, por ter apresentado freqüências relativamente baixas.

Pode-se conjecturar que os operadores encarassem a possibilidade de tomar decisões individuais como totalmente fora de propósito, diante da 'camisa de força' imposta pela própria organização do trabalho e pelo sem número de regras de contratos e normas de procedimento que era preciso respeitar. É também provável que a não valorização desse aspecto estivesse ligada ao grande volume de informações a processar e às constantes mudanças dessas informações, o que tornaria mais prudente deixar as decisões para um superior hierárquico – os supervisores ou os médicos auditores. Esta última hipótese encontra apoio no fato de os operadores identificarem 'menor estresse' no Núcleo Ambulatorial.

Aí, um fator psicossocial mitigante era o fato de o atendimento envolver procedimentos e nomenclatura médicos e, mesmo em casos mais simples, o sistema exigir o *login* do médico auditor. Além de maior facilidade de acesso ao apoio dos médicos, isto liberava os operadores de parte da responsabilidade quanto à resposta ao usuário – daí o comentário feito por um dos gestores: *'a cada enxadada, uma minhoca'* ¹⁸. Parece apoiar essas suposições, ainda, a perplexidade dos operadores entrevistados quanto à atitude dos operadores terceirizados, então recém contratados, que estariam transmitindo informações incorretas *'sem medo'* [da responsabilidade e das conseqüências].

As exigências representadas pelo grande volume de normas e informações a processar impactavam não só os operadores, como os supervisores e os médicos auditores. Mencionado no diálogo a seguir, este aspecto reflete outro *conflito* entre o *trabalho prescrito* e o *trabalho real*:

Depoimento 61

¹⁸ A frase expressa a avaliação do gestor de que os operadores do Núcleo Ambulatorial recorriam com excessiva freqüência ao apoio dos médicos auditores, quase que 'a cada ligação'.

"Eu (...) vejo a empresa com boas intenções, mas que ainda tem muito que engatinhar, para desenvolver o negócio de *telemarketing*. Principalmente de início (...) foi passada uma imagem, pra nós, que quando a gente logo entrou, na primeira semana na central, foi assim para a prática mesmo, aquilo foi por água abaixo. (...) **[Foi passada a imagem] de uma empresa sólida, de mil exigências, que na verdade, pelo menos no primeiro contato, foi decepcionante...** (...) Após o treinamento (...) **o que eu observava tanto da parte dos colegas quanto da parte de médicos e sênior, que eram erros, e erros gritantes, que colocavam por baixo toda a política, a qualidade, as normativas, tudo....** (operador B; grifos nossos).

"Ah, tá. Uma discrepância entre a prática e a teoria?" (pesquisadora)

"Discrepância, exatamente." (operador B)

"Que na prática, você passava por cima de normas, às vezes, você passava por cima de normas, ou você não passa por cima, você ignora..." (operador S; grifo nosso)

"Então, isso é o que eu quero saber: depois que você descobre que não é como parecia ser na teoria, você se adapta ao que é na prática, é o que todo mundo faz?" (pesquisadora)

"É." (operador S)

A segunda observação diz respeito a uma característica da atividade de teleatendimento mencionada na entrevista coletiva: o esforço cognitivo contínuo representado pela *necessidade de tomar micro-decisões de forma freqüente e instantânea*. Este aspecto apareceu relacionado ao 'jogo de cintura' ou ao 'feeling' que o bom operador precisa ter, para poder 'virar jogo' com relação ao problema apresentado pelo usuário. Isto ilustra de forma clara o nível de *ativação dos recursos cognitivos* que o atendimento exige permanentemente do operador, que ao mesmo tempo tem suas possibilidades de resposta inibidas pelas inúmeras *restrições impostas pela organização do trabalho rígida*.

Ainda no que diz respeito ao *controle*, a pesquisa verificou que a *participação nas decisões* que afetam o trabalho dos operadores estudados restringia-se, quando muito, a tentativas de encaminhar sugestões de melhorias, em geral frustrantes. Aqui, nota-se nova *discrepância* entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real. Um dos critérios de avaliação constantes do Manual do PVF relacionava-se ao

Comprometimento/Colaboração do funcionário, e dizia: "O comprometimento é o pleno entendimento dos valores e diretrizes da empresa aliado ao envolvimento e **à participação direta na elaboração, na análise crítica e nas sugestões de melhoria** de projetos e tarefas definidos pela administração" (grifo nosso). Note-se que os projetos e tarefas eram 'definidos pela administração'. E a participação dos funcionários, ali prevista, não era estimulada no cotidiano, ou seja, não havia receptividade para sugestões "[d]as pessoas que estão enxergando" os problemas reais:

Depoimento 62

"Agora, assim... foi colocado, mas da minha parte eu continuei na minha postura, achando que aquilo tava errado e tinha que mudar e na expectativa de que aquilo fosse realmente escutado e que fosse melhorado, sendo que algumas coisas melhoraram, outras continuam. Mas acho que a minha parte eu já cumpri. Como me foi dito na ocasião, que eu tive muita coragem prá fazer o que eu fiz, que ainda mais na escala hierárquica eu estou lá embaixo... **Mas como eu acho que são as pessoas que estão embaixo é que vão estar mudando, são elas que estão enxergando** (operador B; grifo nosso).

"Tem tanta gente **boa** trabalhando aqui, que tem idéias, só que não tem oportunidade de falar ou de ser ouvido... A pessoa acaba perdendo o tesão..." (operador S; grifo nosso).

Quanto ao fator '**arbítrio conferido pela habilidade**', observou-se a presença de dois aspectos que, segundo o modelo Demanda-Controle, seriam considerados positivos, pois poderiam representar desafios e potencialmente conduzir a novas aprendizagens: o fato de o trabalho envolver '**bastante responsabilidade**' e a '**necessidade de aprender coisas novas**'. Porém, a combinação desses mesmos aspectos com o baixo grau de autonomia, o grande volume de informações a processar, a dificuldade de acesso aos supervisores e o treinamento insuficiente configurava uma situação produtora do nível de *tensão que potencialmente inibe novas tentativas de aprendizagem* (KARASEK, 1998). Um exemplo é dado pelo seguinte diálogo, em que uma entrevistada refere a grande tensão despertada pelo treinamento inicial, diante do grande volume de informações:

Depoimento 63

"O meu [treinamento] foi uma semana e seis horas por dia, então jogou toda aquela informação... falou, falou... chegava uma hora que eu olhava assim... (operadora F).

"Não assimilava nada" (operador B).

"Não aprendia mais nada, e o que aprendia acabava me..." (operadora F).

"Confundindo ou não tendo certeza..." (operador S).

"Foi. Tanto que eu tinha *um medo* de ir prá lá, porque, na minha opinião, eu tava completamente despreparada, porque era *tanta* informação, *tanta*..." (operadora F).

Essa mesma combinação de aspectos fazia com que um **sentimento de domínio sobre a tarefa** (que, segundo o modelo Demanda-Control, potencialmente inibe a percepção de tensão pelo indivíduo) pudesse ser adquirido apenas ao longo do tempo, através de uma prática contínua. Porém, esta mesma possibilidade acaba muitas vezes restringida pela alta rotatividade de pessoal que se verifica no segmento de *telemarketing*. Este aspecto é ilustrado pelo seguinte depoimento:

Depoimento 64

"Lógico que, como todo emprego que você entra, é tudo novo, mas **aqui era uma gama de informações muito grande, daí com o tempo você vai se adaptando e fica tudo normal...** Agora, eu fico imaginando esse povo que tá entrando agora... (...) que tá aí há um mês, são coisas absurdas!... Então eu acho que a X tem... é urgente!... ou pega todo esse pessoal e volta aqui pro treinamento e tal... (...) Hoje, pra dizer a verdade, eu libero muito. Porque eu sei que vou chamar o médico e... 'Pra que você tá me chamando, pra isso? Você entrou hoje na central?'. **Eu sei que posso**, e não vou ser leviano de liberar qualquer coisa assim... Mas tem coisas que, por falta de conhecimento -- eu não sou médico, claro, que assim... o tempo que for necessário vai ser gasto, fazer o quê? Tem que fazer bem feito, não é?" (operador B; grifo nosso).

É preciso considerar, ainda, que a 'alta responsabilidade' de que se trata é *relacionada a pessoas*, fator que tem sido apontado nos estudos de *burnout* como particularmente estressante (ARANTES & VIEIRA, 2002; COX et al., 2000; MASLACH, 1976).

A pesquisa detectou também uma importante *fonte de desgaste emocional* relacionado aos fatores **conteúdo, significado do trabalho e relacionamento com clientes**. Dois dos fatores de incômodo e fadiga assinalados pelos operadores referem-se a esta interface: '*ser visto/tratado como máquina*' e '*não ter meios de extravasar as tensões/raiva que emergem do trabalho*'.

O conteúdo do trabalho envolvia questões relacionadas à vida/saúde, e os usuários eram vistos como pessoas muitas vezes fragilizadas por aqueles problemas, próprios ou de parentes próximos. Parte do significado atribuído ao trabalho pelos operadores era a possibilidade de '*ser útil*', de '*passar algo de positivo para as pessoas*', de tentar '*amenizar os problemas dos usuários*', através de uma atitude solícita e empática, e *não 'feito máquina'*. O treinamento e os critérios de avaliação de desempenho enfatizavam essa necessidade de empatia. Porém, ao mesmo tempo, havia o risco de envolvimento emocional, que devia ser evitado. Esta pressão contraditória foi expressada na entrevista coletiva como "*a necessidade de conciliar o técnico com o emocional*", nem sempre passível de solução.

Acreditamos que esta seja uma discussão extremamente importante no trabalho dos operadores de *telemarketing*.

O significado '*raiz*' de *empatia* é '*sentir dentro*' (SHAMASUNDAR, 1999). Na entrevista coletiva, a expressão utilizada com frequência pelos operadores era '*sentir junto*' com a pessoa (o usuário).

A empatia é definida como uma comunicação interpessoal de natureza predominantemente *emocional*; que envolve a habilidade de *ser afetado* pelo estado afetivo do outro, e está associada com um repertório de comportamentos voltados para a tentativa de "*aliviar o desconforto dos outros*" (op.cit., p. 234). Requer, portanto, a participação do 'observador' e, "*possivelmente, uma fusão com a vida mental do outro*" (op.cit., grifo nosso).

Os 'limites' que as pessoas costumam colocar entre si mesmas e os outros funcionam como 'mecanismos de filtro' para controlar a 'permeabilidade' das relações, ou seja, o *grau de interpenetração dos espaços pessoais permitido*. Quanto maior a capacidade de auto-doação e

sensibilidade de uma pessoa, maior o potencial de estresse relacionado à empatia, pois, sem se dar conta, *a pessoa pode envolver-se ou 'fundir-se' com os afetos negativos vivenciados pelo outro*. Nesse sentido, a empatia é vista como uma fonte potencial de estresse no trabalho dos psicoterapeutas, e a intensidade da 'ressonância' empática é mais profunda e provoca maior exaustão emocional quando o 'outro' vivencia *tristeza, raiva ou hostilidade*. E quanto maior aquela exaustão, maior o tempo necessário para restabelecer um estado de 'prontidão confortável' para atender o paciente seguinte (op.cit.).

Na entrevista coletiva, a operadora que mais vezes mencionou a importância de *'ser útil'*, de *'sentir junto com a pessoa'*, de *'não passar as informações feito máquina'* fora acometida de estresse seguido de depressão, seis meses depois de iniciar o trabalho na Central. Sobre aquele período, ela comentou: *'eu levava todo mundo junto comigo!'*

Após ser afastada do trabalho, tratar-se da depressão, submeter-se a psicoterapia, reduzir sua carga horária para 30 horas semanais e ser realocada em outro Núcleo, ela adotou como estratégia de *'coping'*, entre outras, tratar de desvincular o trabalho da vida pessoal. Eis o seu depoimento a respeito:

Depoimento 65

"... *telemarketing* é uma coisa assim que estressa bastante, principalmente nesse lado da gente psicológico (...) **Quando eu entrei aqui, nossa, eu quase enfartei!... Porque eu vinha prá cá e eu saía daqui com aquilo na cabeça, eu levava todo mundo junto comigo! (riso)** Aqueles pacientes todos que ligavam pra cá, eu não conseguia... (...) Só que depois, que aí eu acostumei, aí, a gente olha prá trás e, meu, como eu era burra!... (risos) (...) E agora a gente tá aqui, tá saindo, tá dando sete horas, você tá com aquela pessoa, tá acabando de liberar, ficou nervoso? Não tem problema! **Quando você sair lá fora, você tira aquela capa, né? (...) A imagem? ... eu vi mesmo uma capa preta, deixando cair...** (risos)" (Operadora N; grifos nossos).

A metáfora não poderia ser mais sensível. A *capa preta* representava a defesa construída pela operadora contra a *sua própria permeabilidade* aos problemas ou às manifestações de raiva ou hostilidade dos clientes. Ao sair

do trabalho, deixava a 'capa preta' cair, pois ela já não seria mais necessária...

Os dois depoimentos seguintes também afirmam o *desgaste psicológico* decorrente da empatia, por meio da qual os operadores acabam por *'absorver' a insatisfação ou a raiva* dos clientes:

Depoimento 66

"[o que dificulta o trabalho] Acho que é o emocional, eu falei, independente de você desvincular os problemas que você tem no dia a dia, **não tem às vezes como você não ficar abatido...** É normal, é pessoal, é sua, você é um ser humano como outro qualquer, não é?" (operador B; grifo nosso).

Depoimento 67

"Se as pessoas fossem... se as pessoas fossem... descontar essa raiva, às vezes num saco de pancada -- a gente fica pensando -- às vezes **quando alguém tá com muita raiva, tem gente que tem muita raiva, vai numa academia, pega um saco de pancada mas sai *lindo*, sai *leve*...** (...) **Mas não é todo mundo que desconta essa raiva, essa insatisfação, dessa forma...** Como a gente tá falando *diretamente* com a pessoa, não conseguiu resolver e **a pessoa ficou insatisfeita, às vezes a gente tem que absorver esse tipo de insatisfação.** Aí pode vir em forma de protesto, **eles gritam, às vezes gritam...** pode vir por **xingamento**, pode vir de uma forma formal também, mas a gente... **É desgastante, psicologicamente falando**, devido a ... a ... que a gente lida com o muito emocional das pessoas" (operador S).

