



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**



**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - CURSO DE MESTRADO**

---

CYNTHYA COELHO PRATES PEREIRA

RELAÇÕES ENTRE CONFIGURAÇÕES DE PODER, PRAZER E  
SOFRIMENTO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: ESTUDO DE  
CASO NUMA EMPRESA DE TELE-ATENDIMENTO

Uberlândia

2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CYNTHYA COELHO PRATES PEREIRA

**Relações entre Configurações de Poder, Prazer e Sofrimento e  
Intenção de Rotatividade: estudo de caso numa Empresa de  
Tele-Atendimento.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada – Mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à Obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de concentração: Psicologia Aplicada  
Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo  
Fernandes Martins

Uberlândia  
2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**



**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - CURSO DE MESTRADO**

---

**CYNTHYA COELHO PRATES PEREIRA**

**Relações entre Configurações de Poder, Prazer e Sofrimento e Intenção de Rotatividade: estudo de caso numa Empresa de Tele-Atendimento**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada – Mestrado - do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins

Aprovada em 11 de dezembro de 2006.

#### **BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra.: Maria do Carmo Fernandes Martins (Presidente)

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG.

Prof. Dra.: Maria de Fátima Bruno de Faria

Instituição: Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Prof. Dr.: Sinésio Gomide Junior (Membro)

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG.

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

P436r Pereira, Cynthya Coelho Prates, 1979-  
Relações entre configurações de poder, prazer e sofrimento e intenção  
de rotatividade : estudo de caso numa empresa de tele-atendimento /  
Cynthya Coelho Prates Pereira. - 2006.  
76 f. : il.

Orientadora: Maria do Carmo Fernandes Martins.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. Psicologia aplicada - Teses. I. Martins, Maria do Carmo Fernandes.  
II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em  
Psicologia. III. Título.

---

CDU: 159.99

Ao Yan, pela nossa luta.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha brilhante orientadora, professora Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins, que me incentivou desde o momento em que desejei iniciar o Mestrado e esteve a todo tempo garantindo a força e a liberdade que me foram indispensáveis à condução nesta jornada. Agradeço pela mais completa orientação que um aluno poderia ter recebido: repleta de exemplo, segurança, compromisso e técnica.

Ao Egidio, que trouxe amor, permitindo que eu cumprisse o desígnio divino da multiplicação.

À minha mãe Kátia, que me estimulou a ser o que quisesse, permitindo-me aprender que não há modelos a seguir e ao meu pai Plínio, por me fazer acreditar na magia das palavras e de tantas coisas mais...

À minha irmã Ingrid e ao meu irmão Mell, por simplesmente serem razões de amor em minha vida, me fazendo acreditar que eu era um bom exemplo de irmã mais velha.

Aos professores do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, em especial ao Sinésio, por ter sido um professor disposto a aprender junto, ensinando o que é ensinar.

À Marineide. Seu olhar atento e carinho me acompanham há mais de 7 anos.

Neste caminho estive sempre Tatiana, em nossa dupla jornada, repleta de conflitos, sonhos, música, lágrimas e conquistas. A você Tati, que mesmo agora, neste distante final, divide comigo as dificuldades e o gostinho da conclusão.

Aos membros da banca, pela dedicação e pelas valorosas contribuições, que espero aproveitar da melhor maneira possível.

*"Mas escrever? Para que? Para produzir um traço, para materializar meu percurso..."*

Francis Ponge

## RESUMO

PEREIRA, C. C. P. *Relações entre Configurações de poder, prazer e sofrimento no trabalho e intenção de rotatividade: estudo de caso numa empresa de tele-atendimento*. 2006. 79f. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

O objetivo geral deste estudo foi o de investigar o poder de explicação das configurações do poder organizacional e do prazer-sofrimento no trabalho como preditores de intenção de rotatividade em tele-atendentes. Para investigar estas relações, foi realizado um estudo de caso com 286 participantes, empregados de uma grande empresa de tele-atendimento (*contact center*), que responderam a escalas válidas e consistentes: Configurações do Poder Organizacional; Indicadores de Prazer-Sofrimento e Intenção de Rotatividade. As respostas, codificadas foram submetidas a análises descritivas e de regressão múltipla, tendo a medida de Intenção de Rotatividade como variável conseqüente. Os resultados indicaram que os tele-atendentes têm vivências moderadas de prazer-sofrimento no trabalho, com predomínio das vivências de prazer e que as configurações de poder percebidas como mais características da empresa foram Sistema Fechado, Missionária e Autocracia, todas com médias maiores que o ponto médio da escala. As configurações de poder são preditores fracos para intenção de rotatividade, explicando apenas 9% da variância total explicada. No entanto, as configurações de poder Missionária, Sistema Fechado e Autocracia, por sua vez, foram preditoras significativas dos quatro fatores de PST. As três configurações de poder explicaram 26% da variância total do fator Gratificação; 28% de Liberdade, e 24% de Desgaste. Por outro lado, prazer (Gratificação e Liberdade) e sofrimento (Desgaste) apareceram como fortes e significantes preditores de intenção de rotatividade, explicando 43% da variância total. Com base nos resultados descritos, pode-se concluir que a hipótese principal deste estudo - as configurações de poder são preditoras de prazer-sofrimento do indivíduo no trabalho e estes predizem a intenção do indivíduo deixar esta organização- foi confirmada. Os resultados foram discutidos, comparando-os com os de outros estudos.

Palavras-chave: Intenção de Rotatividade; Configurações de Poder; Prazer-Sofrimento.

## ABSTRACT

PEREIRA, C. C. P. *Relations between Power Configurations, pain and pleasure at work and turnover intention: a case study in call center*. 2006. 79p. Dissertation (Masters). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

The objective of this study was to investigate the variables power configurations and pain and pleasure at work as predictors of turnover intention with call center operators. To investigate these relations, a case study in a great contact center company was carried through with 286 participants who answered consistent and validated scales: Scale of Organizational Power; Scale of Pain and pleasure and Scale of Turnover Intention. Descriptive analyses and multiple regressions have been, then, carried through, considering the measure of Turnover Intention as a dependent variable. The results had indicated that the call center operators felt more pleasure than pain at work and the power configuration more significant were closed system, missionary and autocracy. The power configurations are slightly predicted for turnover intention, explaining only 9% of the total variance. However, the power configuration missionary, closed system and autocracy, were strong predictors for the four factors of pleasure-suffering. The three configuration of organizational power explained 26% of the total variance in the prediction of Gratification; 28 % in the prediction of Liberty and 14% in the prediction of Displeased. Pleasure and suffering are strong and significant predictors of turnover intention, explaining 43% of total variance. The results had indicated that the principal hypothesis at this study was validated. The results were discussed and they were comparing them with the ones of other studies.

Keywords: Turnover Intention; Power Configurations; Pain and pleasure at work.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	PRAZER-SOFRIMENTO NO TRABALHO	14
3.	PODER	22
3.1	Configurações de poder	30
4.	INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	33
5.	OBJETIVOS	36
6.	MODELO E HIPÓTESES	37
6.1.	Explicação do Modelo	37
7.	MÉTODO	41
7.1	Características da Organização	41
7.2	Participantes	42
7.3	Instrumentos	42
7.4	Procedimentos	43
8.	RESULTADOS	46
8.1	Caracterização dos Participantes do Estudo	46
8.2	Médias das variáveis	47
8.3	Regressões Lineares Hierárquicas	53
9.	DISCUSSÃO	56
10.	CONCLUSÕES E AGENDA DE PESQUISA	63
11.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
12.	ANEXO A – Questionário aplicado aos participantes	71
	ANEXO B – Termo de Consentimento Esclarecido ao Sujeito Colaborador	75
	ANEXO C – Termo de Consentimento Esclarecido à Organização e Solicitação de Anuência	76

## 1. INTRODUÇÃO

Fazer pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho implica conhecer não só o ambiente de trabalho e suas variáveis macro (poder, clima, cultura) como também, as variáveis de nível meso ou de grupo (efetividade de grupos, conflitos) e micro (comprometimento, motivação, prazer-sofrimento, satisfação, absenteísmo) que envolvem diretamente o comportamento do indivíduo.

O estudo do comportamento nos contextos das organizações e do trabalho exige investigação de conceitos vindos dos estudos dos processos psicológicos básicos, das diferenças individuais e da psicologia social, enquanto as ferramentas metodológicas para realização de pesquisas quantitativas são fornecidas pela psicometria e pela psicologia experimental (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2003).

Durante as décadas de 60 e 70 ocorreram alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho. Satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho dominaram as pesquisas que buscavam identificar nas manifestações afetivo-emocionais dos trabalhadores possíveis antecedentes que participariam da predição de níveis de produtividade e desempenho. Estes estudos tinham como máxima oferecer um alargamento da compreensão do comportamento humano (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Rousseau (1997) tratou das mudanças que têm ocorrido no campo de estudo do CO, em razão das mudanças pelas quais têm passado as próprias organizações. Segundo a autora, a flexibilidade e as formas laterais de organização seriam as principais mudanças. A autora fala em troca do termo organização para *organizing*, no sentido de que atividades que eram predominantemente repetitivas, tornam-se originais; as redes baseadas em funções deram lugar às redes baseadas em conhecimento e as carreiras, antes baseadas nas empresas, agora dependem mais dos recursos pessoais. No que se refere às estruturas de trabalho, estas agora não são fundadas em regras, mas sim construídas pelas pessoas que executam o trabalho. Agora, grande valor é dado à improvisação e à aprendizagem. A autora fala também sobre as novas relações de trabalho, marcadas pela intensa mobilidade e pelo declínio da estabilidade no emprego (a habilidade de conseguir empregos alternativos/alternados é valorizada).