Note-se, ainda, que dois outros fatores contribuíam para esse desgaste. De um lado, o ritmo ininterrupto das ligações freqüentemente impedia os operadores de conseguir restabelecer um estado de 'prontidão confortável' para atender o próximo cliente. De outro lado, a própria existência de longas filas de espera fazia com que os usuários já chegassem à linha extremamente irritados.

As freqüentes menções ao desgaste psicológico 'inevitável' decorrente do atendimento; a freqüente expressão de repúdio às noções de '*robô*', '*clone*' e '*máquina*', e os dois fatores de incômodo e fadiga antes mencionados parecem refletir um duplo protesto: contra a *impessoalidade prescrita* pela organização do trabalho, que *restringia* a expressão da subjetividade dos operadores, e contra o *tratamento rude* que freqüentemente recebiam por parte dos clientes. Representando a 'linha de

frente' da empresa perante aqueles, os operadores recebiam o impacto tanto de eventuais insatisfações quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, quanto dos serviços oferecidos pela Central.

Na entrevista coletiva, as menções a 'robô' e 'autômato' apareceram associadas tanto ao *uso do humor* no trabalho quanto à *empatia*, ações pelas quais os operadores tentam reafirmar simbolicamente sua identidade psicológica e social, ou sua '*humanidade*'.

É importante ressaltar, por outro lado, que o **relacionamento com os clientes**, visto como um importante estressor do trabalho, era ao mesmo tempo uma importante fonte de satisfação, quando envolvia **reconhecimento**. Tanto assim que este aspecto emergiu como um dos fatores de satisfação no trabalho, e foi especificamente apontado como um atenuante do estresse no Núcleo Ambulatorial, quando comparado ao Administrativo.

Neste último observou-se a presença de uma **subcarga qualitativa**, relacionada a períodos marcados por grande *repetitividade da tarefa* (e conseqüente *monotonia*), além de maior *ambigüidade* quanto às respostas a serem dadas. Isto levava a atendimentos mais frustrantes tanto para os clientes quanto para os operadores, o que se traduzia na ausência do '*retorno emocional*' do *reconhecimento pelo cliente* e do sentimento de '*ser útil*', que identificavam no Núcleo Ambulatorial – o reconhecimento os assegurava de terem sido '*úteis*', do que extraíam um senso de auto-realização.

Nas fases finais da pesquisa, observou-se a instituição de um processo de revezamento dos operadores entre os núcleos Administrativo e Ambulatorial. Aparentemente, este revezamento visava amenizar as deficiências de treinamento que vinham sendo detectadas relativamente ao pessoal terceirizado. Porém, ao reduzir o tempo de exposição aos fatores psicossociais negativos observados no Núcleo Administrativo, tal rodízio talvez tenha contribuído para minimizar o grau de tensão dos operadores que antes atendiam exclusivamente naquele Núcleo.

No que diz respeito aos fatores ligados à *estrutura organizacional*, o intenso processo de mudança em curso durante a pesquisa configurava, de um lado, uma situação de trabalho *instável*, permeada de *ambigüidades*, alternando movimentos de evolução e retrocesso.

A certificação ISO 9002 significara uma evolução, sendo considerada uma conquista importante do conjunto de funcionários da Central: ao levar à definição das funções dos funcionários, acabou por reduzir a *ambigüidade* de papéis antes existente. Porém, as exigências impostas pela certificação ainda não haviam se tornado práticas cotidianas, o que gerava uma situação de *medo* entre os funcionários, por ocasião da auditoria periódica. Este aspecto será descrito adiante.

Outro movimento de 'evolução' era representado pela perspectiva de mudança da Central para novas instalações físicas, em um prédio já alugado havia meses no centro de São Paulo. A decisão sobre a mudança, entretanto, vinha sendo adiada repetidamente pela Sede da Empresa X, e ainda não tinha data prevista para concretizar-se. Além de melhores condições do ambiente físico e mobiliário novo, para muitos operadores isso representaria maior facilidade no trajeto casa-trabalho, dada a disponibilidade de metrô nas proximidades (durante a pesquisa, o tempo médio para esse deslocamento era de 136 minutos). Um retrocesso foi o rígido sistema de controle implantado durante a pesquisa, que obrigava os operadores a consultar o supervisor até mesmo para ir ao banheiro – foi rotulado de '*arcaico*' pelos operadores entrevistados.

Outros fatores relacionados à estrutura organizacional foram o *sentimento de insegurança no emprego*, a *falta de perspectivas de ascensão* e a *falta de autonomia da Central perante a empresa X*. Estes dois últimos foram apontados como importantes fatores de incômodo e fadiga. Outro fator de incômodo e fadiga registrado foi o *sistema de avaliação*.

Quanto à falta de perspectivas de ascensão, é preciso considerar que a Central estudada, bem como muitas das centrais de *telemarketing*, constituem uma estrutura organizacional horizontal, com poucos níveis hierárquicos, o que limita sobremaneira aquelas chances.

Quanto ao sentimento *de insegurança no emprego* expressado pela maioria dos operadores pesquisados, pode ser interpretado como relacionado tanto ao processo de mudança organizacional então em curso, como aos elevados índices de desemprego que têm se verificado no país nas últimas décadas. Este mesmo fator, entretanto, talvez explique parte das referências à *satisfação* manifestada pela maioria dos operadores quanto ao emprego na Central.

Os resultados levantados revelam um *clima organizacional* marcado por sentimentos de *insegurança, insatisfação e injustiça*. Este último sentimento foi apontado como um importante fator de incômodo e fadiga.

Um dos aspectos a mencionar, nesse sentido, refere-se à coexistência, na Central estudada, de operadores de *telemarketing* com diferentes vínculos empregatícios, representando níveis distintos de remuneração, perspectivas e envolvimento com o trabalho.

A percepção de uma freqüente *irritabilidade entre os colegas* de trabalho, assinalada pela maioria dos sujeitos, indica a presença de uma forte tensão no ambiente de trabalho.

Além disso, avaliações negativas compartilhadas pela maioria dos operadores referiram-se à *falta de feedback sobre seu desenvolvimento na empresa* e ao fato de *suas opiniões não serem levadas em conta pelos supervisores*.

Os operadores identificavam um *clima de competição* entre os supervisores (em razão do sistema de rodízio de substituição dos coordenadores) e não conferiam legitimidade à autoridade de alguns supervisores, que consideravam despreparados para a função. Os depoimentos mencionaram, ainda, uma certa *omissão* dos supervisores em relação às condições de trabalho dos operadores, que se sentiam desconsiderados em sua qualidade de '*clientes internos*', além de um sentimento de *desconfiança* quanto à conduta de alguns supervisores.

Os resultados não poderiam ser mais claros quanto à importância do **apoio social** – a presença de relações de cooperação e solidariedade, '*brincalhonas*', entre colegas e com os médicos auditores – como um dos

principais fatores protetores ou benéficos frente à inter-relação de fatores psicossociais descrita neste trabalho.

A relação de apoio e cooperação que se estabelecia entre colegas foi o segundo fator de satisfação no trabalho mais citado, e o relacionamento com os médicos auditores, o terceiro. Embora o relacionamento com os supervisores envolvesse uma certa *ambivalência, ambigüidades de papel e algum sentimento de desconfiança*, foi o quinto fator de satisfação mais citado. Isto provavelmente se deva a duas razões: de um lado, a importância do relacionamento com o supervisor para o desempenho dos operadores e, de outro, o fato de que nem todos os supervisores eram avaliados de forma negativa. Quanto ao *apoio* recebido desse nível hierárquico, metade dos operadores avaliou-o como suficiente e metade, como insuficiente.

Este último dado, aliás, mostra uma simetria com a avaliação da qualidade do *clima de trabalho*, referida por pouco mais da metade dos operadores pesquisados como *boa*, e por pouco menos da metade, como *ruim*.

Humor, um Recurso Psicossocial Potencial frente ao Estresse

Vimos anteriormente que os *fatores modificadores* do processo de estresse são classificados por BAKER & KARASEK (2000) nas categorias '**fatores individuais**', incluindo as variáveis 'estilo de vida' e 'recursos pessoais', e '**apoio social**' – o apoio sócio-emocional que advém das relações interpessoais no trabalho, e que depende do grau de integração ou coesão entre colegas, supervisores e chefes (KARASEK & THEORELL, 1990; KARASEK, 1998).

Discutem-se nesta parte os resultados da pesquisa relativos às duas dimensões que nos propusemos avaliar quanto ao uso do humor pelos operadores de *telemarketing* estudados, o uso do humor como estratégia de '*coping*' frente ao estresse (dimensão psicológica) e o humor como

comportamento comunicativo potencialmente facilitador do apoio social (dimensão sociológica).

‘Virar o binóculo’; Usar a ‘Capa’: humor como recurso de ‘coping’.

As observações realizadas na fase inicial da pesquisa conduziram primeiramente à hipótese de que a intensidade do trabalho impediria conversas informais e trocas de brincadeiras durante o período de atendimento, trocas essas que se realizariam nos momentos de pausa, na copa ou no 'fumódromo'.

No entanto, os resultados revelaram que brincadeiras ‘relâmpago’ ou ‘de momento’ ocorriam com muita frequência durante o trabalho, e eram vistas como importante fonte de alívio, momentos de ‘pausa mental’, de reorganização cognitiva.

Pode-se interpretar que, **não apesar**, mas **em razão** da *intensidade* e da *alta densidade cognitiva/emocional* do trabalho – agravadas pelas precárias condições do ambiente físico –, os operadores, os médicos e alguns supervisores buscavam breves momentos de distensão e alívio através do humor. Como se viu, as **‘brincadeiras relâmpago’** foram referidas como um fator de satisfação no trabalho.

Diferentes correntes de análise concordam sobre a importância da percepção na resposta a eventos potencialmente estressantes. Levi et al. (1998) afirmam que a interpretação do indivíduo quanto aos estressores constitui um dos modificadores do processo de estresse. Karasek (1979), embora privilegie as características do trabalho e não os fatores individuais, considera que os estilos de *‘coping’* podem modificar o processo de estresse; não concorda, porém, que esta variável seja introduzida precocemente nas análises do estresse no trabalho, dado o risco de descurar-se de fatores ambientais determinantes e ‘culpabilizar-se as vítimas’.

O modelo de Estresse, Avaliação e '*Coping*', como vimos, enfoca particularmente a interpretação subjetiva – o processo pelo qual o indivíduo 'produz' uma avaliação cognitiva e, em seguida, trata de responder à situação com uma estratégia de '*coping*' – trata de avaliar os recursos de que dispõe e selecionar o(s) que lhe parece(m) apropriados.

Ao definir uma situação específica como estressante, a pessoa pode adotar estratégias de '*coping*' focadas no problema, ou focadas na emoção. No primeiro caso enquadram-se os pensamentos e ações que a pessoa dirige a aspectos do problema que considera passíveis de mudança, ou seja, trata de dar uma solução para o problema. No segundo caso estão os pensamentos e ações com os quais a pessoa trata de administrar suas emoções frente ao evento estressante.

De acordo com esta perspectiva, o uso do humor constitui **um recurso de '*coping*' focado na emoção** (LAZARUS & FOLKMAN, 1984), por permitir que '*criemos distância*', que '*nos elevemos*' acima de eventos ou condições angustiantes ou ansiogênicas, por favorecer o reenquadramento cognitivo e o distanciamento psicológico (BERK, 2001; DOWLING, 1999; FRANKL, 1989; OSTROWER, 2000; ROSEMBERG, 1991). O resultado desses mecanismos de distanciamento costuma ser a redução da intensidade emocional da maioria das situações (BERK, 2001; ROBINSON, apud ROSEMBERG, 1991).

Do ponto de vista fisiológico, os dados da literatura sugerem que os *efeitos do riso* exercem uma influência positiva sobre vários subsistemas do organismo e, principalmente, parecem neutralizar o efeito imunossupressivo provocado no organismo pelo estresse (BERK, 2001; BERK et al., 2002).

Se somos literalmente envenenados por nossos humores adrenais; se a razão tem pouco poder sobre a irritabilidade ou a ansiedade; e se a raiva e o medo apresentam efeitos físicos residuais muito após suas causas terem sido removidas... e se o riso é, como diz Koestler (1989), *o meio de que dispomos para o transbordamento/expressão de nossas tendências agressivo-defensivas*, então pode-se conjecturar que parte da sensação de alívio experimentada pelo uso do humor, no caso dos operadores de

telemarketing e de outros profissionais que lidam diretamente com o público, advenha justamente dessa ‘vazão’ proporcionada aos ‘venenos adrenais’... Este aspecto, como se viu anteriormente, emergiu como um dos fatores de incômodo e fadiga mais citados, *‘não ter meios de extravasar tensões/raiva que surgem no trabalho’*.

Cabe ponderar ainda sobre o poder do humor, salientado por Freud (1905), de proporcionar a *obtenção de prazer a partir dos processos mentais* – por **liberar** o indivíduo de inibições internas e restrições externamente impostas, inclusive as impostas pela própria razão – destacando-se, neste ponto, a elevada densidade cognitiva/emocional do trabalho e o ‘engessamento’ da mente dos operadores, da expressão de sua subjetividade, pela rigidez da organização do trabalho e, em particular, pela fraseologia padrão prescrita.

Frisch-Gauthier analisa o caso de uma operária sua colega que vivia brincando sobre o próprio sofrimento em relação ao calor excessivo do ambiente, intensificado, ainda, pela tarefa de retirar peças de uma estufa:

"A brincadeira constitui uma prova de que a preocupação com o calor não a domina completamente, e um meio de ela se liberar um pouco mais. O prazer que ela extrai de sua brincadeira está ligado, também, à existência de um público. Ao fazer rir, ela se concede um papel simpático perante os outros. Suscita também uma espécie de participação dos outros em suas dificuldades. O prazer social compensa o desagrado físico, mais ainda porque a faz rir de si mesma" (op.cit., p. 295).

Nos termos desta tese, poder-se-ia reinterpretar essa análise afirmando que, pelo ato de rir de si mesma, a operária estaria recorrendo ao humor como estratégia de *‘coping’* face às condições desagradáveis de trabalho – como uma atitude de auto-distanciamento e ‘desvio’ do sofrimento. No ato em que tenta fazer rir, no prazer de contar com um público, de conceder-se perante ele um ‘papel simpático’, há um comportamento comunicativo convidando à proximidade, buscando cumplicidade, cravando alicerces e lançando ‘pontes’ sobre as quais ela trata de construir e manter o apoio social indispensável.

O comentário bem-humorado de uma operadora da Central, registrado na copa e transcrito abaixo, parece também tratar de *ênfatizar a resposta ao fato desagradável, mais do que o fato em si*, buscando o prazer do riso compartilhado, da cumplicidade, de ver seu comentário acolhido com simpatia pelos ouvintes, como se viu no relato de Frisch-Gauthier (1961):

Uma nutricionista pesquisava os hábitos alimentares dos operadores de *telemarketing* e, para isso, instalara ali uma balança. Ao entrar e deparar-se com o aparelho, a operadora (ligeiramente obesa) exclamou, falando alto e jocosamente:

"Não quero nem chegar perto dessa balança, senão vai dar 'perda total'! Lá em casa eu coloquei um vaso de planta em cima da balança, porque ela vivia olhando pra mim!".

A percepção dos operadores de que as *brincadeiras 'relâmpago'* operam como *micro-espacos de descontração e descarga de tensão*, bem como a utilidade do humor para a obtenção de reenquadramento cognitivo, são ilustradas pelos seguintes depoimentos:

Depoimento 68

"É rápida, mas descontrai..." (operadora N).

Depoimento 69

"De momento. De momento. Mas é o suficiente prá você **dar aquela descarga...** (...) Assim, entre uma ligação e outra! Você fala uma besteira pra ele [o médico], ele te responde com outra besteira, analisa, te dá a orientação daquela senha... São brincadeiras de *quinze segundos!*... (...) **Uma relaxada!...** [Com entusiasmo]: **Você volta... Você volta a tratar a pessoa com um outro humor!** Às vezes você estava nervoso, sei lá... e volta: "Ó, é o seguinte, ó: tal, tal, é essa orientação que a gente tem..." (operador S; grifos nossos).

O **alívio de tensão** decorrente do humor é expressado de forma clara no seguinte trecho da entrevista coletiva. Na verdade, a maneira como o operador descreve (inclusive através da linguagem não-verbal) o efeito do riso indica que ele teria experimentado um verdadeiro processo de 'catarse' psicofisiológica:

Depoimento 70

"Então, ontem aconteceu... Foi poucas vezes que aconteceu assim... A gente sempre brinca, essas brincadeiras relâmpago, né? Mas ontem aconteceu um fato lá, com um colega do lado, mas **a gente deu tanta risada, mas tanto, mas aquilo, depois que terminou, nossa... Parecia um bálsamo!...** [B levanta os braços e solta-os ao longo do corpo, indicando que o 'bálsamo' teria aliviado todo o seu corpo] (risos). **E foi muito legal!**" (operador B; grifos nossos).

O **clima de ansiedade** que precedeu a auditoria pode ser inferido a partir da seguinte brincadeira, registrada na copa, na sexta-feira anterior à visita dos auditores. Uma operadora comenta ironicamente com os colegas:

Depoimento 71

"Eu pedi folga para segunda-feira e não sei por que não me deram... Mas agora estou bem lá no fundão, assim ninguém me enxerga... Segunda-feira eu vou responder pros clientes passando 39 nomes de prestadores de serviço. Também vou informar o horário de atendimento dizendo o horário completo, dia a dia: 'Segunda, das oito às dezoito, terça, das oito às dezoito...'".

A **falta de controle sobre o trabalho** e as **discrepâncias** observadas na Central entre regras prescritas e atividade real – alguns dos constrangimentos do trabalho observados – aparecem 'revestidas' na seguinte metáfora, que associa o trabalho em *telemarketing* a '*um grande teatro*'. A associação apareceu relacionada, em primeiro lugar, à existência do **drama** e da **comédia** na atividade de atendimento. O *telemarketing* ativo era visto como envolvendo '**mais comédia**'. A associação estende-se ao '*script*' (fraseologia padrão); ao fato de os operadores terem de atuar como '*personagens*', exercendo *papéis* que diferem conforme o produto ou serviço que oferecem, e conforme o '**cenário**' empresarial em que se encontram. Os depoimentos a seguir expõem o surgimento da metáfora.

Depoimento 72

"E eu vejo o *telemarketing* como um grande teatro. Principalmente na época do ativo... Você tem que vestir **uma personagem**, de acordo com o

produto você tem que ser um tipo de pessoa. Então já aconteceu que na outra empresa, que eu trabalhava dobrado, eu trabalhava doze horas, então era assim: 'B, sai daqui, pára de vender tal produto e vai vender o outro ali pra ajudar a outra turma!'. Aí eu lembro que eu pegava, entrava com outra senha, aí eu pensava: 'Bom, agora o papel é esse...' (risos). Daí o *script* muda, muda tudo, a forma de abordar... Era *engraçado* aquilo pra mim, né? É muito... é um ator! Você vira um ator, né? Então se às vezes você tava sério com um, daí com outro você tem que ser mais agressivo, ou ser mais descontraído..." (operador B; grifo nosso).

Depoimento 73

"Pra mim é perfeita essa imagem... de teatro. Principalmente no ativo, que eu já tive uma experiência de um ano, né? Ahn... igual que eu falei antes de começar, aqui, que eu tava falando pra vocês... Que eu entro aqui e eu incorporo o E. [nome de guerra] do operador na Central]. O B. ficou lá fora: *'Tchau, mais tarde a gente se encontra, tá?'*" (risos) (operador B).

Depoimento 74

"Mas **é engraçado** que, ao mesmo tempo que uma central, não só uma central, o *telemarketing*, em geral, cria isso, cria o inverso: cria o CVV -- o Centro de Valorização da Vida, que é justamente uma central de atendimento, acho que nem é 0800, são ligações locais, que os caras têm, que você liga quando tem problema e vai, fica conversando... E o horário de funcionamento é à noite, de madrugada! E lá tem psicólogos, tem o pessoal que é especialmente treinado pra isso aí... Por isso que é legal a definição do B, que é um teatro... Ao mesmo tempo que... ah... você pode ter um Freud te atendendo lá, e você pode ter o Dr. Jeckyl, que é uma pessoa que vai te atender mal... (risos) Então, por isso que é legal o teatro, isso que é legal, pode.... Causa isso, sim, é verdade... O atendimento telefônico causa, um pouco... acaba com o calor humano, mas ao mesmo tempo estão criando... serviços..." (operador S; grifo nosso).

Já o *telemarketing* receptivo praticado na Central foi caracterizado como envolvendo 'mais drama' (em referência aos problemas de saúde), ou 'uma mistura dos dois'. A possibilidade de existir 'comédia' no trabalho da Central dependeria '*da maneira de encarar*' de cada um:

Depoimento 75

"É um pouco mais de drama, só que **é uma mistura que vai depender do jeito que você encara (...)**. Eu... pelo menos todo mundo que trabalha comigo... eu não consigo trabalhar sério as seis horas. Eu entro aqui dentro, **eu fico brincando o dia inteiro... Vindo pra cá eu fico brincando com meio mundo...** Acho que é **uma forma de fuga**, porque ficar sério o tempo todo... errhh... [faz expressão de repúdio] ser aquela uma pessoa calada, assim, ah, não!..." (operador S; grifos nossos).

Neste último depoimento, o operador refere-se ao humor como '*uma forma de fuga*', o que nos remete à *emigração* discutida por Berger (1997): ao irromper em meio às atividades 'sérias' da realidade diária, a experiência cômica permite uma breve **emigração** em relação às preocupações que afetam os grupos (BERGER, 1997; COSER, 1960).

Pelo fato de o humor favorecer a manutenção da **flexibilidade** e constituir uma **barreira** contra uma *empatia exagerada*, produtora de sofrimento, um '*autodistanciamento bem-humorado*' pode representar um importante fator de proteção à saúde mental dos profissionais que lidam constantemente com o público, em especial quando o trabalho envolve freqüentes reclamações e insatisfação, como é o caso de grande parte do público que se dirige aos operadores de *telemarketing*. É preciso deixar bem claro que não se está recomendando aqui uma atitude de auto-endurecimento ou de cinismo decorrente de uma '*anestesia geral de alma*'... O que designamos de '*autodistanciamento bem-humorado*' significa algo como uma *anestesia 'local' da alma*... – uma atitude pela qual, ao invés de sermos levados, por uma empatia exagerada do tipo '*binóculo*', a (con)fundir nossos afetos com os do público com que lidamos no trabalho, aprendamos a '*virar o binóculo*', por auto-proteção. Também podemos pedir emprestada à operadora antes citada neste trabalho a '*capa impermeável*' que seu inconsciente confeccionara, sem que dela se desse conta, para que pudesse desviar do sofrimento e continuar trabalhando. Em suma, o uso do humor como '*coping*' representa aprender a autodistanciar-se, '*virando o binóculo*', ou '*impermeabilizar*' levemente as fronteiras de nosso espaço pessoal, de nossa subjetividade.

Barreiras ao Uso 'Interno' do Humor...

A discussão sobre o uso do humor como '*coping*', porém, não pode deixar de levar em conta certas situações ou circunstâncias em que esse recurso fica fora das possibilidades do indivíduo:

- **Quando a ansiedade se transforma em medo:** Rubenstein, ao analisar o uso de humor por ocasião do acidente nuclear de *Three Miles Island*, verificou que, antes do 'ápice' da catástrofe, havia uma grande freqüência de trocadilhos e piadas de humor negro entre a população local. No momento de maior tensão, porém, aquela freqüência se reduziu e, repentinamente, as piadas cessaram. Por um lado, o autor afirma que a freqüência do uso de humor negro pode representar um *índice do nível de estresse* de uma comunidade. Porém, sua conclusão é de que "*O humor cessa quando a ansiedade se transforma em medo*" (RUBENSTEIN 1980, apud DUNCAN, 1982, p. 136).

- **Quando o evento estressante atinge o 'núcleo' existencial do indivíduo:** ao referir-se ao uso do humor auto-dirigido, um dos meios de '*coping*' mais freqüentemente prescritos, Mindess (1987) pondera que ele é extremamente benéfico, mas encontra seu limite quando a situação estressante se aproxima do 'núcleo' de nossa existência – das coisas que mais têm significado para nós, aquilo que, segundo nossa escala de valores, nos é '**sagrado**'.

- **Quando o trabalhador já se encontra em situação de 'burnout':** a propósito do estudo realizado por Rosemberg entre os paramédicos do serviço de emergência, Robinson afirma que o uso apropriado do humor pode ajudar a combater a exaustão emocional induzida pelo estresse. Porém, alerta para o fato de que essa mesma exaustão costuma ser acompanhada de **perda do senso de humor e redução da flexibilidade mental**, considerados precursores do *burnout* (ROBINSON, apud ROSEMBERG, 1991; p. 202).

Quem ri com Quem: Humor como 'Espelho' do Apoio Social.

Por meio do humor, é possível brincar com os significados socialmente instituídos (ZJIDERVELD, 1983); dar vazão à agressão e à hostilidade de forma socialmente aceitável (COSER, 1969; FRISCH-GAUTHIER, 1961); é possível construir consenso, proximidade e coesão de grupo, se o utilizarmos de forma inofensiva – como um '*azeite*' ou um '*brinquedo*'; mas é possível também produzir fricção, conflito interpessoal ou inter-grupos, se o utilizarmos de forma tendenciosa ou hostil – como '*areia*' ou '*arma*' (BERGER, 1997; COSER, 1960; FRISCH-GAUTHIER, 1961; MARTINEAU, 1972). Em suma, o humor pode ser '**sócio-positivo**' ou '**sócio-negativo**', facilitar ou dificultar as relações interpessoais, dependendo do objetivo com que é produzido e dos valores envolvidos em tais relações (ZIV, apud BERGER, 1997).

Em estruturas hierarquizadas, o humor costuma ser dirigido 'de cima para baixo', mas tende a reduzir a distância entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes. Coser (1960) afirma que o humor sempre contém alguma *agressão*, mesmo que não dirigida contra um alvo manifesto, mas opera também como um meio de socialização – de reconciliação, de afirmação de valores comuns, de ensinar e aprender, de pedir e oferecer apoio, de superar diferenças.

Na Central estudada, brincar no cotidiano de trabalho foi avaliado como 'muito satisfatório', especialmente apreciado quando acontecia entre pessoas 'de cargos diferentes':

Depoimento 76

"É muito normal a gente brincar, principalmente com médico... Tem médicos ótimos aí! Tem médico que você vira pro lado e você fala uma besteira... [e se preocupa] 'Lh, peguei pesado!' -- e ele responde com uma maior ainda (risos). **E isso é ótimo! Isso é ótimo! E principalmente por ser cargos**

diferentes! Se ficasse só entre operadores júnior... (...) nós temos ótimos médicos, que a gente tá brincando e a hora que ele chega fala uma besteira maior ainda, **isso é muito satisfatório!** Isso geralmente são brincadeiras rápidas, não tem como você levar uma brincadeira... [por muito tempo]. Bem que a gente queria..." (operador S; grifos nossos).

Depoimento 77

"Aconteceu uma vez com o doutor N. -- **vocês podem tirar um 'pelo' com ele, por favor, tirem!** Um plantão de final de semana, ele pegou um relatório via fax, era uma prorrogação de internação, paciente internado dia vinte e sete e autorizaram três dias. Aí, via fax, pediram mais cinco. Ele tava lá: "Deixa eu ver... dia vinte e sete... Três dias... Vinte e sete, vinte e oito e vinte e nove... Mais cinco dias, ahn... vinte e nove, trinta, trinta e um, trinta e dois... *Trinta e dois??!!...*" (risos). É o tipo de brincadeira [S. bate as costas da mão na palma da outra] que acontece rápido, atraí... E depois ele começou a falar besteira, claro..." (operador S; grifo nosso).