Temas de pesquisas que envolvem esta realidade incluem prêmios para a participação e desempenho da força de trabalho e os chamados “contratos psicológicos” (Rousseau, 1997), caracterizados como esquemas ou modelos mentais que captam como

os trabalhadores interpretam pacotes de premiações, por exemplo. É importante ressaltar algo apontado pela autora: os aspectos legais envolvidos nesses novos modelos de relações de trabalho ainda estão sendo alvos de estudo.

Um ponto importante a ser mencionado é o que se refere aos novos significados para antigas variáveis dependentes: os meios de ligação entre os funcionários e as empresas, tais como o comprometimento, são questões complicadas para as novas relações de trabalho. Sabe-se muito pouco sobre múltiplos comprometimentos de trabalhadores para com empregadores, clientes, equipes, sindicatos e profissão. A confiança também é outro aspecto que tem sofrido mudanças, de modo que o crescimento do sistema de trabalho temporário requer o que Rousseau (1997) chamou de “confiança passageira”.

As transformações no mundo do trabalho, articuladas ao processo de reestruturação produtiva, vêm assumindo papel contraditório, implicando impacto tanto positivo quanto negativo na saúde dos trabalhadores. De um lado, a reestruturação tem melhorado a qualidade dos processos de trabalho e favorecido o desenvolvimento de novos conhecimentos, competências e habilidades. Essas possibilidades de crescimento podem levar à realização e fortalecimento da identidade, que são elementos importantes para a saúde. De outro, as mudanças têm exigido dos trabalhadores elevada produtividade e máxima excelência, desencadeando uma luta incansável para superar a si mesmo e a uma desenfreada competição para ser o melhor (ROUSSEAU, 1997).

Os idos anos 90 foram palco de profundas transformações no cenário mundial. A discussão sobre relações de trabalho sob a nova configuração de mundo possui uma gama de reflexões partindo dos mais variados pontos de vista.

Para Freud (1971), tanto a idéia do trabalho quanto a da produtividade gerada no seu interior são suportes da re-elaboração dos instintos que adiam a satisfação imediata, em função da segurança de uma satisfação menor, mas garantida. Além disso, as necessidades são elaboradas na sociedade em detrimento de uma possível vontade individual. Isto significa que os indivíduos internalizam necessidades que parecem ser individuais, mas que, na verdade, são socialmente engendradas. Uma vez que o trabalho é fruto da energia liberada com a restrição do prazer e das atividades lúdicas, é visto como uns esforços penosos, alienados e sem gratificação, mas necessário para a sobrevivência. É através do trabalho que a sociedade se desenvolve e garante a existência de seus componentes. É ainda através dele que a sociedade racionalizada

exerce sua forma de dominação, reproduzindo as condições repressivas de maneira ampliada.

Sob o ponto de vista econômico, o liberalismo econômico ou “capitalismo laissez-faire”, fincado no princípio da livre concorrência e da não-intervenção estatal, bem como a globalização dos mercados foram os movimentos responsáveis pelas principais mudanças nas relações de trabalho. No Brasil, abandonou-se a maioria das políticas de controle dos preços e salários, deixando que eles flutuassem ao sabor do mercado. A emissão de moeda tem sido evitada pelo constante afluxo de aportes de capital especulativo vindo do exterior, pelo saldo da balança comercial e os investimentos na produção que foram regulamentados. A idéia final é consagrar no Brasil uma sociedade de consumo o mais próxima possível do modelo norte-americano, num mundo que marcha para a total globalização (FREY, 2001).

É neste contexto que se configura um cenário em que estão presentes o desemprego estrutural, o subemprego, o império das grandes multinacionais, a precarização das relações de trabalho e o enfraquecimento dos sindicatos dos empregados.

É também neste contexto que aparece a recente configuração do antigo trabalho das telefonistas. Os *call centers* (centrais de atendimento), que têm início nos anos 80, aparecem num palco de intenso desenvolvimento das telecomunicações e criação dos 0800 que visam atender aos direitos dos consumidores, amplamente difundidos, a partir desta década.

Os serviços prestados pelos 0800, conhecidos como *telemarketing*, tem sido cada vez mais adotados pelas empresas como forma de se relacionarem com seus clientes. Assim, as simples atividades das telefonistas passaram a se configurar numa execução de ações complexas, que podem até mesmo garantir a concretização de grandes negócios.

Diante deste contexto, estudos sobre os reflexos das condições de trabalho e das rápidas mudanças no mundo do trabalho sobre as condições afetivo-emocionais, físicas e mentais do trabalhador são primordiais para fornecer feedback no sentido de corrigir possíveis impactos negativos para o ser humano. Esta é uma das perspectivas pelas quais este trabalho se justifica.

O estudo das relações entre as Configurações do Poder Organizacional, Prazer-Sofrimento dos trabalhadores e a intenção de rotatividade em uma empresa de Call Center exige um mergulho na produção científica nacional e estrangeira. Os estudos

realizados no Brasil, especialmente no Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da UnB (Universidade de Brasília) favorecem solo fértil para proliferação de estudos relacionados às vivências de prazer-sofrimento e garantem grande parte do respaldo teórico para elaboração deste estudo. As literaturas estrangeira e nacional serão utilizadas para se falar das pesquisas que envolvem poder e mais especificamente as configurações de poder nas organizações e da intenção de rotatividade. Todavia, é na literatura nacional que se buscarão os instrumentais para a coleta de dados.

Em seguida será apresentada uma breve revisão bibliográfica de cada uma das variáveis que foram alvos desta investigação.

## 2. PRAZER-SOFRIMENTO NO TRABALHO

Na década de oitenta, Dejours (1999) afirmou que a organização do trabalho compreendia a divisão do trabalho ou de tarefas e a divisão dos homens. Desde então, esta compreensão vem sendo utilizada por diferentes estudos empíricos e análises teóricas desenvolvidas sob a ótica da psicodinâmica do trabalho.

Entre os anos de 1945 e 1973 as organizações de trabalho viveram um período que implicou um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e utilização de formas diversas de divisão e gerenciamento de poder, período que pode ser chamado de fordista-keynesiano (UCHIDA, 1998). A partir de 1973 dá-se início a um período de rápidas mudanças que caracterizam uma fase de transição para um novo modo de acumulação e de esquemas de reprodução (UCHIDA, 1998).

Novas formas de organização apareceram e a natureza se modificou. Houve o desaparecimento dos empregos estáveis e o surgimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho (MORIN, 2001). Esta nova forma de acumulação de riquezas foi marcada por um confronto direto com o fordismo; apoiou-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo; caracterizou-se pelo surgimento de setores de serviços financeiros, novos mercados, enfim, envolveu rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas.

As organizações de trabalho exercem influências multideterminadas no funcionamento psíquico dos trabalhadores. Tais influências podem ser positivas ou negativas, dependendo do confronto entre as características de personalidade e a margem de liberdade admitida pelo modelo de organização vigente, que permite ou não a transformação da realidade do trabalho. Percebe-se, portanto, que o indivíduo é o centro quando se pensa nas vivências de prazer e sofrimento dentro das organizações. A atividade está diretamente atrelada ao sujeito que a realiza, sendo o significado a ela atribuído, resultante de componentes perceptivos, simbólicos e dinâmicos subjacentes à relação indivíduo-trabalho (MORIN, 2001). A forma como o trabalho é organizado permite a realização de atividades com conteúdos significativos ou não, e influencia o sentido particular que assume para cada trabalhador.

Para Mendes (1996), de acordo com pesquisa empírica realizada com engenheiros de telecomunicações, o prazer é vivenciado quando o trabalhador sente reconhecimento e valorização, quando realiza tarefas com começo, meio e fim, visualiza os resultados de sua produção, possui autonomia técnica, controle do processo produtivo, tem possibilidade de aprender e de se desenvolver profissionalmente e liberdade de expressão. Em contrapartida, as vivências de sofrimento estariam associadas às tarefas divididas e padronizadas, à subutilização do potencial técnico e da criatividade, à rigidez hierárquica, à falta de participação nas decisões e de reconhecimento profissional, às ingerências políticas, à centralização de informações, a pouca perspectiva de crescimento profissional e ao individualismo entre colegas.

Cabe assim, dizer, que as organizações de trabalho se inscrevem na intersubjetividade do sujeito, determinando a dinâmica de construção do espaço coletivo de trabalho e da sua identidade social (DEJOURS, 1999).

Dejours (1999) afirmou que afora a saúde do corpo, as preocupações relativas à saúde mental, ao sofrimento psíquico no trabalho, ao medo da alienação, à crise do sentido do trabalho não só deixaram de ser analisadas e compreendidas, como também foram freqüentemente rejeitadas e desqualificadas. Indicou que, nos anos 70, questões relativas à subjetividade no trabalho não eram sequer consideradas; assim, as pesquisas no campo do sofrimento psíquico não puderam se desenvolver. De outro modo, as pesquisas em psicologia do trabalho, em psicossociologia, sobre estresse no trabalho, bem como sobre psicopatologia foram avançando em amplos setores da sociedade.