Esses depoimentos mostram que as **'regras implícitas'** do relacionamento entre operadores e médicos permitiam que o operador júnior fosse o iniciador de uma brincadeira perante o médico. Porém, ao preocupar-se *'lh, peguei pesado'*, ele demonstra que a 'regra implícita' do *humor descendente* atua, de fato, sobre ele.

Nem todas as pessoas fazem ou aceitam brincadeiras na Central, por isso é preciso "descobrir quem vai aceitar", o que é 'testado' através de uma primeira aproximação 'brincalhona', e da análise da reação das pessoas próximas:

Depoimento 78

"Tem gente que não gosta, não aceita. E, claro, você tem que respeitar, é um direito da pessoa. Geralmente, eh... é difícil você descobrir quem vai... qual é a primeira pessoa que vai aceitar aquela brincadeira. A partir do momento que você descobriu essa pessoa, as pessoas que são próximas, que vão se identificar e vão aceitar, elas se identificam e começam a brincar também. As que não querem brincar, de alguma forma já... não que vão se excluir do grupo, muito pelo contrário, a gente continua brincando... E a qualquer momento que essa pessoa quiser fazer parte do grupo, ela pode fazer parte, ah... independente do cargo, tá?" (operador S).

Como dissemos, a abordagem da relação humor/apoio social por meio da avaliação de **'quem ri com quem'**, mostrou-se um indicador sensível da natureza das relações sociais presentes na Central, que

envolviam cooperação e cumplicidade entre os operadores e, em segundo lugar, entre estes e os médicos auditores.

Os resultados dessa avaliação mostraram consistência com os dados levantados especificamente quanto à definição dos sujeitos sobre a qualidade das relações entre colegas, com os médicos e com os supervisores. As trocas de humor ajudavam a manter e reforçar o apoio sócio-emocional recíproco – a cooperação, a solidariedade e a cumplicidade necessárias à própria realização do trabalho, como apontaram Frisch-Gauthier (1961) e Coser (1960).

Os dados sobre *quem ri com quem* indicaram, também, que o relacionamento dos operadores com os supervisores deixava a desejar. A menor troca de brincadeiras entre supervisores e operadores e vice-versa reflete, por um lado, o fato de os supervisores não estarem fisicamente próximos dos operadores, sendo acessados geralmente via telefone. Porém, provavelmente reflita também as dificuldades vivenciadas pela Central no período da pesquisa, como o controle mais rígido exercido sobre a produtividade do operador, a ambigüidade de papéis relacionada ao sistema de rodízio, e a sobrecarga de trabalho a que todos estavam expostos.

Já o relacionamento *com os clientes* dos planos, ou com os prestadores de serviço, durante a semana, não costuma envolver a troca de brincadeiras. Ao contrário, os operadores são orientados a manter uma 'distância impessoal' durante o atendimento, ou seja, a 'cortar' conversas que se mostrem descontraídas demais, que envolvam qualquer apelo de intimidade. Porém, é da atividade de atendimento em si que parece surgir a maior parte das situações cômicas:

Depoimento 79

"Não, o cliente não! A gente não tem autorização. A gente tem, assim... Alguém começou a pegar um pouco mais assim de... como é que se fala, um pouco mais de... desenvoltura... (...) Não pode! 'Tá legal, o tempo aqui tá bom, hoje não choveu, em que posso ajudar?'. Então, a gente tem a orientação... não ser rude. Mas também a gente não pode tá... vira uma 'pizza', né?" (operador S).

Depoimento 80

Na copa, uma operadora conta que um cliente lhe pedira para informar 'um prestador **daqui**', sem especificar de onde estava falando. E a Central atende ligações de todo o Brasil...

Depoimento 81

Também na copa, outra operadora conta que na semana anterior atendera um cliente que queria que ela informasse **todas** as especialidades existentes. Ela explica: "*São mais de mil!... Eu deveria ter dito: 'Então vamos começar pela psiquiatria'*" [risos].

Durante os fins de semana, o número reduzido de ligações e o fato de estas envolverem mais prestadores de serviço do que clientes dos planos de saúde, reduzem a 'distância' e a impessoalidade prescritas, fazendo com que brincadeiras possam acontecer também durante o ato de atendimento em si. Além disso, *trabalhar nos fins de semana* representava outro constrangimento à liberdade dos operadores, relacionado à estrutura temporal do trabalho:

Depoimento 82

"Eu lembro até de um fato, uma vez, de um menino que tava internando, uma internação clínica, eu perguntei: 'Qual que é o quadro?' Aí passou o quadro, 'Ah, é diarreia, vômito, num sei o quê...', 'Tem alguma indicação?'. **'A indicação é maionese, num churrasco' (risos)**. Então é uma brincadeira que a gente pode fazer, primeiro que **tá todo mundo 'baixo'... Final de semana... ninguém gosta de trabalhar final de semana!...** Então eu percebo que isso parte do lado deles também. Que nem: **vamos desestressar... (...) claro que dentro dos limites...** não é prolongar e ficar seis horas contando piada, e trocando e-mail com a pessoa. Não... " (operador S; grifos nossos).

Depoimento 83

"Final de semana, por ser bem mais *light*, a gente tem até uma proximidade maior. A gente, *durante* o atendimento... a gente consegue conversar mais... O fato de não ter fila de espera... Final de semana ocorre muito de atendimento de emergência. (...) Emergência no hospital, mas pra gente é um atendimento normal. Então a gente tem **essa proximidade maior...**" (operador S; grifo nosso).

Em suma, os resultados da pesquisa permitem afirmar que, no que se refere à sua relação com o apoio social, o humor, acima de tudo **reflete** o caráter das relações interpessoais – o grau de compartilhamento de valores e significados, a presença ou ausência de laços afetivos, de respeito mútuo, de proximidade, de **cumplicidade**.

Para Uso Interno e Externo: O Humor como 'Resistência' ou 'Revanche' frente aos Constrangimentos e à Rigidez da Organização do Trabalho – 'Ataque ao Controle'.

O humor é um meio de recuperação da liberdade frente a tudo o que constrange, cansa ou irrita, um meio de *resistência* ou *revanche* diante dos constrangimentos e da rigidez da organização do trabalho (FRISCH-GAUTHIER, 1961); uma possibilidade de *desvio* do tecido mecânico da vida institucionalizada (ZJIDERVELD, 1983); ao permear e refletir as características e relações da estrutura social, revela a '*congruência*' em face das quais as *incongruências* se manifestam (BERGER, 1997), ou a *discrepância* entre padrões formais e informais – a 'derrota' (simbólica) daqueles por estes últimos (DOUGLAS, 1999).

Diante dessas considerações, e se concordarmos que é possível atribuir ao humor um *status* epistemológico (como fez Kant); que o humor revela a *verdade do não-sério*; que é um meio de jogar uma nova luz sobre as estruturas existentes, então podemos ver no humor, também, um 'olhar auxiliar' do profissional de saúde do trabalhador, em sua busca pelas discrepâncias ou 'colisões' entre o prescrito e o real...

A propósito, a pesquisa revelou a presença de inúmeras dessas discrepâncias na Central de teleatendimento estudada: entre a organização de trabalho prescrita e a real; entre o esforço (dos gestores) de implementar mudanças organizacionais, e o resultado – a percepção dos operadores da 'involução' ou 'erros gritantes' que algumas medidas representavam na prática; entre a 'pretensão' daqueles que formalmente detinham o poder –

os níveis hierárquicos superiores – de julgarem-se os legítimos definidores e planejadores dos projetos de melhorias, não abrindo canais de sugestões para os funcionários subalternos – e a certeza dos operadores de que *'quem pode realmente mudar é quem está enxergando os problemas'* – os próprios operadores.

Esta afirmação reflete o reconhecimento, pelos operadores, da importância dos seus conhecimentos e experiência para o aperfeiçoamento do desempenho da Central, assim como, no relato de Frisch-Gauthier (1961), os operários riem-se de quaisquer fatos que denunciassem a contradição entre o saber (real) dos subalternos e a atitude pretensiosa dos chefes ou contramestres:

"O contraste entre as pretensões dos organizadores e a realidade que conhecemos bem, basta para nos fazer rir (...) Buscamos os erros desse tipo para nos divertir, sem dúvida por revanche contra uma organização e uma autoridade que nos oprimem, mas também pela satisfação de uma valorização pessoal. São 'eles' que pretendem saber organizar, prever, pensar o nosso trabalho. Constatar os seus erros os diminui aos nossos olhos" (op.cit., p. 297).

Afirmar essa superioridade pelo riso representava uma vitória simbólica sobre as relações de autoridade vigentes – um 'ataque ao controle'.

Uma outra 'vitória simbólica' desse tipo – esta contra os padrões restritivos de uma organização do trabalho rígida – é descrita por Déjourns em relação a um grupo de operários cuja estratégia coletiva frente aos constrangimentos impostos pela linha de montagem consistia em "reestruturá-la". Organizavam um rodízio e dividiam as tarefas de tal modo que cada um podia sempre parar de trabalhar por alguns minutos. O autor comenta que isso não representava "grande coisa", concretamente, em uma jornada de dez a doze horas diárias. Mas, simbolicamente, *"o grupo de trabalhadores venceu o ritmo, as velocidades e os tempos impostos"* (DÉJOURS, 1988, p.74).

A maior virtude desse tipo de "jogo", segundo Déjourns, reside justamente em seu *caráter simbólico*. Certos grupos de trabalhadores dele

se utilizam para “desafiar as cadências, dominar o tempo, ser mais forte que a organização do trabalho”. É que, no trabalho *taylorizado*, os riscos à saúde não estão tanto nas cadências em si, mas na “violência que esta organização do trabalho exerce no funcionamento mental” (Déjours, 1988, p. 41). E frente a essa violência os grupos de trabalhadores recorreriam aos “artifícios lúdicos” como forma de defesa coletiva, até mesmo frente ao medo, por vezes criando situações bastante arriscadas do ponto de vista de sua própria segurança. Déjours ressalta, ainda, o “modesto valor funcional [do jogo] e sua dimensão estreita face à imensidão do sofrimento. E nós não temos como admitir que estes mecanismos sejam suficientes na luta contra a angústia e a dor mental. É preciso admitir que é sobretudo individualmente que cada operário deve se defender dos efeitos penosos da organização do trabalho” (op.cit.).

Araújo pondera que esses 'jogos', embora pouco estudados, parecem ser uma espécie de mecanismo de “reapropriação do trabalho enquanto possibilidade de satisfação e prazer e de **recomposição da plasticidade dos comportamentos**” (ARAÚJO 1994, p. 115; grifo nosso).

A necessidade dessa recomposição parece particularmente aguda no trabalho dos operadores de *telemarketing*, haja vista a freqüente preocupação que demonstram quanto a serem 'vistos/tratados como máquinas', 'robôs' ou 'autômatos'.

Como afirma Koestler (1989), todas as habilidades – desde as totalmente automatizadas até as que têm alto grau de plasticidade – são consideradas 'matrizes' de pensamento, definidas como “condensações da aprendizagem em hábitos. Núcleo indispensável da estabilidade e do comportamento ordenado, os hábitos apresentam a tendência de tornar-se mecanizados e de reduzir o homem ao *status* de um autômato condicionado. Os atos criativos – entre eles o humor, ao conectarem dimensões previamente não relacionadas de experiência, são atos de liberação – derrota do hábito pela originalidade.

A preocupação dos operadores de *telemarketing*, manifestada através das freqüentes menções a 'robô', 'máquina', 'autômato' parece refletir o

receio de uma '*mecanização*' dos *hábitos* condicionada pelo trabalho – graças ao caráter repetitivo da tarefa, à falta de controle, à extrema rigidez da organização do trabalho, à presença do '*script*', às poucas chances de recuperação psicofisiológica, ao ritmo imposto externamente – características que tornam esse trabalho semelhante a uma '*linha de montagem*' que, além de **imobilizar o corpo, envolve em especial a mente.**

Contraindicações (Econômicas, Sociais e Éticas) para o Uso do Humor no Trabalho.

Praticamente todos os operadores pesquisados referiram que, no ambiente de trabalho, o humor deve ser usado *dentro de certos limites*, o que coincide com os achados de Coser (1960), Frisch-Gauthier (1961) e Rosemberg (1991).

Um desses limites é a necessidade de *produtividade* – uma empresa não está disposta a patrocinar longas horas de riso conjunto. E os trabalhadores sabem disso. Os dados da pesquisa deixam claro que o senso de responsabilidade prevalece sobre o desejo de obter prazer pelas conversas informais e pela brincadeira.

Mas, no trabalho, como em qualquer outra situação de interação social, o humor '*brota*', '*irrompe*', *espontaneamente*. É um *interlúdio* nas atividades '*sérias*' da realidade soberana. Na metáfora do teatro usada pelos operadores de *telemarketing*, corresponderia a um '*entreato*'. Até porque uma das '*propriedades*' mais marcantes do humor é a *brevidade*. E, sem os benefícios psicológicos e sociais que dele decorrem, a vida no trabalho se tornaria '*sufocantemente intensa*' (ZJIDERVELD, 1983).

Outro limite social do humor é a *ética*. Na agência governamental de empregos estudada por Blau, a competitividade existente entre os entrevistadores levava-os a produzir humor *sobre* os clientes, a '*estereotipá-los*', como estratégia de proteger-se dos conflitos que emergiam dessas relações. Embora não constasse dos objetivos deste trabalho analisar o conteúdo dos episódios de humor, nos poucos episódios relatados o motivo

do riso em geral eram *situações*, não pessoas. Ao contrário, o que se observou entre os operadores pesquisados foi justamente *uma atitude de respeito aos clientes como pessoas*, refletido na preocupação e no constante esforço – ainda que acompanhado de grande desgaste emocional – de 'passar algo de positivo', de 'amenizar a situação', de 'sentir junto', de tentar compreender as circunstâncias emocionais vivenciadas pelos clientes. Também foi possível observar que os operadores faziam tais tentativas *apesar* da precariedade de suas condições de trabalho e de seu treinamento.

O Paradoxo do Humor 'da Administração'

Da mesma forma que há limites para o uso do humor pelos trabalhadores, há limites éticos também para o uso do humor “da administração” (DUNCAN, 1982).

Duncan designa de “*situação paradoxal*” a que envolve o humor e as relações de autoridade presentes nas organizações hierárquicas – uma situação de **'desequilíbrio de humor'**. Salaria o fato de o humor ser utilizado 'de cima para baixo', tendo por alvo, em geral, os indivíduos de *status* mais baixo. Aponta, também, sua utilidade na redução das tensões e frustrações, reconhecendo aí o 'paradoxo': o humor estaria mais disponível para aqueles que menos precisam dele. E justifica, provavelmente baseando-se no Modelo Demanda-Controle: por terem maior liberdade de exercer influência no ambiente de trabalho, os gestores de alto escalão experimentam menos tensão, além de terem menos necessidade de “*redirecionar a comunicação socialmente arriscada na forma de humor*” (op.cit., p. 140).

Para evitar o risco de que o relacionamento 'brincalhão' possa ser destrutivo e ofensivo, Duncan recomenda que ele só seja usado depois da construção de relações de *respeito* entre o gerente e membros de sua equipe. Acrescenta que, diante do 'desequilíbrio de humor' gerado pelas

relações de autoridade, o humor iniciado pelos gerentes, se utilizado de forma insensível, pode aumentar a distância social e fomentar as tensões. Assim, formula as seguintes diretrizes para o que considera o uso ético e saudável do humor 'da administração':

- 1) É indispensável que uma relação de **confiança** seja estabelecida entre gerentes e equipe, para que o 'comportamento brincalhão' não seja visto como ofensivo. A credibilidade e a esportividade do gerente, bem como uma percepção de **justiça** por parte dos empregados, são aspectos essenciais dessa relação.
- 2) Os gerentes devem encorajar um **clima de humor recíproco**, para evitar o monopólio do comportamento brincalhão pela administração, e
- 3) Uma condição fundamental para o uso do humor no trabalho é o **respeito à dignidade de todos os indivíduos** (op.cit.).

Frisch-Gauthier (1961) destaca duas situações que alteram totalmente o caráter das brincadeiras trocadas entre operários e superiores hierárquicos: *a existência ou não de valores e normas compartilhados e de uma relação de confiança e respeito mútuos*. Referindo-se ao contramestre do seu setor, que demonstrava confiança em seus subordinados e tratava-os com respeito e descontração:

"E porque sua autoridade é sobretudo moral, as regras de disciplina que respeitamos se interiorizam. O desejo de revanche que a prática formal da autoridade provoca é substituído por um sentimento de participação ao próprio trabalho, pois as regras que aceitamos de parte de M. B... visam todas à boa realização do trabalho. É provavelmente porque compartilhamos uma certa representação do trabalho, certos valores, que podemos, com toda a liberdade de uma parte e de outra, compartilhar também certas brincadeiras" (op.cit., p.297).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho constitui *“uma instância primordial da relação entre o indivíduo e a sociedade, além de suporte fundamental da própria identidade, forma de expressão das capacidades e fonte de subsistência material”* (SELIGMANN-SILVA, 1993, p. 20).

Ao desempenharem suas atividades, os trabalhadores utilizam toda a sua personalidade, ou seja, sua força física e capacidade psíquica e mental (MOURA, 1993; p. 69).

Nesse sentido, o que seria saudável, sensato, produtivo e – mais importante, humano – em termos da relação homem-trabalho?

No contexto sócio-econômico descrito na Introdução, não é difícil imaginar que os indivíduos tendem a ficar entre a ‘cruz’ do desemprego e a ‘caldeirinha’ da intensificação das exigências do trabalho.

Para a grande maioria das pessoas, *ter um trabalho* é uma condição essencial para a subsistência e para a saúde. Os estudos de psicopatologia do desemprego têm revelado que a ausência de trabalho, além de minar o bem-estar social dos indivíduos e o de suas famílias, exerce efeitos deletérios sobre sua saúde física e psíquica (DÉJOURS, 1986; SELIGMANN-SILVA, 1986; 1993; 1994; 1997).

Tendo o indivíduo um trabalho, do ponto de vista da saúde e do bem-estar, a questão passa a ser: *“Qual o trabalho?”* (DÉJOURS, 1986, p. 10).

É interessante observar que a forma dos ideogramas orientais envolve sempre o *sentido* do que se quer representar. O ideograma japonês para ‘trabalho’, por exemplo, representa *“uma condição na qual o ser humano pode mover-se”*. E esse ideograma só se aplica às situações de trabalho em que, pelo uso de seu neocórtex cerebral bem desenvolvido, o homem exerce a autoconsciência e a habilidade de *“governar a ação criativa”* (KUMASHIRO, 2000, p. 69).

Não menos interessante é observar que as mesmas noções de *movimento* e de *governo da ação criativa* encontram-se implícitas ou

explícitas na caracterização de *trabalho saudável* formulada por outros autores.

Karasek & Thørell consideram como situações de trabalho saudável as que permitem o desenvolvimento do indivíduo, alternando exigências e períodos de repouso, numa interação dinâmica entre homem e ambiente (KARASEK & THEORELL, 1990).

Déjourns enfatiza o caráter dinâmico da saúde, ao defini-la como *"ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico, psíquico e social"* (DÉJOURS, 1986, p. 10). Acrescenta ainda que ela pressupõe *variabilidade* (a saúde muda o tempo todo) e *compromissos* por parte do indivíduo – com o ambiente material, com a realidade afetiva, relacional, e com a realidade social, na qual a organização do trabalho ocupa o lugar privilegiado.

Assim, as formas de organização do trabalho consideradas favoráveis à saúde são as *flexíveis* o suficiente para que o trabalhador *"possa adaptá-la aos seus desejos, às necessidades de seu corpo e às variações de seu estado de espírito"* (op.cit., p. 11); as que criam tarefas cujo conteúdo representa um meio de equilíbrio e não reprimem o funcionamento mental, oferecendo *"um campo de ação para que os trabalhadores concretizem suas aspirações, suas idéias e seus desejos"* (op.cit., p. 10).

Para ter bem-estar físico o trabalhador precisa ter **liberdade de adaptação**, ou a liberdade de regular as variações de seus estados orgânicos – repousar quando está cansado, comer quando tem fome, receber açúcar quando baixa sua glicemia. Para ter bem-estar psíquico, o trabalhador precisa ter a liberdade de investir no trabalho seu afeto, sua subjetividade, sua criatividade, seu poder de discernimento, enfim, ter a liberdade ***"que é deixada ao desejo de cada um na organização de sua vida"*** (op.cit., p. 11; grifo de Déjourns).

O outro lado dessa ‘moeda’ é que, quanto mais rígida a organização do trabalho, mais prejudicial à saúde, pelos constrangimentos que impõe à livre regulação das necessidades do indivíduo (DÉJOURS, 1988).

Como vimos, os operadores de *telemarketing* estudados experimentavam este segundo lado da ‘moeda’, embora contassem com a presença de alguns fatores atenuantes.

O próprio uso freqüente que faziam do humor durante o trabalho, além de expressão das relações apoiadoras que os operadores mantinham com os colegas com os médicos auditores, pode ser interpretado como uma estratégia de ‘*coping*’ diante da interação de rigidez e ritmo externamente imposto, sobrecarga de trabalho, ambigüidades, alto grau de responsabilidade relacionada à saúde dos usuários dos serviços, enfim, uma busca de distensão, recomposição da plasticidade, flexibilidade. Afinal, nossa adaptação às exigências da vida em sociedade (o trabalho aí incluído) requer que estejamos constantemente atentos para avaliar os “*contornos da situação presente*”, e que mantenhamos “*certa elasticidade de corpo e de espírito*”. Assim poderemos lidar saudavelmente com as duas forças complementares e recíprocas que a vida põe em jogo: **tensão e elasticidade**.

Parece que podemos agora retomar a pergunta deixada no ar, no início deste trabalho. Do oceano de palavras disponíveis, alguém teria pinçado a palavra “descompressão”, para designar as salas destinadas ao relaxamento dos trabalhadores, por observar que eles estavam ‘comprimidos’. Segundo o Aurélio, ‘compressão’ significa “*processo em que se aumenta a pressão num sistema pela ação de agentes externos*” (FERREIRA, 1987).

Reconhecer que os trabalhadores necessitam de salas de descompressão significa, por um lado, reconhecer que eles precisam intercalar períodos de exigências do trabalho com períodos de repouso e relaxamento; porém, parece supor, também, que eles sejam dotados de ‘compressibilidade’.

Estar comprimido significa o oposto de poder expandir-se, desenvolver-se, crescer – principais efeitos do trabalho humano saudável.

Uma situação de trabalho ‘compressora’ submete o indivíduo ao desgaste físico e psíquico, à fadiga, ao estresse, talvez à depressão. Induz também ao absenteísmo, meio pelo qual o trabalhador tenta recuperar-se.

Podemos ter uma boa resistência, física e psicológica; podemos até ter, ou procurar adquirir, uma boa ‘resiliência’: a *“propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica”*. O Aurélio e a Física, novamente... Resiliência, em outras palavras, seria a capacidade de dobrar-se (diante das pressões, crises) e voltar ao estado original, sem ter sofrido danos. O que requer flexibilidade, um certo grau de elasticidade do espírito. De novo nos lembramos do humor.

Resistência, resiliência, habilidade de auto-distanciamento pelo humor, podem ser intuitivamente desenvolvidas, podem ser aprendidas. Mas a compressibilidade não é uma propriedade humana: nossa capacidade de adaptação, em termos psicofisiológicos, tem limites... *E, em situações de trabalho estressoras, compressoras, o humor não é suficiente – não é uma panacéia cuja introdução no ambiente de trabalho tenha o condão de neutralizar o estresse, independentemente de suas causas.*

À luz do referencial teórico aqui discutido e dos resultados obtidos pela pesquisa, pode-se afirmar que o humor constitui um ‘recurso psicossocial’ potencialmente protetor frente ao estresse no trabalho como estratégia de *coping* individual, dentro de limites/barreiras aqui apontadas.

No que diz respeito ao humor como favorecedor do apoio social, os resultados sugerem que ele *pode ou não* atuar nesse sentido, uma vez que, acima de tudo, ele tende a *refletir* a natureza das relações interpessoais existentes.

"A liberdade produz chistes e os chistes produzem liberdade"
(RICHTER 1804, apud FREUD 1905, p. 19).

Dado que a liberdade produz humor, seu uso no ambiente de trabalho pode ser visto como uma *conseqüência* ou *expressão dessa mesma liberdade* e, idealmente, de bem-estar, envolvimento afetivo e cumplicidade entre pessoas que compartilham um trabalho com significado, valores e objetivos comuns.

Mas como o humor também produz liberdade, pode operar como *mecanismo de defesa, resistência a exigências opressivas, desvio do sofrimento*.

E, justamente por integrar o domínio da liberdade, o humor não deve jamais ser *imposto* nos ambientes de trabalho, sob pena de representar *um constrangimento de caráter psicológico ou moral*. Pode, inclusive, configurar *assédio moral*, se usado de forma recorrente para humilhar, ridicularizar alguém.

No que diz respeito à interação de fatores psicossociais estressores e benéficos aqui discutida, uma intervenção voltada para a prevenção do estresse e para a melhoria da qualidade de vida dos operadores de *telemarketing* requer uma combinação de *mudança organizacional e programas de treinamento*.

Para o grupo de operadores participantes da pesquisa, as seguintes sugestões foram apresentadas, em agosto de 2002, como parte do Relatório de Diagnóstico das Condições de Trabalho e Saúde dos Operadores de *Telemarketing* da Central de Atendimento e Orientação da Empresa X, como relatado no item Aspectos Éticos¹⁹ :

- Redimensionamento do quadro de operadores de acordo com o volume de serviço existente na Central;
- foco na qualidade e não no tempo de atendimento, enfatizando um "tempo necessário ou desejado pelo cliente";

¹⁹ As recomendações não contemplaram aspectos do ambiente físico de trabalho, pois uma renovação total desses elementos estava prevista para a mudança da Central para nova sede.

- redução, ao mínimo indispensável, do número de regras de procedimentos e de manuais existentes na Central, de modo a facilitar sua apreensão e retenção por parte de operadores e supervisores;
- reduzir ao mínimo indispensável a fraseologia padrão, de modo a reduzir a despersonalização do ato de atendimento;
- introduzir, no treinamento de novos operadores, carga horária destinada à prática de consulta aos sistemas informatizados;
- manter a política de flexibilização de escalas e pausas iniciada à época da pesquisa, como forma de permitir uma melhor recuperação dos operadores, em termos de condições psicofisiológicas, frente às exigências do trabalho;
- reduzir o espaço de tempo entre os momentos de *feedback*, à época da pesquisa oferecido de seis em seis meses, para três meses, estimulando a participação dos operadores nas decisões relativas ao planejamento e ao aperfeiçoamento das práticas de trabalho;
- estabelecer padrões de avaliação de desempenho de forma consensual;
- estimular a adoção de uma política de comunicação aberta, democrática, baseada na transparência e no respeito mútuo;
- estimular a construção de um clima de trabalho apoiador, baseado em valores como justiça, confiança e respeito, valorizando a troca de humor espontânea, dentro dos limites éticos e responsáveis;
- proporcionar treinamento contínuo aos operadores, possibilitando-lhes aperfeiçoar suas qualificações e seus recursos pessoais frente às exigências do trabalho, bem como elevar sua

empregabilidade, minimizando assim o sentimento de insegurança quanto ao presente e ao futuro.

Como é possível observar, a maior parte das sugestões acima tem o propósito de assegurar que os operadores de *telemarketing* passem a ter maior controle sobre o próprio trabalho e que este passe a ser organizado de forma a impor menores exigências sobre o corpo e a mente dos trabalhadores.

É importante destacar que caminha no mesmo sentido a Recomendação Técnica DSST No. 1/2005, recém emitida (23 de março de 2005) pela Secretaria de Inspeção do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego, intitulada “*Segurança e Saúde nas Atividades de Teleatendimento*”.

Idealmente, o replanejamento dos aspectos negativos do trabalho dos operadores de *telemarketing* deveria levar em conta o conceito de sustentabilidade, dada a inegável importância social desse segmento como fonte geradora de postos de trabalho, inclusive no que diz respeito à inclusão de pessoas portadoras de deficiência física e visual.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para um melhor entendimento de que, dependendo de como seja organizado, o trabalho dos operadores de *telemarketing* pode não ser *saudável*.