Com efeito, somente em meados da década de 80 é que tiveram início as publicações em saúde mental e trabalho, quando, então, começaram a se configurar no Brasil, três focos mais profícuos de estudo em saúde mental e trabalho, quais sejam: stress, psicopatologia/psicodinâmica do trabalho e abordagem epidemiológica. A este estudo interessa a abordagem da psicodinâmica do trabalho, pela qual se norteará a apresentação sobre prazer-sofrimento no trabalho (CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2003).

A psicodinâmica do trabalho tem Dejours como seu principal expoente. Os estudos de Dejours, com metodologia e pressupostos psicanalíticos resultaram na publicação de *Travail: usure mentale e Essai de psychopathologie du travail* (1980), publicado no Brasil sob o nome de *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Esta abordagem que ficou conhecida primeiramente como psicopatologia do

trabalho, buscava a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho.

Numa forma de privilegiar a normalidade sobre a patologia, buscando a aproximação ao indivíduo trabalhador para compreender como estes alcançam um certo equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes, Dejours (1994) muda um pouco o enfoque do sofrimento e define o conceito de *Psicodinâmica do Trabalho* que passa a ser foco central de seu trabalho, em substituição à *Psicopatologia do Trabalho*.

O desafio para a Psicodinâmica do Trabalho é, então, definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação em criatividade, beneficiando a identidade. Assim, a importância do estudo da relação homem-trabalho na perspectiva da psicodinâmica reside na identificação do trabalho como lugar de produção de significações psíquicas e de construção de relações sociais, uma mediação entre o psíquico e o social, o particular e o coletivo (MENDES, 1996).

Para Dejours (1999), o grande palco do sofrimento psíquico é configurado no trabalho, composto de um complexo sistema de relações e motivações intersubjetivas, tensionadas pelo maniqueísmo das categorias do bem e do mal.

O autor fala ainda que o ser humano tende a acreditar que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e robotização que teriam abolido as obrigações mecânicas. No entanto, não se deveria esquecer dos que agora sofrem por que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições das organizações de trabalho. Assim, Dejours (1999) fala do medo da incompetência e da falta de esperança no reconhecimento, como marcas do sofrimento na configuração da organização moderna.

Sob a abordagem da psicodinâmica do trabalho, Ferreira e Mendes (2001), em estudo com empregados em atendimento ao público, constataram que as novas formas de sofrimento estão associadas às atuais formas de organização do trabalho. Os itens mais relevantes nessas mudanças seriam cooperação e reprovação, visto que o trabalhador tem de fazer o que não fazia antes, e esta diferença pode implicar reprovação, que não passa pela questão moral ou social, ou de culpa do superego, mas é uma traição ao próprio eu, um risco de perder a identidade. O sofrimento seria, assim, capaz de desestabilizar a própria identidade e a personalidade do trabalhador. Neste estudo, os autores definiram o prazer a partir de dois fatores: valorização e reconhecimento no trabalho. A valorização seria o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor em si mesmo, é importante e

significativo para a organização e para a sociedade. O sentimento de reconhecimento estaria associado a ser aceito e admirado no trabalho e a ter liberdade para expressar sua individualidade. Já o sofrimento foi definido a partir do fator desgaste, que é a sensação de cansaço, desânimo e descontentamento em relação ao trabalho. Identificou-se que quando há consonância entre a tarefa prescrita e a atividade real, ou uma flexibilidade na organização do trabalho que permita a negociação ou ajustamento do sujeito às situações adversas, têm lugar as vivências de prazer e que, em contrapartida, quando há discrepância entre a tarefa prescrita e a atividade real, fazendo com que o sujeito se coloque num esforço permanente para dar conta da realidade, o sofrimento aparece.

Mendes e Tamayo (2001) realizaram um estudo numa empresa pública de abastecimento e saneamento do DF, com o objetivo de identificar quais as relações entre a percepção dos pólos dos valores organizacionais e o prazer-sofrimento no trabalho e mediram os valores organizacionais por meio do Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e as vivências de prazer-sofrimento pela Escala de Prazer-Sufrimento no Trabalho (EPST), na qual, prazer é medido pelos fatores reconhecimento e valorização, enquanto sofrimento é avaliado pelo desgaste. Os resultados encontrados demonstram que prazer-sofrimento não são excludentes, o que viria a confirmar o aspecto dialético do constructo. Encontraram que os valores têm função de gratificar os desejos mediante o atendimento das necessidades dos indivíduos. Assim, determinados pólos de valores, como a autonomia, estrutura igualitária e harmonia, seriam promotores de vivências de prazer, enquanto a não existência proporcionaria vivências de sofrimento.

Mendes e Morrone (2003), em estudo com trabalhadores submetidos à organização de trabalho informal, encontraram que, de forma geral, as características da organização de trabalho exercem papel importante para a vivência de prazer no trabalho. Consideram, ainda, que a atividade informal favorece as vivências de prazer, na medida em que possibilita o exercício de tarefas que tenham começo, meio e fim, visualização dos resultados do trabalho e flexibilização das decisões, mas que, no entanto, é percebida como fonte de sofrimento e como solução para a desocupação e para a falta de meios de sobrevivência.

Como bem pontuado por Lamas (1991), prazer não exclui sofrimento, não é um estado estanque, é movimento, visto que a organização apresenta-se como uma imensa máquina de dar prazer ao indivíduo, através das múltiplas satisfações que oferece: salário, carreira, viagens, cursos, contatos. Mas é também uma máquina de gerar angústias, com risco de fracassos, exigências muito altas, pressão, sistema de controle, de sanções.

Quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento tem lugar: a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão (DEJOURS, 1980). E quando aparecem as angústias, o desprazer e a tensão, tem lugar o sofrimento, e como se espera, as estratégias de enfrentamento.

Como salienta Mendes (1996, 1999), o trabalhador, além de fazer uso das estratégias de defesas coletivas, utiliza-se de mecanismos de defesa individuais com o objetivo de lidar com o conflito intrapsíquico derivado das incompatibilidades entre o seu desejo e a realidade externa. É importante enfatizar que Mendes (1994, 1995) tem encontrado que a utilização dessas estratégias realiza-se como forma de gerenciar o sofrimento, mas não necessariamente de transformá-lo em prazer.

Para Merlo (2002) o que é chamado de normalidade enigmática só se mantém através do recurso às estratégias defensivas, que são singularizadas em função do passado, da história e da estrutura da personalidade de cada pessoa. Para este autor, o sofrimento no trabalho não pode ser totalmente eliminado, pois é parte da atividade e condição para que ela ocorra, mas pode ser subvertido através da sublimação e transformado em criatividade e em saúde. Isso pressupõe uma organização do trabalho que tolere os espaços informais de deliberação, necessários para dar visibilidade ao trabalho real. Quando a organização do trabalho é desfavorável a essa ocorrência, surge o sofrimento patogênico e este, sim, poderia trazer conseqüências graves para a saúde do sujeito.

Nos estudos de Dejours (1994, 1996) tem destaque a defesa coletiva, que ocorreria nas situações de sentimento de impotência diante das restrições da tarefa em si e das relações socioprofissionais como a falta de cooperação, de confiança e de regras compartilhadas entre os diversos níveis hierárquicos, provocando o isolamento do indivíduo, o que o autor denomina individualismo. Neste sentido, as estratégias de enfrentamento são utilizadas para minimizar o contato com uma tarefa insignificante, a separação entre o planejamento e a execução, o controle pelos excessos de normas e regras e os conflitos das relações com pares e a hierarquia.

As estratégias coletivas de defesa são construídas para fazer face às incertezas, ao sofrimento, à insatisfação e à falta de sentido do trabalho e se caracterizam por condutas

de engajamento e mobilização no trabalho, forte coesão de equipe, aumento da carga de trabalho, através da aceleração e hiperatividade, recusa em tomar conhecimento de anomalias que não sejam de seu setor, autonomia (isolamento) do coletivo de um setor em relação aos outros setores da empresa, fuga no trabalho para não ceder ao sofrimento, condutas de exposição ao risco com demonstração de coragem e virilidade frente ao grupo (MERLO, 2002).

Ao falar de estratégias de enfrentamento urge apresentar o pontuado por Morrone (2001), que é importante considerar que as defesas não constituem padrão para todas as categorias profissionais ou todas as organizações, elas podem variar de acordo com o contexto, especialmente com o tipo de organização do trabalho em vigor.

Dejours (1999) distingue na abordagem da psicodinâmica do trabalho, duas formas de julgamento do trabalho, o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza. Ambos expressam um juízo de reconhecimento do trabalho realizado. Esses julgamentos dizem respeito especificamente ao trabalho, à atividade, isto é, ao fazer.

A Psicodinâmica do Trabalho aborda também a dinâmica do reconhecimento e sua relação com o processo de construção da identidade do trabalhador. De acordo com Morrone (2001), pesquisas apontam que a exploração do processo que leva à construção, manutenção ou desaparecimento do reconhecimento no trabalho deve ser considerada como o cerne da investigação da Psicodinâmica do Trabalho.

A construção da identidade do trabalhador mobiliza um processo de retribuição simbólica, de re-conhecimento do indivíduo em sua singularidade pelo outro, quando o trabalho exerce o papel de mediação da relação estabelecida entre o indivíduo e esse “outro” (MENDES; MORRONE, 2003). Dejours (2000) afirma que a base do reconhecimento são a gratidão e o senso de justiça e isto colaboraria para a construção da identidade.

Com efeito, no trabalho o indivíduo tem a oportunidade de contribuir para que haja uma diminuição das contradições entre a organização ideal e a real. Assim, prazer-sofrimento é entendido como vivências psíquicas, fruto da relação que o trabalhador estabelece com seu trabalho, a partir da compatibilidade entre a sua história de vida, os seus desejos, projetos e esperanças e a organização do trabalho.

As vivências de prazer-sofrimento são associadas a sentimentos específicos. Na década de 80, a partir da análise do discurso dos trabalhadores, quatro sentimentos foram

indicados como reveladores de vivência de sofrimento no trabalho: indignidade, inutilidade, desqualificação e vivência depressiva (DEJOURS, 1999). A realização de estudos empíricos conduziu a outros indicadores: solidão, cansaço, condutas de inibição e propensão à agressividade, sentimento de medo, ansiedade, tédio e insatisfação com o trabalho, sentimento de desgaste (MENDES, 1997), isolamento e submissão (DEJOURS, 1999) e sentimento de desgosto e insegurança (MORRONE, 2001).

As definições de prazer e sofrimento continuaram a sofrer reelaborações através de estudos empíricos. Na década de 90, indicadores de prazer são definidos operacionalmente como sentimento de valorização e reconhecimento e indicadores de sofrimento como sentimentos de desgosto e insegurança (MENDES, 1997, 1999; FERREIRA; MENDES, 2001; MENDES; TAMAYO, 2001; MENDES; MORRONE, 2003). Com base na redefinição dessas variáveis, Mendes e Morrone (2003) realizaram estudo com trabalhadores na Feira de Importados do Distrito Federal, como o fim de investigar as relações entre organizações de trabalho, dinâmica de reconhecimento e vivências de prazer-sofrimento em trabalhadores de atividades informais. Foram realizadas entrevistas e os dados foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo (categorial temática). No que diz respeito à dinâmica de reconhecimento no trabalho, encontrou-se que esta se processa por outros agentes que não aqueles diretamente relacionados com a situação de trabalho. Há menção de que os clientes reconhecem o trabalho, a família o esforço despendido e os amigos, as conquistas alcançadas.

Mais uma vez, os indicadores de prazer e sofrimento sofreram revisões. Ferreira e Mendes (2003) realizaram estudo com Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira, no qual foi aplicada a Escala de Indicadores de Prazer-Sufrimento no Trabalho (EIPST), validada por Pereira com base em escala construída por Mendes (1999). Neste estudo foram considerados quatro indicadores: prazer como a vivência concomitante dos sentimentos de gratificação e liberdade e sofrimento como a vivência de sentimentos de desgaste e de insegurança. O primeiro fator (gratificação) agrupou os itens referentes aos sentimentos de satisfação, orgulho e identificação com um trabalho que atende às aspirações profissionais; o segundo fator (insegurança) agrupou os itens referentes aos sentimentos de receio de perder o emprego, por não atender às expectativas relacionadas à competência profissional, às exigências de produtividade e às pressões do trabalho; o terceiro fator (desgaste) agrupou os itens referentes aos sentimentos de que o trabalho causa estresse, sobrecarga, tensão emocional, cansaço, ansiedade, desânimo e frustração;

o quarto fator (liberdade) agrupou os itens referentes aos sentimentos de estar livre para pensar, organizar e falar sobre o trabalho, originado no reconhecimento pela chefia e colegas (FERREIRA; MENDES, 2003)

Resende (2003) realizou estudo com o objetivo de verificar a relação do empregado com seu trabalho, no sentido de identificar até que ponto este trabalho é capaz de lhe proporcionar identidade e realização. Foi utilizada a EIPST validada por Pereira (2003), donde se confirmou o pressuposto teórico da Psicodinâmica, no qual a organização do trabalho, com sua identidade única (cultura) é o principal fator a proporcionar mais vivências de prazer ou, pela limitação, mais sofrimento. Concluiu-se que nem os valores individuais, nem as características particulares dos indivíduos garantem a saúde no trabalho, visto que o indivíduo pode adoecer em razão de fatores ligados à organização do trabalho e às características da organização, como sua cultura e seus componentes mais superficiais, como poder e clima organizacional (MARTINS, 2000 ; MARTINS, 2003).

No capítulo a seguir será apresentada uma breve revisão bibliográfica sobre poder.

### 3. PODER

Não se pode em poucas palavras definir poder. Trata-se de fenômeno complexo não só na definição, mas principalmente em sua compreensão. Paz, Martins e Neiva (2004) apresentam-no como a força do desejo que impulsiona o homem a seguir o caminho da vida. Dahl (1959) *apud* French e Raven (1959) diz que o poder refere-se a uma capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de modo que B aja de acordo com os desejos de A, definição esta que implica numa relação de dependência.

Paz, Martins e Neiva (2003) indicam uma questão como dificultadora da investigação do poder nos ambientes organizacionais: a sua visão negativa, que residiria no fato de autores contemplarem a dimensão negativa do poder em seus trabalhos, caracterizando o poder numa perspectiva comportamental, como a imposição de vontade de uns perante a vontade de outros indivíduos ou ainda tomando o poder como razão da reprodução da dominação de classes, como coerção, repressão, manipulação, dominação.

Não se pode, no entanto, esquecer da relatividade do poder, bastante salientada na literatura, no sentido de que o grupo dominante não tem a garantia de se manter no poder se não procurar atender aos anseios e desejos dos subordinados. Por isso, nas organizações, os indivíduos sempre têm algum poder, que se configura seja na capacidade de influenciar as decisões, seja através das reações individuais e grupais (FRENCH; RAVEN, 1959; MINTEZBERG, 1983; KOSLOWSKY; SCHWARZWALD; ASHURI, 2001).

Os postulados de Maquiavel (1513/1972) representam importante marco na concepção do poder enquanto movimento, fenômeno efêmero, algo que não se detém, mas que de outra forma, permeia a rede de relacionamentos que se desenvolvem na sociedade, impondo aos que o praticam uma grande capacidade de adaptação e improvisação para lidar com as variações da situação a ser enfrentada.

Foucault (1979) mantém o enfoque de Maquiavel (foco no fenômeno) e apresenta uma teoria que prima pela visão capilar do poder. Para o autor, o poder é uma espécie de prática discursiva que legitima as práticas sociais. O que faz com que o poder seja aceito é o fato de que ele produz coisas, induz ao prazer, forma saber e produz discursos (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2003).

Foi Mintzberg (1983) o grande responsável pela consolidação da teoria do poder organizacional, uma vez que através da retratação da realidade organizacional, marcada

por sua intensa atividade, explicou desde a utilização do sistema de bases e de influência à dinâmica dos jogos de poder, oferecendo assim, uma rica alternativa teórica para o aprofundamento do conhecimento das organizações. Preocupou-se com o modo como a organização lida com os múltiplos objetivos ou com as pressões conflitantes, uma vez que a organização possui objetivos distintos de seus membros.

O autor esclarece acerca do poder dentro e em torno das organizações, explicando a intensa dinâmica do comportamento organizacional tomando como foco o poder nos níveis individual e coletivo, interno e externo, intra e entre grupos. Neste contexto, as configurações que o poder assume dentro das organizações seriam características de estágios diferentes da vida organizacional, vez que, para o autor, em cada uma das fases de sua vida, a organização, que nasce, desenvolve-se, amadurece e morre ou transforma-se, possui uma configuração característica. Outro conceito central na teoria de Mintzberg (1983) são as bases de poder organizacional, originalmente propostas por French e Raven (1959) para explicar as bases de poder social. A identificação das bases mais importantes para cada organização possibilitaria seu controle com vistas ao alcance das missões organizacionais.

De acordo com Anderson e Thompson (2004) o uso do poder e as experiências afetivas são os aspectos mais fundamentais das interações sociais. Neste sentido, pesquisaram os efeitos do poder nos resultados das negociações, testando a hipótese de que em negociações de poder assimétricas, os negociadores poderosos afetam mais positivamente e determinam o processo e os resultados mais fortemente do que os negociadores menos poderosos. Assim, estudaram o poder não no nível individual, mas no nível da relação, vez que entendem o poder como a capacidade de influenciar outros, de modo que o poder seria uma variável relacional e que mesmo o poder individual só pode ser compreendido em relações com outras pessoas ou grupo. Com efeito, os autores encontraram que os negociadores poderosos afetam mais positivamente os processos de barganha e os resultados do que os negociadores menos poderosos.

Koslowsky; Schwarzwald; Ashuri (2001) estudaram o relacionamento entre os subordinados e a conformidade às fontes de poder e atitudes organizacionais. Partiram do pressuposto teórico de que poder social envolve potencial para influenciar e é importante na explicação dos resultados organizacionais. Baseados no modelo de interação de poder de Raven (1992,1993) examinaram o jogo que se dá entre as potenciais antecedentes e as correlatas fontes de poder. O modelo assume que a decisão de aplicar uma fonte de poder é racional e influenciada por variáveis pessoais e situacionais. A nova abordagem de

Raven (1992 apud KOSLOWSKY; SCHWARZWALD; ASHURI, 2001) introduziu um exame mais largo e mais inclusivo de poder social. De uma perspectiva teórica, o modelo recente fornece aos pesquisadores elementos para gerar hipóteses para testes empíricos.