Levando-se em conta que a '*temporiedade permanente*' que marca o mundo do trabalho contemporâneo, a exigir que gestores e trabalhadores aprendam a conviver com a *flexibilidade*, a *espontaneidade* e a *imprevisibilidade* (ROBBINS, 1999), uma organização de trabalho rígida como a que vimos na Central estudada – e que parece prevalecer no segmento de *telemarketing* – não encontra justificativa a não ser numa busca equivocada e perversa de maximização da produtividade quantitativa no curtíssimo prazo.

Ao comentar as práticas *tayloristas* de produção, que quebram a “*livre adaptação da organização do trabalho às necessidades do organismo*”, e

nisso são auxiliadas pela “*toda poderosa vigilância*”, Déjours (1988, p.42) afirma: “*não restam senão corpos isolados e dóceis, desprovidos de toda iniciativa*”. E sentencia:

“Taylor estava errado. O que parece correto do ponto de vista da produtividade é falso do ponto de vista da economia do corpo. Pois o operário é efetivamente o mais indicado para saber o que é compatível com a sua saúde. Mesmo se seu modo operatório não é sempre o mais eficaz do ponto de vista do rendimento em geral, o estudo do trabalho artesanal mostra que, via de regra, o operário consegue encontrar o melhor rendimento de que é capaz respeitando seu equilíbrio fisiológico e que, desta forma, ele leva em conta não somente o presente mas também o futuro” (op.cit.).

Além de maior bem-estar para os operadores, uma situação de trabalho saudável certamente trará repercussões favoráveis para a saúde da empresa. Um ‘*clima interno de saúde*’ pode ser conseguido, por exemplo, mediante a *construção consensual* de uma organização do trabalho considerada **justa**, e de relações **éticas** e de **confiança** entre empregadores e empregados, como indica Westin (1992) .

Um ambiente psicossocial apoiador; relações interpessoais pautadas na confiança e no respeito mútuo; uma organização do trabalho que favoreça a autonomia e o uso das habilidades e da criatividade do trabalhador; que seja democrático e justo, e que ofereça oportunidades de interação social, será um cenário bastante propício à manifestação do humor ‘**conseqüência**’, provavelmente do tipo ‘**azeite**’.

Como enfatiza Frisch-Gauthier, “*rir juntos supõe certas atitudes comuns e faz nascer, ao mesmo tempo, laços afetivos*” (FRISCH-GAUTHIER, 1961, p. 299). E como afirma Duncan (1982), uma condição fundamental para o uso de ‘humor recíproco’ entre trabalhadores e administração é o **respeito à dignidade** de todos os indivíduos.

Espera-se, finalmente, que a pesquisa contribua para lançar alguma luz sobre o humor, esse fenômeno aparentemente corriqueiro, mas profundo e vital em suas possibilidades e conseqüências.

Espera-se que contribua também para deixar claro que, embora seja, de fato, um grande aliado do ser humano, do ponto de vista psicológico,

social e fisiológico, o humor não é 'instrumentalizável' – não 'conserta' situações de trabalho produtoras de forte tensão e ansiedade. Por não sermos dotados de '*compressibilidade*', o humor cessa quando a ansiedade se transforma em medo. É um dos efeitos do estresse, na fase de exaustão, é justamente *a perda do senso de humor e da flexibilidade mental*.

Assim, é inadmissível que se encare com naturalidade ou fatalismo a existência de situações de trabalho que, por suas características, se tornem opressivas, ou '*compressoras*'. Ao invés de adaptação, elas requerem intervenção – *antes* que os trabalhadores sejam 'comprimidos' e adoecem ou morram precocemente...

BIBLIOGRAFIA

Adams S. **Leve uma vida melhor roubando materiais de escritório: o grande manual de negócios do Dogbert**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

Alberti V. **O Riso e o Risível na História do Pensamento**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

Amick BC, Smith MJ. Stress, computer-based work monitoring and measurement systems: a conceptual overview. **Applied ergonomics** 1992; 23 (1): 6-16.

Andrade Lima, T. Humores e Odores: ordem corporal e ordem social no Rio de Janeiro, Século XIX. **História, Ciências, Saúde - Manguinhos** 1995/6; II (3): 44-96.

[Anonymus] Call centers under pressure to change sweatshop image. **Management Today** 1999 fev, p.9.

Arantes MAAC, Vieira MJF. **Estresse**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

Araújo TM. **Subjetividade no Trabalho: processo de trabalho e percepção de riscos: os trabalhadores em telecomunicações**. Salvador; 1994. [Dissertação de Mestrado - Universidade Federal da Bahia].

Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) - www.abt.org.br (acesso em julho de 2002).

Assunção AA, Murta AL, Moretti JA . O Setor de Teleatendimento: riscos à saúde do trabalhador. In: Sinttel-MG - Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações. **Textos Técnicos**. Belo Horizonte; 2002; p. 1-9 [mimeografado].

Aubert N. A Neurose Profissional. In: Chanlat J-F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

Baker DB, Karasek RA. Stress. In: LEVY BS, WEGMAN DH (eds.) **Occupational health: recognizing and preventing work-related disease and injury**. 4th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2000; p. 419-436.

Berger PL. **Redeeming Laughter: the comic dimension of human experience.** Berlin: Walter de Gruyter & Co., 1997.

Berger PL, Luckmann T. **The Social Construction of Reality: a treatise in the sociology of knowledge.** New York: Anchor Books, 1967.

Bergson H. **O Riso: ensaio sobre o significado do cômico.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

Berk RA. The Active Ingredients in Humor: psychophysiological benefits and risks for older adults. **Educational Gerontology** 2001; 27: 323-339.

Berk L et al. Neuroendocrine and stress hormone changes during mirthful laughter. **American Journal of Medical Sciences** 1989; 29 : 390-396.

Berk L. Eustress of mirthful laughter modifies natural killer cell activity. **Clinical research** 1989; 37: 115.

Berk L. **Looking for a Laugh Eases Stress.** Reuters Limited, 2002. www.msn.com/news/ (acesso em novembro de 2002).

Blau P. **The Dynamics of Bureaucracy.** Chicago: University of Chicago Press, 1956.

Bremmer J, Roodenburg H. Humor e História. In: Bremmer J, Roodenburg H. (org.). **Uma História Cultural do Humor.** Rio de Janeiro: Record, 2000, p. 13-25.

Cassel J. Psychosocial processes and stress: theoretical formulation. **Intern. J. Health Serv.** 1974; 4 (3): 471-482.

Central de Atendimento e Orientação da Empresa X. **Manual do Plano de Valorização Funcional** 2000 [mimeografado].

Central de Atendimento e Orientação da Empresa X. **Manual de Qualidade** 2000 [mimeografado].

Coda R. Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. In: Bergamini CW, Coda R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997; p. 94-107.

Coser RL. Laughter among colleagues: a study of the social functions of humor among the staff of a mental hospital. **Psychiatry** 1960; 23: 81-95.

Cox T, Griffiths A. Psychosocial hazards: assessment issues. In: Rantanen et al. (eds.) **People and Work**. Helsinki: Finish Institute of Occupational Health, 1995. pp. 46-53.

Cox T et al. **Research on Work-Related Stress**. Luxemburg: European Agency for Safety and Health at Work, 2000. <http://agency.osha.eu.int> (acesso em novembro de 2001).

Decker WH, Rotondo DM. Use of Humor at Work: predictors and implications. **Psychological Reports** 1999; 84: 961-968.

Déjourns C. **A Loucura do Trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 3^a ed. São Paulo: Cortez Editora/Oboré, 1988.

Déjourns C. Por um novo conceito de saúde. **Rev. Bras. Saúde Ocupac.** 1986; 14 (54): 7-11.

Dias EC. Aspectos Atuais da Saúde do Trabalhador no Brasil. In: Buschinelli JT, Rocha LE, Rigotto RN. (org.) **Isto é Trabalho de Gente? Vida, doença e trabalho no Brasil**. São Paulo: Vozes, 1993, p. 138-156.

Douglas M. Jokes. In Douglas M. **Implicit Meanings: selected essays in anthropology**. New York: Routledge, 1999, p. 146-164.

Dowling JS. **Lazarus & Folkman's theory of stress, appraisal, and coping as framework for humor research in childhood cancer**. [Apresentado à ISHS (International Society of Humor Studies) Conference 1999; enviado por e-mail por solicitação da autora].

Driessen H. Humor, riso e o campo: reflexões da antropologia. In: Bremmer J, Roodenburg H (org.). **Uma história cultural do humor**. Rio de Janeiro: Record, 2000, p. 251-276.

Duncan WJ. Humor in Management: prospects for administrative practice and research. **Academy of Management Review** 1982; 7 (1): 136-142.

Ferreira ABH. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1987.

Fontoura M. Rarará! **Revista Exame** 1998 mar 11.

França ACL, Rodrigues AL. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Frankenhaeuser M. **Stress, health, job satisfaction: a summary of research projects on stress and the psychosocial work environment**. Stockholm: The Swedish Work Environment Fund, 1989.

Frankenhaeuser M, Gardell B. Underload and overload in working life: outline of a multidisciplinary approach. **Journal of Human Stress** 1976; 2 (3): 35-46.

Frankl VE. **Psicoterapia e sentido da vida: fundamentos da logoterapia e análise existencial**. 3ª ed. São Paulo: Quadrante; 1989.

Frankl VE. **Psicoterapia para Todos: uma psicoterapia coletiva para contrapor-se à neurose coletiva**. Petrópolis: Vozes, 1991.

Freud S. (1905) **Os chistes e sua relação com o inconsciente**. Rio de Janeiro: Imago; 1996. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, VIII).

_____. (1928) O Humor. In: **O futuro de uma ilusão, O Mal-estar na civilização e outros trabalhos**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, XXI: 163-169).

Frisch-Gautier J. Le rire dans les relations de travail. **R. franç. Sociologie** 1961; II (4): 292-303.

Grotjahn M. **Psicologia del humorismo**. Madrid: Ediciones Morata; 1961.

Grumet GW. Laughter: Nature's Epileptoid Catharsis. **Psychological Reports** 1989; 65: 1059-1078.

Haig RA. Therapeutic uses of humor. **American Journal of Psychotherapy** 1986; XL (4): 543-553.

Hoekstra E et al. Evaluation of work-related musculoskeletal disorders and job stress among teleservice center representatives. **Appl. Occup. Environ. Hyg.** 1995 10 (10): 812-817.

International Labour Organizacion. **Psychosocial factors at work: recognition and control.** Report on the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Ninth Session, Geneva: International Labour Office; 1986.

Kalimo R. Psychosocial factors and workers' health: an overview. In: Kalimo R, El-Batawi MA, Cooper CL. **Psychosocial Factors at Work.** Geneva: WHO; 1987. p. 3-8.

Karasek RA. Demand/Control Model: a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behavior development. In: International Labour Organization. **Encyclopaedia of Occupational Health and Safety.** Geneva: International Labour Office; 1998, 2 v. p. 34.6-34.14.

Karasek RA. Job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Adm. Science Quarterly** 1979 24: 285-308.

Karasek RA, Thörell T. **Healthy work.** New York: Basic Books, 1990.

Koestler A. **The Act of Creation.** London: Penguin Arkana, 1989.

Kompier M, Levi L. **O stress no trabalho: causas, efeitos e prevenção.** Luxemburgo: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 1995.

Kompier M. The Psychosocial work environment and health: what do we know and where should we go? [editorial] **Scand. J. Work Environ. Health** 2002; 28 (1): 1-4.

Kumashiro M. New Technologies in the Workplace and Their Impact on Health. **26th International Congress on Occupational Health, 2000 Aug 27/Sept 1st**, Singapore. Key-note Address 8: 67-76.

Landisbergis PA et al. Job stress and Heart Disease: evidence and strategies for prevention. In: Levenstein C, Wooding J. **Work, Health and Environment: old problems, new solutions.** The Guilford Press, 1997.

Laudon KC, Laudon JP. **Management Information Systems: organization and technology in the networked enterprise.** 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Lazarus RS, Folkman S. **Stress, Appraisal, and Coping.** New York: Springer, 1984.

Levenstein C, Wooding J, Rosemberg B. Occupational Health: A Social Perspective. In: In: LEVY BS, WEGMAN DH (eds.) **Occupational health: recognizing and preventing work-related disease and injury.** 4th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2000; p. 27-50.

Levi L. Spice of life or kiss of death? In: Cooper CL (ed.) **Handbook of stress, medicine and health.** New York: CDC Press; 1996, p. 1-10.

Levi L. Psychosocial Factors, Stress and Health. In: International Labour Organization. **Encyclopaedia of Occupational Health and Safety.** Geneva: International Labour Office; 1998, 2 v. p. 34.3-34.6.

Levi L. Definiciones y aspectos teóricos de la salud en relación com el trabajo. In: Kalimo R, El-batawi MA, Cooper CL. **Los Factores Psicosociales en el Trabajo.** Ginebra: OMS, 1988; p. 9-14.

Martineau WH. A Model of the Social Functions of Humor. In: Goldstein JH, McGhee PE (eds). **The Psychology of Humor: theoretical perspectives and empirical issues.** New York: Academic Press, 1972, p.101-125.

Maslach C. Burned-out. **Hum Behav** 1976; 5 : 16-22.

Manheim K. **Ideologia e Utopia.** Rio de Janeiro: Globo, 1950.

McCarroll JE, Ursano RJ, Wright KM, Fullerton CS. Handling bodies after violent death: strategies for coping. **American Journal of Orthopsychiatry** 1993; 63 (2):209-214.

Mendes R, Dias EC. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Rev. Saúde públ.** 1991; 25 (5): 341-9.

Minayo MCS. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

Minayo-Gomez C, Fonseca SM, Thedim-Costa. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Cad. Saúde Pública** 2000. www.scielo.org/cgi-bin (acesso em outubro de 2000).

Mindess H. The Panorama of Humor and the Meaning of Life. **American Behavioral Scientist** 1987; 30 (1): 82-95.

Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Recomendação Técnica No. 01/2005 sobre Segurança e Saúde nas Atividades de Teleatendimento**. Brasília: Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, 23 de março de 2005.