Participaram do estudo conduzido por Koslowsky e cols. (2001) 232 enfermeiras e 32 supervisores de dois hospitais municipais, sendo que os mesmos foram solicitados a responder uma bateria de questionários, incluindo itens demográficos, o “Interpersonal Power Inventory” (IPI), Questionário de Satisfação com o Trabalho e Comprometimento Organizacional. Análise dos componentes principais do inventário de poder revelou solução de dois fatores que os autores denominaram fontes “ásperas” e “macias”, os quais foram usados para comparação com preditores e dados dos resultados. Entre os principais achados da pesquisa, está o fato de que conformidade às fontes de poder aparece como contingente em índices objetivos e subjetivos de distância profissional entre supervisores e subordinados, antiguidade do supervisor no departamento e tipo de promoção (fora ou dentro do departamento). Satisfação com o trabalho estava positivamente relacionada à conformidade com fontes “macias” e negativamente com fontes “ásperas”, sendo que comprometimento estava positivamente associado a ambos. Os achados desse estudo garantiram suporte para o IPI como um instrumento válido para avaliar a conformidade com as fontes de poder.

Munduate e Gravenhorst (2003), num texto sobre a dinâmica do poder numa organização em mudança, analisam como os processos de poder social e influências podem formar as bases para a mudança contínua. As bases de poder dos agentes de mudança são descritas e dá-se atenção à dinâmica dos relacionamentos de poder entre os agentes de mudança e os alvos, bem como aos processos que facilitam as mudanças contínuas. Concluem que a mudança no nível individual ou micro não é pequena ou trivial, podendo contribuir para a difusão de todo um processo de mudança na situação/organização.

A complexidade e diversidade de fontes de poder têm se tornado um fenômeno intensamente estudado na área do desenvolvimento e mudança organizacional. Boonstra e Gravenhorst (1998 apud MUNDUATE; GRAVENHORST, 2003) discutem como as diferentes perspectivas de poder são relacionadas às estratégias de mudança, o papel dos agentes de mudanças e comportamento de influência.

Seguindo nesta linha, Munduate e Gravenhorst (2003) dão foco na especial questão de como os processos de poder social e influência podem formar as bases para a mudança organizacional. Citam Weick e Quinn (1999) quando estes fazem uma distinção

entre a mudança episódica, descontínua e intermitente e a mudança como um continuum, evoluindo e incrementando. Para explorar o contraste entre a mudança episódica e a contínua, os citados autores falam de três propriedades que são especialmente relevantes para a análise do papel que a dinâmica do poder desempenha na mudança organizacional. A primeira refere-se à metáfora básica da natureza da organização, a segunda à estrutura analítica para compreender o processo de mudança organizacional e a terceira ao papel desempenhado pelo agente de mudança.

A primeira propriedade refere-se à metáfora da organização e implica que a mudança episódica acontece nas organizações que estão inertes e nas quais a mudança não é freqüente, é descontínua e intencional. A idéia subjacente é de que a mudança episódica serve para alcançar uma condição de novo equilíbrio que resolve o desalinhamento entre uma estrutura profundamente inerte e as demandas do ambiente. Em contraste, a metáfora básica da mudança contínua serve para organizações emergentes e auto-organizadas, nas quais a mudança é constante, envolvida e cumulativa. Nestas, pequenos ajustamentos contínuos, criados simultaneamente em unidades, podem ser acumulados, de modo a criarem mudanças substanciais.

A segunda propriedade que diferencia a mudança episódica da contínua refere-se à estrutura analítica considerada, uma vez que a mudança episódica tende a ser dramática e intencional, geralmente está associada à uma inovação radical que tem um enorme impacto na organização e afeta todas as áreas e trabalhos num período de tempo relativamente curto. Está, na maioria das vezes, associada a uma mudança intencionalmente provocada pelo agente de mudanças. Por sua vez, a mudança contínua é caracterizada pela “lógica da atração”, que está associada a constantes ajustamentos e melhorias, neste sentido, as pessoas mudam para uma nova posição por que são atraídas a isso.

A terceira propriedade refere-se ao papel do agente de mudanças, assim, inovação e mudança deveriam ser entendidas sob o ponto de vista dos atores nela envolvidos. Nesta perspectiva, o papel desempenhado pelos gerentes, que agem como os agentes internos de mudança, afeta o comportamento dos seus colegas de trabalho e é diretamente relacionado ao tipo de mudança que acontece. Nas mudanças episódicas, o papel dos gerentes é o de motor principal que gera as mudanças, enquanto na mudança contínua, o papel é caracterizado por ser aquele que dá sentido e dirige a mudança.

Ao focar na compreensão da dinâmica do poder na mudança contínua, Munduate e Gravenhorst (2003) afirmam que embora não se possa tomar o poder como a única

fonte da mudança nas organizações, os relacionamentos das dinâmicas de poder promovidas pelos agentes de mudanças e seus efeitos na mudança organizacional tem sido freqüentemente sublinhados. A fim de analisar as dinâmicas do poder, os autores primeiramente distinguem a conceitualização de poder social e influências táticas no processo de mudanças. Depois são consideradas as diferentes respostas que os agentes de mudanças podem obter de seus alvos e analisa-se quais respostas garantem um cenário propício à mudança contínua. Então, são consideradas as influências pessoais no modelo proposto por Raven (1992, 1999a, 1999b) que facilita a identificação das bases do poder social que são usadas pelos agentes de mudança. Os metamórficos efeitos do poder analisados por Kipnis (1976); Rind; Kipnis (1999 apud MUNDUATE; GRAVENHORST, 2003) fornecem insights sobre como os agentes de mudança podem mudar a si mesmos como resultado do uso de estratégias de poder que evocam mudanças nos comportamentos e atitudes de outras pessoas. Assim, os metamórficos efeitos referem-se às relações de poder recentemente criadas entre os membros das organizações.

Tentando entender como se consegue a mudança, psicólogos sociais têm usado os conceitos de *poder social e influências táticas*. Poder social seria derivado do repertório disponível por um indivíduo, enquanto influência tática referir-se-ia ao uso atual de um certo comportamento numa situação específica (MUNDUATE; GRAVENHORST, 2003). A definição de French e Raven (1959) seria útil à melhor elucidação das diferenças entre os conceitos. De acordo com os autores, influência seria a força exercida por uma pessoa em alguém para induzir uma mudança, seja em comportamentos, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades e valores. Já o poder social é definido como a habilidade potencial de um agente para influenciar.

Mais uma vez, os autores se referem às práticas dos psicólogos sociais, no intuito de distinguir entre *conformidade pública, aceitação privada ou identificação e internalização*. A *conformidade pública* resultaria de uma mudança superficial no comportamento expressado, em geral, como resultado de coerção; assim, não refletiria mudança interna e usualmente persistiria somente enquanto o comportamento está sob avaliação. Por sua vez, a *aceitação privada* não está associada ao poder, mas antes, à validade subjetiva das normas sociais, que são sentidas como corretas, válidas e desejáveis, de modo que a norma se torna um padrão para o comportamento. A *internalização* significa que a aceitação subjetiva produziu uma mudança interna verdadeira que persiste mesmo na ausência de avaliação.

French e Raven (1959) propuseram um modelo de seis bases de poder: recompensa, coerção, legitimidade, perícia, referência e informação. O poder de recompensa e o coercitivo estão fundados na confiança de que o agente possa fornecer as recompensas desejadas ou possa puni-lo; assim, usando esta base, pode-se induzir apenas mudanças superficiais. De outro modo, um indivíduo possui poder legítimo quando outros acreditam que aquele está legitimado pelo direito a exercer influência sobre este, que é obrigado a aceitar esta influência; assim, o agente não necessita de controle para ser bem sucedido. O poder de referência acontece quando há identificação do alvo com o agente, assim, permite que se desenvolva um bom relacionamento com o agente, o vendo como similar a si mesmo em certas relevantes dimensões. O poder de perícia depende da percepção individual de ter-se determinada especialidade num domínio específico, de modo que, se o alvo percebe o agente como dotado de perícia, resulta numa aceitação privada por parte do alvo. O poder da informação leva à internalização e promove mudanças em atitudes, crenças e valores. Assim comparada às outras bases de poder, a base de poder da informação garante uma mudança de comportamento que se mantém, livre de dependência social ou influência do agente; ao invés disso é fundada na percepção de relevância e validade da informação.

Ressalta-se que nenhuma mudança é provocada em outrem sem que o agente de mudanças sofra também os reflexos dessa mudança, de modo que as mudanças nas percepções do alvo e do agente de mudança, bem como as mudanças no relacionamento de poder demonstram as capacidades metamórficas do poder, vez que algumas mudanças ocorrem na percepção que o líder tem de si mesmo e também na percepção de seus seguidores, o que afeta diretamente os relacionamentos de poder entre eles (MUNDUATE; GRAVENHORST, 2003).

Weick e Quinn (1999 apud MUNDUATE; GRAVENHORST, 2003), falam que o poder afeta os alvos e os agentes de mudanças, de modo que se uma profunda mudança pessoal ocorre, os líderes passam a se comportar diferentemente com seus subordinados diretos e os novos comportamentos no líder atraem novos comportamentos de seus seguidores. Em consequência, quando o modelo pessoal dos líderes muda, a mudança organizacional tem maior probabilidade de acontecer.

Morgan (1996) compreende o poder como o meio através do qual os conflitos de interesses são resolvidos. Para este autor as fontes de poder são ricas e variadas, enumerando pelo menos 10 modos que possibilitam a compreensão da dinâmica do poder e a identificação das maneiras pelas quais os membros da organização podem tentar

exercer sua influência. É importante esclarecer que o que este autor chama de “fontes de poder” é denominado bases de poder por outros autores.

A primeira fonte seria a Autoridade Formal, fundamentada em carisma, tradição e lei. O autor afirma que a autoridade se torna mais eficaz à medida que é legitimada pelos níveis mais baixos.