Moran ET, Volkwein JF. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human relations** 1992; 45 (1): 19-48.

Most I G. Psychosocial elements in the work environment of a large call center operation. **Occupational Medicine: State of the Art Reviews**, 1999; 14 (1): 135-147.

Moura MA. Novas Tecnologias. **Rev. Bras. Saúde Ocupacional** 1993; 21 (79): 63-75.

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). **Stress... at Work**. www.cdc.gov/niosh/stresswk.html (acesso em novembro de 2001).

National Institute for Working Life (Niwl). Measuring psychosocial factors in working life. **Workshop Summary** 1998 (5).

National Institute for Working Life (Niwl). Stress in working life. **Workshop Summary** 1999 (36).

Ostrower, C. Humor as a Defense Mechanism in the Holocaust. Artigo em formato pdf disponível em <http://web.macam98.ac.il/~ochayo/me.html> (acesso em janeiro de 2005).

Payne R. Organizational stress and social support. In: Cooper CL, Payne R (eds.) **Current concerns in occupational stress**. New York, John Wiley & Sons Ltd., 1980. p. 269-298.

Raab DM, Rocha LE. Psychosocial Aspects of the Work of Female Call Center Operators in a Bank of São Paulo, Brazil. **Psyke** 2002; 11 (2): 109-120.

Raskin V. From the editor [editorial]. **International Journal of Humor Research** 1996; 13(1). Enviado por e-mail por solicitação da autora.

Read BB. Ergonomics: Rx for call centers. **Call Center Magazine** 2001; 14 (5): 54-66.

Rigotto RM. Investigando a Relação entre Saúde e Trabalho. In: Buschinelli JT, Rocha LE, Rigotto RN. (org.) **Isto é Trabalho de Gente? Vida, doença e trabalho no Brasil**. São Paulo: Vozes, 1993, p. 159-177.

Robbins SP. **Comportamento Organizacional**. 8^a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Rocha LE. **Condições de trabalho dos analistas de sistemas e repercussões sobre a saúde**. São Paulo; 1995 [Tese de doutorado - Faculdade de Medicina da USP].

Rocha LE, Glima DMR. Distúrbios Psíquicos Relacionados ao Trabalho. In: Ferreira, M., **Saúde e Trabalho**, São Paulo: Editora Roca; 2000, p. 320-351.

Rodrigues, SB & Collinson, DL. 'Having fun'?: Humor as resistance in Brazil. **Organization Studies**, 16 (5), 1995: 739-.

Rosemberg L. A qualitative investigation of the use of humor by emergency personnel as a strategy for coping with stress. **Journal of Emergency Nursing**, 1991; 17 (4): 197-203.

Rousseau DM. Organizational climate and culture. In: International Labour Organization. **Encyclopaedia of Occupational Health and Safety**. Geneva: International Labour Office; 1998, 2 v. p. 34.36/7.

Saliba ET. **Raízes do Riso: a representação humorística na história brasileira: da Belle Époque aos primeiros tempos do rádio**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

Sauter SL et al. Psychosocial and Organizational Factors. In: International Labour Organization. **Encyclopaedia of Occupational Health and Safety**. Geneva: International Labour Office; 1998, 2 v. p. 34.2-34.3.

Schleifer LM, Shell RL. A review and reappraisal of electronic performance monitoring, performance standards and stress allowances. **Applied Ergonomics** 1992; 23 (1): 49-53.

Schmidt HE, Williams DI. Humor and its Relation to Creativity. **Psychologia Africana** 1969; 13: 34-49.

Seligmann-Silva E. A Interface desemprego prolongado e saúde psicossocial. In: Silva JF, Jardim S. **A Danação do Trabalho**. Rio de Janeiro: Te Cora Editora, 1997; p.19-63.

_____. **Desgaste Mental no Trabalho Dominado**. Rio de Janeiro: UFRJ/Cortez Editora, 1994.

_____. Psicopatologia da recessão e do desemprego. **Revista Travessia** 1993; mai/ago; p. 17-22.

_____. Crise Econômica, Trabalho e Saúde Mental. In: Angerami-Camon VA (org). **Crise, Trabalho e Saúde Mental no Brasil**. São Paulo: Traço, 1986, p. 54-150.

Shamasundar C. Reflections: Understanding Empathy and Related Phenomena. **Amer. J. Psychotherapy**. 1999; 53 (2): 233-245.

Sinratel - Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* e Rádio Chamada. **Voz Ativa** 2002 (25).

Smith MJ et al. Employee stress and health complaints in jobs with or without electronic performance monitoring. **Applied Ernonomics**, 1992; 23 (1): 17-27.

Soares RG, Leal L, Lima FPA. Por uma Integração de Atividades Materiais e Imateriais na Produção de Serviços: a relação de serviço entre saber atender e saber-fazer. **ABERGO 2002**.

Svebak S. A theory of sense of humor. **Scand. J. Psychol.**, 1974; 15: 99-107.

Toomingas A et al. **Symptoms and clinical findings from the musculoskeletal system among operators at a call center in Sweden - a 10 month follow-up study**, 2002 [mimeografado].

Tubbs SL, Moss S. **Human Communication**. 3RD ed. New York: Random House, 1980.

Universidade de São Paulo. Faculdade de Saúde Pública. Biblioteca/CIR. **Guia de Apresentação de Teses**. São Paulo; 1998.

Vieira MJF. As Funções Orgânicas diante do Estresse. In: Arantes MAAC, Vieira MJF. **Estresse**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, p. 113-142.

Westin AF. Two key factors that belong in a macroergonomic analysis of electronic monitoring: employee perceptions of fairness and the climate of organizational trust or distrust. **Applied Ergonomics** 1992; 23: 35-42

Wisner A. **Por Dentro do Trabalho: ergonomia, método e técnica**. São Paulo: FTD/Oboré, 1987.

Zijderveld A. The Sociology of Humor and Laughter. **Current Sociology** 1983; 31(3):1-103.

Zohar D. When things go wrong: The effects of daily work hassles on effort, exertion and negative mood. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 1999; 72 (3): 265-283.

ANEXO 1

PESQUISA SOBRE CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE DOS OPERADORES DE TELEATENDIMENTO

Coloque um **X** sobre os números entre parênteses que correspondam às suas respostas.
É muito importante que você não deixe nenhuma questão sem resposta.
Se tiver qualquer dúvida, por favor, consulte uma das pesquisadoras.

1 **Número na Pesquisa:** ____ ____ ____ ____

2 **Sexo** (1) feminino (2) masculino

3 **Cor** (1) Amarela (2) Negra (3) Branca (4) Parda

4 **Data do Nascimento** ____/____/____

5 **Idade** |____|____| anos

6 **Escolaridade** (Assinale o grau mais alto)

(1) I Grau incompleto (4) II Grau completo (7) Especialização

(2) I Grau completo (5) Superior incompleto (8) Mestrado

(3) II Grau incompleto (6) Superior completo (9) Doutorado

7 **Estado Civil**

(1) Solteiro(a) (2) Casado(a)/Vivendo Junto (3) Separado(a)/Divorciado(a) (4) Viúvo(a)

8 **Quantas pessoas (incluindo você) vivem em sua casa?** |____|____| pessoas

9 **Tem dependentes?** (1) Sim (2) Não 10 **Caso Sim, quantos?** |____|____|

11 **Tem Filhos?** (1) Sim (2) Não 12 **Caso Sim, quantos?** |____|____|

Idade dos Filhos: ____ anos, ____ anos, ____ anos, ____ anos, ____ anos

13 **Atualmente você exerce outras atividades profissionais** (incluindo estudar)?

(1) Não (2) Eventualmente (3) Sim

14 **Caso positivo, qual atividade?** (Você pode assinalar mais que uma alternativa)

(1) “Bico” freelancer (2) Estudante (3) Operador de teleatendimento

(4) Outros: _____

15 **Renda Familiar**

(1) até 1.000 reais (2) de 1.001 a 2.000 reais (3) de 2.001 a 3.000 reais

(4) de 3.001 a 4.000 reais (5) de 4.001 a 5.000 reais (6) mais de 5.000 reais

16 **Qual o seu salário líquido mensal?** _____ Reais

17 **Em média qual o tempo gasto para ir do domicílio ao lugar de trabalho (ida e volta)?**

Registrar o total de minutos somando o tempo de ida e volta |____|____|____|

18 Meio(s) de transporte usado(s) para ir para o trabalho:

(1) a pé (2) carona (3) transporte próprio (4) transp. coletivo (5) transporte da Empresa

Na parte do dia em que está em casa é sua responsabilidade:

		Não	Sim, A menor parte	Sim, Divido igualmente	Sim, a maior parte	Sim, Integralmente
19	Cuidar das crianças:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Cuidar da limpeza:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Cozinhar:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Lavar roupas:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Passar roupas:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

24 Na última semana (incluindo o fim-de-semana), quantas horas aproximadamente dedicou ao trabalho doméstico? _____ horas.

25 Em relação ao esforço físico, como você classificaria suas atividades domésticas?

(1) não faz tarefas domésticas (2) leve (3) moderada (4) pesada

26 Se você tem filhos, quem costuma cuidar deles enquanto você está trabalhando?

Assinale o mais freqüente:

(1) creche/ escola (2) pai (3) mãe (4) crianças ficam sós

(5) avó (6) babá/empregada (7) outra alternativa: _____

27 Quando você está fora, quem costuma fazer as tarefas domésticas?

(1) ninguém, eu mesma(o) faço (2) marido/companheiro (3) esposa/companheira

(4) diarista/empregada (5) mãe (6) outra alternativa _____

28 Qual o seu cargo? (Especifique nível) _____

29 Qual é o seu vínculo com esta Central?

(1) contratado(a) pela Empresa (2) funcionário(a) do Banco (3) contrato temporário

(4) estagiário(a) (5) outro: _____

30 Qual o núcleo em que você trabalha?

(1) Senha Prévia (2) Administrativo (3) Reservas (4) Tarifas Internacionais

(5) Outro: _____

31 Tempo de trabalho nesta função: |__|__| anos |__|__| meses

32 Tempo de trabalho como operador de telemarketing:

|__|__| anos |__|__| meses

33 Tempo de trabalho nesta Empresa |__|__| anos |__|__| meses

34 Qual seu horário de trabalho? Das _____ às _____ horas.

35 Qual a sua carga horária de trabalho semanal?

(1) 30 horas (2) 36 horas (3) 40 horas (4) 44 horas (5) outra: _____

36 Você freqüentemente é obrigado a trabalhar além do seu horário normal?

(1) Sim (2) Não 37 Caso Sim, quantas horas extras/semana faz em média? |__|__| hs

INFORMAÇÕES SOBRE SAÚDE

37 É ou já foi fumante de cigarro?

(1) Nunca fumou (2) Parou de fumar (3) Fuma regularmente (4) Fuma eventualmente

38 Caso Sim, quantos cigarros por dia? |__|__| cigarros

39 Há quantos anos fuma, ou por quantos anos fumou? |__|__| anos

40 Com que freqüência toma bebidas alcoólicas?

(1) diariamente (2) de 1 a 3 vezes por semana (3) mais de 4 vezes na semana

(4) até uma vez por mês (5) menos de 1 vez por mês (6) não bebo

41 No último ano, tem apresentado algum tipo de dor ou desconforto que você acredita estar relacionado com o trabalho? (1) Sim (2) Não

42 Se sim, assinale nas figuras abaixo a região do corpo onde você sentiu ou vem sentindo algum problema, colocando ao lado de cada local, a inicial do (s) sintoma (s), de acordo com a lista abaixo.

Observação: Colocar mais de um sintoma por local, se necessário.

Códigos de Resposta

- D - Dor
- DD - Desconforto
- F - Formigamento
- Q - Queimação
- DF - Dor e Formigamento / Dormência
- I - Inchaço
- C - Cansaço
- R - Rigidez
- O - Outros

De acordo com o que preencheu na figura da página anterior, complete as questões abaixo, para cada local de sintoma.

	Pescoço (1)	Ombros (2)	Coluna (3)	Cotovelo(4) Antebraço	Mãos (5) Punhos	Dedos (6)
43 De que lado do corpo é o problema?	(1) Esquerdo (2) Direito (3) Ambos	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
44 Há quanto tempo começou o problema?	____ Anos ____ Meses	____ ____	____ ____	____ ____	____ ____	____ ____
45 Ao longo do último ano, esse problema tem se manifestado, ou se manifestou:	(1) Todo dia (2) 1 vez/ semana (3) 1 vez / mês (4) 3 ou 4 vezes (5) só 1 ou 2 vezes	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
46 Os sintomas, quando aparecem costumam demorar:	(1) mais de 6 meses (2) de 1 a 6 meses (3) de 1 a 4 semanas (4) de 1 a 7 dias (5) menos de 24 horas	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
47 Você classificaria os seus sintomas, como:	(1) muito forte (2) forte (3) moderado (4) leve (5) muito leve	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
48 O problema se manifestou ao longo dos últimos 30 dias?	(1) sim (2) não	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)
49 O problema se manifestou ao longo dos últimos 7 dias?	(1) sim (2) não	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)
50 Você já recebeu algum tipo de tratamento médico para este problema?	(1) sim (2) não	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)	(1) (2)
51 No último ano, quantos dias de trabalho você perdeu por causa dos sintomas?	____ dias	____	____	____	____	____
52 O que você acha que piora seu problema?	_____					
53 O que você acha que causou o problema?	_____					
54 O que você acha que melhora os sintomas?	_____					

55 Você já esteve afastado por LER/DORT? (1) Sim (2) Não

56 Caso Sim, qual o total de dias de afastamento? |__|__|

57 Realiza atividade física/esportiva? (1) Sim (2) Não

58 Caso Sim, qual?

(1) natação (2) futebol (3) corrida (4) caminhada (5) ginástica (6) alongamento
(7) musculação (8) hidroginástica (9) outros: _____

59 Quantas vezes por semana? _____

60 Realiza ginástica laboral? (1) Sim (2) Não

61 Caso Sim, quantos minutos por dia, em média? |__|__| minutos

Considere os últimos 30 dias. Nesse período você tem apresentado algum(ns) dos problemas abaixo?