O controle dos recursos escassos seria a segunda fonte e estaria associada ao dinheiro, processo de elaboração do orçamento, poder de administrar fundos excedentes e recursos para dar continuidade às operações correntes e para criar novas iniciativas. Garantiria assim, a baixa dependência do administrador desta fonte.

Em terceiro lugar está o uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos. Resultado e reflexo de luta pelo controle político. As reorganizações estruturais representam jogo de poder para limitar o papel e a influência de outros indivíduos-chave. O tamanho e status de um grupo dentro da organização podem servir para rebaixar a importância da função e ainda para fragmentar bases potenciais de poder. O autor afirma que a habilidade de usar as regras é importante fonte de poder.

O Controle do Processo decisório é segundo Morgan (1996) uma fonte que pode se manifestar através da tática de evitar que assuntos se transformem em temas quentes; de outro modo, pode se configurar simplesmente através do conhecimento das regras básicas que guiam a tomada de decisão.

Controle do conhecimento e da informação estaria relacionado aos aspectos da cultura organizacional (hierarquia e divisões departamentais) que influenciam a maneira como fluem as informações. Assim, o filtrador pode desenvolver considerável poder. O poder também pode emanar da tecnologia usada para controlar o poder central, ou ainda em razão da rotinização de aptidões e habilidades de valor (rompimento da exclusividade).

Para Morgan (1996) o controle das fronteiras, sexta fonte, tanto ajuda a integrar uma atividade com o mundo exterior, quanto isola uma unidade, de forma que venha a funcionar de maneira autônoma. Pode se expressar através dos rituais de evitação, quando trabalhadores de um setor evitam falar ou fazer solicitações à outras áreas.

A habilidade de lidar com incertezas – sétima fonte - se expressa seja por meio da criação de reservas e pelo processo de rotinização, seja através da manipulação das situações, de tal forma que essas pareçam mais incertas do que realmente são.

O controle da tecnologia – oitava fonte de poder - serve para a manipulação da força produtiva; para manter os padrões de interdependência sequencial; para gerar

sistemas mais autônomos de decisão e por fim, pode se tornar uma ferramenta de controle a favor do trabalhador.

As alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal” – nona fonte – representam a moeda da construção da coalizão, da dependência mútua e da troca, visto que todas as organizações têm redes informais.

O controle da contra-organização – décima fonte – tem com o controle dos sindicatos os exemplos mais óbvios.

Pelo estabelecimento destas dez fontes de poder, Morgan (1996) fornece um aparato que facilita o entendimento dos usos de poder, no entremeio da dinâmica organizacional. “O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (MORGAN, 1996. p. 163).

A literatura mais recente sobre poder nas organizações indica a superação da dicotomia micro e macro organizacionais, o que representa também a superação da abordagem diádica de dependência que já caracterizou os estudos sobre poder (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004).

A teoria do poder organizacional de Mintzberg (1983) parece ser, até o momento, aquela que contempla o maior número de dimensões do poder, vez que articula os níveis individual e coletivo, interno e externo, intra e entre grupos, conseguindo ainda, se manter como uma teoria atual e transcultural, permitindo diferenciar entre organizações dentro de uma mesma sociedade e em sociedades diferentes (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004).

O poder em Mintzberg (1983) é concebido como uma fonte mobilizadora e definido como capacidade de afetar os resultados organizacionais. Na prática, qualquer pessoa possui o direito de ter poder, estando dentro ou fora da organização, desde que tenha competência para conseguí-lo e exercê-lo. Pode-se afirmar que poder é componente ou uma das partes percebidas da cultura organizacional. Já que estudos demonstram que cultura é antecedente de variáveis individuais, sendo poder parte da cultura, é razoável pressupor que poder seja antecedente de Prazer e Sofrimento no Trabalho.

Serão apresentadas, em seguida, as seis configurações de poder definidas por Mintzberg (1983).

### 3.1. CONFIGURAÇÕES DE PODER

Para falar mais especificamente das configurações de poder nas organizações, é premente que se retome Mintzberg.

De acordo com Mintzberg (1983), as configurações de poder são características de diferentes estágios pelos quais passam as organizações. Ao compreender as organizações como organismos vivos, o autor afirma que as mesmas nascem, desenvolvem-se, amadurecem e morrem ou ainda, transformam-se numa organização com características diversas da anterior. Assim, a cada uma dessas fases corresponderia uma configuração específica, revestida de características peculiares.

A dinâmica organizacional permite que se formem seis configurações de poder básicas, são elas:

- Instrumento: existe um membro ou um grupo externo que domina a organização, sendo que esta se encontra a serviço dos objetivos deste membro ou grupo, sendo assim, os empregados têm pouca oportunidade para atuar nos jogos de poder;

- Sistema fechado: é caracterizado pela existência de administradores conservadores que dominam a organização através de padrões burocráticos, os quais maximizam objetivos hierarquizados, tende a aparecer em organizações mais estabelecidas, com trabalhadores sem especialização;

- Autocracia: nesta configuração de poder existe um líder forte dominando a organização e ditando seus objetivos, de modo que os empregados expressam uma lealdade ao dirigente ou vão embora. A autocracia persegue e maximiza os objetivos do seu dirigente. Em geral, esta configuração aparece em organizações que operam em ambientes simples e dinâmicos, algumas vezes com líderes fortes ou sob crises severas;

- Missionária: é dominada por uma ideologia partilhada (os membros compartilham crenças e tradições), existindo igual poder de influência entre todos os membros, por este motivo, a coalizão externa é passiva e dificilmente os jogos políticos se desenvolvem nessa configuração;

- Meritocracia: a organização é dominada por profissionais especializados, cujo objetivo principal é sua autonomia profissional, desenvolvendo-se uma coalizão interna profissional. Quando há a presença de diferentes tipos de especialistas, geralmente há boa dose de atividade política. A lealdade dos especialistas à organização é fraca, vez que possuem muitas oportunidades para rotatividade;

- Arena Política: há conflito entre a coalizão externa que é dividida e a coalizão interna que é politizada. A organização é dominada por várias pessoas que perseguem objetivos pessoais diversos (há forças equilibradas e irreconciliáveis dentro da organização). A arena política pode servir como estágio funcional necessário à transição de uma configuração de poder para outra.

Cabe ressaltar que essas configurações não se encerram em si mesmas, podem passar por transformações e serem substituídas por outras, como num modelo de estágios de desenvolvimento organizacional. Segundo Mintzberg (1983), a teoria dos estágios de desenvolvimento considera que certas forças intrínsecas fazem com que as organizações passem naturalmente de um tipo de configuração para outro, através de estágios que acontecem à medida em que elas crescem, se fortalecem e elaboram suas estruturas.

Para Mintzberg (1983), essa seqüência natural nos estágios de desenvolvimento diz muito pouco sobre a extinção das organizações, desconsiderando o envelhecimento e a morte das mesmas. Dessa maneira, o autor propõe um modelo revisado de desenvolvimento organizacional, sugerindo que as organizações nascem como autocracias, as que sobrevivem tendem a fazer uma transição ou para instrumento ou para missionária (equivalente ao estágio de adolescência ou rápido desenvolvimento), sendo que algumas já iriam direto para o estágio de maturidade, assumindo as configurações de sistema fechado ou de meritocracia.

O estágio intermediário de arena política, geralmente aparece nos momentos de transição. Os sistemas fechados e as meritocracias tendem a perdurar por muito tempo, no entanto, de forma gradual, elas tendem a se politizarem, o que pode levá-las a declinar sob a forma de arena política (organização politizada). O autor fala ainda, que quando isso ocorre, ainda que seja possível a regressão à forma de autocracia, para começar novo ciclo de vida, o mais natural é que ocorra a morte da organização (MINTZBERG, 1983).

Paz; Mendes e Gabriel (2001) realizaram um estudo que tinha por objetivo investigar as relações entre as configurações de poder organizacional – autocracia, missionária, instrumento partidário, sistema fechado e meritocracia – e os estilos de caráter narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heróico e cívico. Neste estudo, considerou-se o caráter como uma manifestação do comportamento organizacional, quando estabelecidas relações simbólicas entre o indivíduo e a organização. Foi aplicada a Escala de Configurações de Poder Organizacional, elaborada por Paz (1997), donde se concluiu que a configuração de poder é antecedente ao estilo de caráter, e que caso as organizações mudem suas configurações, os estilos de caráter também mudam.

Partindo do pressuposto de que as configurações de poder, segundo Mintzberg, podem ser mais ou menos desenvolvidas do ponto de vista da maturidade organizacional, os estilos de caráter predominantes em cada uma delas também serão mais ou menos amadurecidos (PAZ; MENDES; GABRIEL, 2001).

Ainda hoje, há pouco conhecimento sistematizado sobre poder, um dos aspectos que tem contribuído para a falta de habilidade dos líderes para seu exercício, visto que especialmente as gerências e as lideranças necessitam conhecer os aspectos do poder da organização para que possam compreender a dinâmica do funcionamento organizacional.

No próximo capítulo será abordada a Intenção de Rotatividade, acentuando os principais achados dos estudos realizados sobre o tema.

#### 4. INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal tem sido amplamente estudada no campo do comportamento organizacional, uma vez que o estudo da conduta humana no ambiente organizacional pode proporcionar às empresas, ganhos em competitividade e a rotatividade tem um impacto direto sobre isso (FERREIRA, 2001).

Conhecer os motivos que levam as pessoas a deixarem as organizações em que trabalham para assim, reduzir as taxas de rotatividade, são desafios importantes no gerenciamento de pessoas, vez que os custos relativos à rotatividade de pessoal e a perda de empregados valiosos afetam diretamente os resultados da empresa (STAW, 1980).

Vandenberg (1999) diz que a rotatividade pode ser motivada pelo desafeto da organização com alguma característica do ambiente de trabalho em si, os colegas de trabalho, ou ainda do desafeto da organização com alguma característica do indivíduo, tais como baixa produtividade, faltas e atrasos.

Ferreira e Freire (2001) realizaram pesquisa investigando a inter-relação entre carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. O estudo foi desenvolvido sob a abordagem de uma linha de pesquisa nascente, a Ergonomia do Serviço de Atendimento ao Público, articulando três dimensões analíticas: serviço de atendimento ao público; discrepância entre trabalho prescrito - trabalho real, e os componentes físico, cognitivo e psíquico da carga de trabalho.

Os autores apontam que a rotatividade seria apenas a ponta de um *iceberg* ainda pouco investigado, tendo encontrado como resultados de pesquisa que a organização se orienta pela lógica tecnocêntrica, com filiação ao pensamento taylorista, vez que busca a produtividade e a rentabilidade, por meio do ajuste do homem à estrutura (FERREIRA e FREIRE, 2001).

Para melhor compreender e controlar a rotatividade é necessário conhecer a causa que leva ao surgimento da intenção de deixar a organização (VANDENBERG, 1999).

Mowday, Porter e Bois (1982, apud VANDENBERG, 1999) definem a intenção de rotatividade como uma probabilidade subjetiva, própria dos indivíduos, de deixar a organização em algum ponto do futuro próximo, de tal maneira que o simples desejo configura o que se chama intenção de rotatividade.

Assim, rotatividade (*turnover*) e intenção de rotatividade devem ser medidos separadamente, vez que o primeiro é afetado diretamente pelo segundo, de modo que, investigar as intenções de rotatividade, que são de natureza psíquica, facilita a compreensão da rotatividade de pessoal.

Siqueira e Pereira (1999) afirmam que um grande número de pesquisas tem sido feito buscando compreender os antecedentes da intenção de rotatividade, com vistas a um melhor aproveitamento dos recursos humanos e conseqüente incremento no desempenho dos trabalhadores dentro das organizações.

Nos últimos 20 anos os esforços dos pesquisadores foram concentrados no desenvolvimento de modelos preditivos do processo de rotatividade. Nesses modelos tem sido dada atenção especial ao papel exercido por cognições de afastamento sobre a intenção de deixar a organização. (SIQUEIRA; PEREIRA, 1999).

As autoras afirmam que, de acordo com os modelos preditivos para rotatividade voluntária (aquela que ocorreria a partir da decisão pessoal do trabalhador de deixar a organização onde trabalha), destacam-se as variáveis de natureza atitudinal, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, ambas antecedentes que se correlacionam positivamente entre si e negativamente com a intenção de sair da organização (SIQUEIRA; PEREIRA, 1999).

Existe, pois, uma forte relação entre comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e rotatividade, visto que empregados altamente comprometidos querem continuar na organização (COHEN, 2000).

Sendo assim, as empresas que querem manter seus talentos, devem perseguir o objetivo de aumentar o nível de satisfação de seus trabalhadores, fortalecendo o grau de comprometimento afetivo dos mesmos para com a organização. Para tal fim, o conteúdo das atividades deve ser enriquecido (SIQUEIRA; PEREIRA, 1999).

Em contrapartida, a redução de investimentos em quantidade de pessoas empregadas é fato crescente quando consideradas as três revoluções tecnológicas vividas mundialmente. Isto tem levado os trabalhadores cada vez mais a romper os laços de lealdade que, historicamente, os uniam aos seus empregadores. Diante da não oferta e da dificuldade de manutenção de empregos, os trabalhadores têm retirado os seus investimentos da organização. Um desses investimentos é a lealdade à organização e aos empregadores (MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO; PAZ, 2004).

Como os laços de lealdade estão cada vez mais frágeis, o trabalhador pode ter maior facilidade em desfazer o seu vínculo com a organização, o que é denominado rotatividade voluntária (SIQUEIRA; PEREIRA, 2001).

A bibliografia internacional também tem revelado que baixos índices de satisfação com o trabalho são preditores significantes da intenção de rotatividade. Em estudo realizado com 1494 enfermeiras, ITO e cols. (2001) encontraram que quase metade (44,3%) pensava em deixar seu trabalho. Os resultados indicaram insatisfação com o ambiente de trabalho, de modo que a satisfação estaria indireta e altamente relacionada à intenção de deixar o emprego.

Outros achados em pesquisas internacionais também sustentam que a intenção de rotatividade é o mais forte e direto preditor de rotatividade. Oportunidades de crescimento profissional e carga de trabalho são importantes preditores indiretos de rotatividade. Por sua vez, a insatisfação com o trabalho e o relacionamento com os colegas são preditores diretos de rotatividade (ALEXANDER e cols., 1998).

Ações organizacionais com vistas a reduzir a intenção de rotatividade devem levar em conta todos estes aspectos; de outro lado, os pesquisadores devem se esforçar nas investigações de modo a colaborar para o avanço das pesquisas na área.

A decisão de estudar configurações de poder e prazer-sofrimento como preditores de intenção de rotatividade se justifica em razão de se tratar de uma atividade de trabalho (tele-atendimento) em que as vivências de prazer-sofrimento, bem como as relações chefia/subordinados são sempre muito questionadas. Pretende-se, pois, investigar de que forma os aspectos próprios da organização do trabalho (configurações de poder) influenciam a intenção do trabalhador de abandonar seu trabalho e de que maneira as vivências de prazer e sofrimento se relacionam com este contexto.

No capítulo 5 serão definidos os objetivos deste estudo.

## 5. OBJETIVOS

Em consonância ao que foi apresentado até agora, o objetivo deste estudo foi o de identificar relações de predição entre as configurações de poder, o prazer-sofrimento e a intenção do trabalhador em deixar esta empresa investigada.

São também objetivos deste trabalho:

- Identificar possíveis diferenças na intenção de deixar o emprego e nos níveis de prazer e de sofrimento no trabalho entre os grupos de tele-atendentes ativos e receptivos nesta empresa;
- Identificar as configurações de poder na organização alvo deste estudo;
- Identificar os níveis de prazer e de sofrimento dos trabalhadores da empresa investigada;
- Identificar, na organização alvo deste estudo, a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização;
- Testar se existem relações de predição entre as configurações de poder e os indicadores de prazer-sofrimento nesta organização investigada.

## 6. MODELO E HIPÓTESES

Hipótese: As configurações de poder são preditoras de prazer-sofrimento do indivíduo no trabalho e estes predizem a intenção do indivíduo deixar esta organização (ver Figura B).

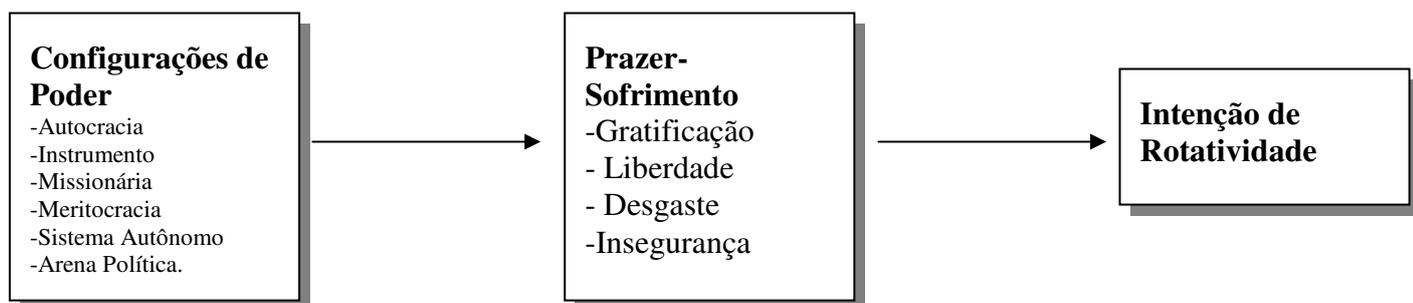


Figura B – Representação gráfica da hipótese de trabalho

### 6.1 Explicação do Modelo

No contexto de realização de suas atividades, o trabalhador é submetido a uma série de variáveis que perfazem as condições ambientais de seu trabalho (GONDIM; SIQUEIRA, 2004). As variáveis deste conjunto podem ser classificadas em três grandes categorias: condições físicas (temperatura, iluminação, ruídos), condições temporais (horário de trabalho, intervalos de descanso, duração do turno de trabalho) e condições sociais (relações com colegas, estilo de liderança, clima organizacional, poder organizacional).

Os fatores do contexto de trabalho capazes de produzir ou alterar a afetividade do trabalhador poderiam ser reunidos em algumas categorias não excludentes, tais como eventos estressores (estímulos aversivos), chefia (que utiliza o poder), características do grupo de trabalho, ambiente físico e recompensas/punições organizacionais (BRIEF; WEISS, 2002).