62 Tem dores de cabeça freqüentes ? (1) Sim (2) Não

63 Tem falta de apetite ? (1) Sim (2) Não

64 Assusta-se com facilidade? (1) Sim (2) Não

65 Dorme mal? (1) Sim (2) Não

66 Tem tremores nas mãos? (1) Sim (2) Não

67 Você se cansa com facilidade? (1) Sim (2) Não

68 Sente-se tenso, nervoso, preocupado? (1) Sim (2) Não

69 Tem má digestão? (1) Sim (2) Não

70 Tem dificuldade de pensar com clareza? (1) Sim (2) Não

71 Tem se sentido triste ultimamente? (1) Sim (2) Não

72 Tem chorado mais do que de costume? (1) Sim (2) Não

73 Encontra dificuldades para realizar com satisfação suas atividades diárias? (1) Sim (2) Não

74 Tem dificuldades para tomar decisões? (1) Sim (2) Não

75 Tem dificuldades no serviço/O trabalho causa sofrimento? (1) Sim (2) Não

76 Tem perdido o interesse pelas coisas? (1) Sim (2) Não

77 Você se sente uma pessoa inútil, sem préstimo? (1) Sim (2) Não

78 Tem tido a idéia de acabar com a vida? (1) Sim (2) Não

79 Sente-se cansado o tempo todo? (1) Sim (2) Não

80 Tem sensações desagradáveis no estômago? (1) Sim (2) Não

81 É incapaz de desempenhar um papel útil em sua vida? (1) Sim (2) Não

82 Depois que você passou a trabalhar com telemarketing, constatou que seu peso:
(1) permaneceu estável (2) diminuiu (3) aumentou

83 **Procurou atendimento médico nos últimos 15 dias?** (1) Sim (2) Não

84 **Está usando algum medicamento?**

(1) Sim (2) Não 85 **Caso Sim, Qual?** _____

86 **Faz psicoterapia?** (1) Sim (2) Não

87 **Você já esteve afastado por Estresse?** (1) Sim (2) Não

88 **Caso Sim, qual o total de dias de afastamento?** |_|_|

Indique com que frequência você apresenta os sintomas descritos abaixo:

Sintomas	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
89 “Peso” nos olhos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
90 Sensação de “queimação” nos olhos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
91 Cansaço nas vistas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
92 Enfraquecimento da acuidade visual	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
93 Lacrimejamento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
94 Dor de cabeça	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
95 Ansiedade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
96 Estados Depressivos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
97 Irritabilidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

SITUAÇÃO DE TRABALHO

98 **Há quanto tempo você trabalha com terminal de vídeo?**

(1) Menos de Um Ano (2) 1-4 anos (3) 5-9 anos (4) 10 anos e mais

99 **Em média, quantas horas por dia você trabalha no computador?**

(1) Menos de Duas horas (2) 2-4 horas (3) 5-6 horas (4) + de 6 horas

100 **Em média, quantos minutos de pausa você realiza por dia?**

(1) 10-20 minutos (2) 21-35 minutos (3) 36- 50 minutos (4) + de 50 minutos

101 **A condição acústica do local de trabalho é**

(1) Ótima (2) Boa (3) Regular (4) Ruim (5) Péssima

102 **A iluminação do ambiente é:**

(1) ótima (2) boa (3) regular (4) ruim (5) péssima

103 **A temperatura do ambiente é:**

(1) ótima (2) boa (3) regular (4) ruim (5) péssima

104 **Para você, esta temperatura é:** (1) confortável (2) desconfortável

105 **Você pode variar a postura de trabalho** (sentado, em pé, andar)? (1) Sim (2) Não

106 **Na sua opinião a cadeira é:**

(1) ótima (2) boa (3) regular (4) ruim (5) péssima

107 **Sua cadeira permite ajuste da altura do assento?** (1) Sim (2) Não

108 **O encosto realmente serve de apoio para as costas?** (1) Sim (2) Não

- 109 No seu posto de trabalho existe apoio para os pés? (1) Sim (2) Não
- 110 A mesa de trabalho é?
(1) ótima (2) boa (3) regular (4) ruim (5) péssima
- 111 Os seus braços ficam confortáveis quando você trabalha? (1) Sim (2) Não
- 112 O lay-out do seu posto de trabalho(distribuição dos espaços) é?
(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) péssimo
- 113 A qualidade dos seus instrumentos de trabalho (equipamentos e/ou recursos materiais) é?
(1) ótima (2) boa (3) regular (4) ruim (5) péssima
- 114 O número de funcionários de sua área é?
(1) suficiente (2) insuficiente (3) excessivo (4) não sei
- 115 O treinamento oferecido pela empresa é?
(1) suficiente (2) insuficiente (3) excessivo (4) não sei
- 116 Como você se sente, em geral, com relação ao seu trabalho?
(1) Satisfeito(a) (2) Insatisfeito(a)

Dos aspectos abaixo relacionados, responda com que frequência eles representam fatores de satisfação no trabalho:

	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
117 Horário diário de trabalho de 6 horas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
118 Qualidade da Empresa-mãe	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
119 Qualidade do sistema	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
120 Possibilidade de sentir-se útil	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
121 Cooperação entre os colegas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
122 Brincadeiras “de momento” que ocorrem durante o trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
123 Manifestação de reconhecimento por parte dos clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
124 Relacionamento com os supervisores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
125 Sentimento de autorealização no trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
126 Relacionamento com os médicos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Dos aspectos abaixo relacionados, responda com que frequência eles representam fatores de incômodo ou de fadiga durante o trabalho:

	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
127 Usuários não objetivos/cooperativos, que alongam o tempo da ligação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
128 Falta de autonomia da Central perante a Empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
129 Exigências da Empresa por qualidade e redução					

do tempo de atendimento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
130 Volume de informações a processar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
131 Multiplicidade das solicitações dos clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
132 Pequeno número de pausas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
133 O grau de responsabilidade no trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
134 Pressão do supervisor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
135 Pressão da fila de espera	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
136 “Clima” interno de injustiça	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
137 Falta de controle sobre os horários de pausa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
138 Instrumentos de trabalho inadequados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
139 Falta de canais de comunicação para sugestão de melhorias	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
140 Falta de perspectiva de ascensão funcional	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
141 Sistema de avaliação da Empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
142 Falta de autonomia no trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
143 Falta de reconhecimento pela Empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
144 Ser “visto/tratado” como máquina	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
145 Postura desconfortável no trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
146 “Clima” de ambigüidade/falta de clareza nas atribuições	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
147 Não ter meios para extravasar tensões/raiva que surgem no trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
148 A aplicação da ISO9000 pela empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
149 Monitoramento de suas atividades pelo sistema	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
150 Monitoramento pelo supervisor (escuta)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
151 “Quedas” do Sistema	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

RESPONDA A CADA PERGUNTA, MARCANDO A RESPOSTA QUE MELHOR SE APLIQUE À SUA SITUAÇÃO DE TRABALHO.

- 152 O seu trabalho requer muita rapidez? (1) sim (2) não
- 153 O seu trabalho é muito árduo? (1) sim (2) não
- 154 Você é solicitado a trabalhar excessivamente? (1) sim (2) não
- 155 Tem tempo suficiente para realizar as suas tarefas? (1) sim (2) não
- 156 Recebe solicitações conflituosos/contraditórios por parte de outros? (1) sim (2) não
- 157 O seu trabalho necessita de longos períodos de concentração intensa?(1) sim (2) não

RESPONDA A CADA PERGUNTA, MARCANDO A RESPOSTA QUE MELHOR SE APLIQUE À SUA SITUAÇÃO DE TRABALHO.

- 158 Você é interrompido(a) freqüentemente em suas tarefas, necessitando retomá-las posteriormente? (1) sim (2) não
- 159 O volume e o ritmo do seu trabalho são muito elevados? (1) sim (2) não
- 160 Esperar pelo trabalho de outros setores/pessoas prejudica o ritmo do seu trabalho? (1) sim (2) não
- 161 Seu trabalho lhe permite tomar muitas decisões individuais? (1) sim (2) não
- 162 Tem pouca liberdade de escolher o modo de realizar as suas tarefas? (1) sim (2) não
- 163 Você tem bastante responsabilidade relativamente ao seu trabalho? (1) sim (2) não
- 164 Você pode determinar a seqüência das suas tarefas? (1) sim (2) não
- 165 Você pode determinar o modo de realizar determinada tarefa? (1) sim (2) não
- 166 Pode facilmente deixar o local de trabalho por um período breve? (1) sim (2) não
- 167 Você pode interromper o trabalho, se necessário? (1) sim (2) não
- 168 Você pode determinar o seu próprio ritmo de trabalho? (1) sim (2) não
- 169 O seu trabalho necessita que você aprenda coisas novas? (1) sim (2) não
- 170 O seu trabalho é muito repetitivo? (1) sim (2) não
- 171 O seu trabalho necessita de um espírito criativo? (1) sim (2) não
- 172 O seu trabalho necessita de um nível elevado de agilidade? (1) sim (2) não
- 173 Você realiza uma série de tarefas diferentes no seu trabalho? (1) sim (2) não
- 174 Você tem a oportunidade de desenvolver as suas próprias aptidões? (1) sim (2) não
- 175 Pode determinar o momento em que começa e pára de trabalhar? (1) sim (2) não
- 176 Você pode determinar quando necessita de uma pausa? (1) sim (2) não
- 177 Você tem conhecimento do seu horário de trabalho com mais de um mês de antecedência? (1) sim (2) não
- 178 Você se sente seguro(a) neste trabalho (em relação a possibilidade de desemprego)? (1) sim (2) não
- 179 As suas perspectivas para o desenvolvimento de carreira e promoção são boas? (1) sim (2) não
- 180 Daqui a cinco anos as suas qualificações ainda serão válidas? (1) sim (2) não
- 181 A atmosfera (“clima”) do ambiente de trabalho é boa? (1) sim (2) não
- 182 Os seus colegas se irritam freqüentemente? (1) sim (2) não
- 183 Se necessário, você pode pedir ajuda a um ou mais colegas? (1) sim (2) não
- 184 Você considera eficaz o gerenciamento cotidiano do trabalho? (1) sim (2) não
- 185 Suas opiniões são levadas suficientemente em conta por quem supervisiona o trabalho diário? (1) sim (2) não
- 186 As pessoas que gerenciam o trabalho diário têm uma idéia precisa do seu trabalho? (1) sim (2) não

- 187 Você recebe apoio suficiente daqueles que supervisionam o trabalho diário? (1) sim (2) não
- 188 Você tem informação suficiente sobre o seu desenvolvimento na empresa? (1) sim (2) não

PENSE NA SUA VIVÊNCIA COTIDIANA DE TRABALHO E RESPONDA AS QUESTÕES ABAIXO:

- 189 **Você se sente fatigado após um dia normal de trabalho?**
(1) Nunca (2) Raramente (3) Muito Frequentemente (4) Quase Nunca
- 190 **Você se sente emocionalmente esgotado(a) pelo trabalho?**
(1) Nunca (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase Diariamente
- 191 **Você se sente cansado quando levanta pela manhã e tem que enfrentar outro dia de trabalho?**
(1) Nunca (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase Diariamente
- 192 **Às vezes você sente que não tem mais forças?**
(1) Nunca (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase Diariamente
- 193 **Você se preocupa que o trabalho possa estar deixando-o(a) menos sensível/ endurecendo-o(a) emocionalmente para com os clientes?**
(1) Em absoluto (2) De alguma maneira (3) Sim
- 194 **Os clientes por vezes o (a) tornam irritado (a)/ agressivo (a)?**
(1) Normalmente não (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase sempre
- 195 **Você sente que os clientes o (a) culpam por seus problemas?**
(1) Normalmente não (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase sempre
- 196 **Você sente dificuldade de atender bem o cliente e ao mesmo tempo manter o tempo médio de atendimento baixo?**
(1) Normalmente não (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase sempre
- 197 **Você acha seu trabalho tedioso/insípido?**
(1) Nunca (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase Diariamente
- 198 **Você sente que tem uma influência positiva nos clientes?**
(1) Quase sempre (2) Frequentemente (3) Algumas Vezes (4) Normalmente não
- 199 **Você teme falhar no atendimento aos clientes?**
(1) Normalmente não (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase sempre
- 200 **Você sente que problemas pessoais se somam aos do trabalho causando estresse?**
(1) Normalmente não (2) Algumas Vezes (3) Frequentemente (4) Quase sempre

USO DE HUMOR NO TRABALHO

	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
201 Brincadeiras acontecem mais na copa, durante as pausas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
202 Faço brincadeiras durante o trabalho para aliviar o estresse	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
203 Rir um pouco durante o trabalho traz uma espécie de “descanso”	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
204 No ambiente de trabalho, o humor deve ser usado dentro de certos limites	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
205 Quando brinco um pouco, sinto que meu desempenho melhora	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
206 Supervisores dirigem brincadeiras aos operadores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
207 Médicos dirigem brincadeiras aos operadores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
208 Operadores dirigem brincadeiras aos supervisores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
209 Operadores dirigem brincadeiras aos médicos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
210 Operadores dirigem brincadeiras aos colegas operadores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
211 As brincadeiras que acontecem durante o trabalho fariam sentido para pessoas de fora da Central?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO

Eu, _____,
concordo em participar, voluntariamente, de pesquisa científica sobre O Papel do Humor como Fator Protetor em Relação ao Estresse no Trabalho entre Operadores de Teleatendimento no Município de São Paulo, que vem sendo realizada sob a responsabilidade da socióloga Leonilde Mendes Ribeiro Galasso e sob orientação da Profa.Dra. Lys Esther Rocha, como atividade do Programa de Mestrado da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

Estou ciente de que os resultados da pesquisa em apreço são de caráter confidencial.

Autorizo a divulgação dos resultados da pesquisa no que se refere ao grupo de profissionais pesquisados, ficando a divulgação do resultado individual restrita apenas à minha pessoa.

Posso, a qualquer momento, deixar de participar do estudo, sem prejuízo pessoal ou relacionado ao meu trabalho.

São Paulo, ____ de _____ de 200 .

assinatura da pesquisadora

assinatura do pesquisado

Pesquisadora:

Leonilde M. R. Galasso

Fone: 5575-7171.

e-mail: logalasso@arqmed.com.br