Gondim e Siqueira (2004) falam que as experiências subjetivas no trabalho (de natureza física, emocional, mental ou social) afetam as pessoas enquanto trabalham, influenciam e também são influenciados por sua vida pessoal. Com base nesta

compreensão, tanto a afetividade inerente à vida pessoal quanto aquela desenvolvida no ambiente de trabalho passaram a ser integradas aos estudos de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Conforme Fineman (2001), desde a década de 70 os estudos do comportamento humano nas organizações têm na cognição o seu principal interesse - o processamento da informação, as expectativas, a tomada de decisão, o pensamento, a resolução de problemas -, em detrimento das emoções, afetos e sentimentos. No entanto, passou-se a entender que os processos psicossociais, ou seja, aqueles que envolvem interações sociais, entre eles as relações no trabalho, só podem ser compreendidos ao se levar em conta as emoções e os afetos.

As emoções são agora definidas como processos de componentes cognitivos, motivacionais, comportamentais e fisiológicos e estão sendo cada vez mais percebidas como a origem e a resultante de interações sociais e influências ambientais. Deste modo, já é possível assumir que as emoções estão intimamente relacionadas com a racionalidade das organizações. Ou seja, não se pode atingir um nível de racionalidade sem que se leve em conta os fatores afetivos e emocionais envolvidos, pois as emoções e os afetos contribuem para a efetividade organizacional (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Deste modo, houve nas décadas de sessenta e setenta do século XX, alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho, de modo que, satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho passaram a ocupar espaço de destaque entre as pesquisas que objetivavam identificar nas atitudes dos indivíduos frente ao trabalho possíveis antecedentes que participariam da predição de níveis de produtividade e desempenho, bem como de taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho. Estes estudos buscavam ampliar a compreensão do comportamento humano no trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Com fundamento em pesquisas sobre os vínculos do indivíduo com a organização e o trabalho, Siqueira e Gomide Jr (2004) dizem que o vínculo afetivo com o trabalho realizado parece ser uma atitude com capacidade para reduzir taxas de rotatividade de pessoal, índices de faltas ao trabalho e elevar os níveis de desempenho e de produtividade dos indivíduos.

Estas conclusões demonstram que uma alternativa relevante para a Psicologia Organizacional e do Trabalho seria investigar a ligação afetiva com a organização através de modelos teóricos que representassem um processo psicológico em que se entrelaçam cognições, afetos e ações no trabalho.

Este olhar de análise sobre os afetos e as emoções no trabalho é próprio da abordagem da psicodinâmica do trabalho de Dejours (1999), que defende que algumas emoções são sinais de sofrimento psíquico no trabalho e outras de prazer.

As vivências de prazer-sofrimento são associadas a sentimentos específicos. Na década de 80, a partir da análise do discurso dos trabalhadores, quatro sentimentos foram indicados como reveladores de vivência de sofrimento no trabalho: indignidade, inutilidade, desqualificação e vivência depressiva (DEJOURS, 1999). A realização de estudos empíricos conduziu a outros indicadores: solidão, cansaço, condutas de inibição e propensão à agressividade, sentimento de medo, ansiedade, tédio e insatisfação com o trabalho, sentimento de desgaste (MENDES, 1997), isolamento e submissão (DEJOURS, 1999) e sentimento de desgosto e insegurança (MORRONE, 2001).

Estudos que envolvem as emoções e os afetos favorecem a compreensão do impacto das mudanças de gestão organizacional nos trabalhadores, vez que o ambiente externo (nele inseridas as relações com a chefia) influencia as emoções, o humor e o afeto do trabalhador, o que pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento de um clima propício ao bem estar, bem como às vivências de prazer ou sofrimento no trabalho.

O sentimento de insegurança, por exemplo, associado à vivência de sofrimento é uma emoção cultivada no ambiente de trabalho e está relacionado à incerteza no desempenho de papéis e as inúmeras transformações reais ou antecipadas que dificultam a formulação de previsões do que irá ocorrer no cenário organizacional (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

De acordo com Gondim e Siqueira (2004), há emoções que são funcionais e outras disfuncionais, o que justificaria que os dirigentes adotassem medidas de controle para neutralizar, inibir, suprimir ou estimular manifestações afetivo-emocionais. Desta forma, a melhor estratégia de gerenciamento de emoções seria a que tem o foco na identificação de fatores potencialmente desencadeadores de emoções negativas no ambiente de trabalho.

Com efeito, as variáveis ambientais e neste caso, as configurações de poder, parecem alterar a afetividade do trabalhador, determinando os sentimentos que este terá

em relação à sua atividade, ou seja, se sentirá insegurança, desgaste (fatores de sofrimento) ou liberdade, gratificação (fatores de prazer).

De acordo com a literatura, essas variáveis afetivas são determinantes na intenção do trabalhador de deixar a organização (intenção de rotatividade) (SIQUEIRA, 1995; GONDIM; SIQUEIRA, 2004; GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2004; SIQUEIRA; PEREIRA, 1999).

O modelo ora descrito, no qual se propõe que as configurações de poder são preditoras das vivências de prazer-sofrimento, que por sua vez, influenciam a intenção do trabalhador de deixar a organização, assim se justifica.

## 7. MÉTODO

Neste capítulo será apresentada uma descrição da organização objeto do estudo, da amostra, dos instrumentos utilizados e dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

### 7.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A organização alvo deste estudo é estruturada de modo a prestar serviços de teleatendimento a outras organizações. Os *contacts centers*, mais conhecidos como *call centers*, são responsáveis pelo relacionamento das empresas que contratam seus serviços, com os clientes finais (consumidores). No caso específico da organização objeto deste estudo, a mesma é responsável pelo relacionamento de mais de 10 empresas. Para cada uma destas empresas, a organização dedica uma estrutura gerencial, de suporte, bem como todo o corpo de atendentes (como são chamados os trabalhadores do primeiro nível da organização) que lhe prestam serviços.

O mercado de Contact Center engloba *'help Desk'* (suporte técnico), serviços de atendimento ao cliente, ações de retenção e pós-venda e marketing direto, entre outros. O setor de relacionamento com os clientes e consumidores também contribuiu para gerar empregos: em 2005 o setor contabilizou 870 mil empregos. Porém, esse número chega a um milhão de pessoas, quando são incluídos todos que direta ou indiretamente trabalham nos canais de relacionamento, tais como os fabricantes de hardware, software, integradores (consultorias) e agências de marketing direto.

A organização objeto deste estudo de caso possui cerca de 5.000 empregados (que são chamados de associados), representando parcela significativa da geração de empregos na cidade em que está instalada (por volta de 5%). Existe ainda, uma outra unidade situada em uma cidade de grande porte, no entanto, os empregados desta não foram incluídos na presente pesquisa.

Esta organização realiza suas funções em tempo integral, porém seus empregados possuem turnos de trabalho fixos, em jornadas de 6 horas diárias, revezando-se nos finais de semana. As atividades desenvolvidas são subdivididas em atendimento receptivo (SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor); atendimento ativo (Televendas) e *help desk*. Os empregados que trabalham no *receptivo* atendem as

chamadas dos clientes que ligam para obter informações, fazer reclamações e solicitações diversas. Por sua vez, os que trabalham no *ativo*, ligam para clientes no intuito de efetivar uma venda, oferecer um produto/serviço ou ainda, a fim de efetuar uma cobrança. Já os que são contratados para a atividade de *help desk* auxiliam os clientes através de suporte técnico remoto em hardware e software.

Cada empregado desta organização integra uma equipe de aproximadamente 25 atendentes, subordinados a um supervisor, responsável pela avaliação de cada um destes, a qual é realizada periodicamente, num espaço de tempo não superior a um mês. Todos os atendentes recebem *feedback* de seus supervisores acerca de seu desempenho.

As equipes de que se falou acima integram as Operações de Atendimento de cada cliente (contratante do serviço de tele-atendimento). Sendo assim, para cada cliente podem ser dedicadas tantas equipes quanto forem suficientes à realização do atendimento/relacionamento com seus clientes (cliente final).

## 7.2. PARTICIPANTES

Participaram integrantes de pelo menos 12 equipes, de três Operações de Atendimento distintas, tanto do atendimento ativo, quanto do receptivo. Foram ao todo, 286 sujeitos voluntários (aproximadamente 6% da organização), de ambos sexos, maiores de idade (respeitando as exigências do Comitê de Ética e Pesquisa).

A amostra foi voluntária. Os sujeitos foram convidados a responder o questionário durante as reuniões mensais de equipes, sendo que responderam apenas aqueles que tinham disponibilidade para permanecer com a pesquisadora após o final da reunião.

Atendendo às restrições éticas e legais, os atendentes foram convidados a participar da pesquisa, mediante consentimento livre e esclarecido.

## 7.3 INSTRUMENTOS

Para a medida das variáveis foi aplicado um questionário composto por três instrumentos, constituído por perguntas fechadas e escalas psicometricamente válidas e confiáveis.

Para a medida de Poder Organizacional, foi utilizada a Escala de Poder Organizacional construída e validada por Paz (1999), composta por 50 itens, agrupados em 6 fatores, que avaliam as seis configurações de poder organizacional propostas por Mintzberg (1983): Autocracia (7 itens e alfa de 0,79), Arena Política (7 itens, alfa de 0,86), Instrumento (11 itens e alfa de 0,84), Meritocracia (8 itens e alfa de 0,81), Missionária (8 itens e alfa de 0,85) e Sistema Fechado (9 itens e alfa de 0,80). As respostas dos sujeitos foram registradas em escala Likert de 5 pontos que varia de “discordo totalmente” à “concordo totalmente”.

Para a medida dos indicadores de Prazer-Sofrimento, foi utilizado o instrumento validado por Pereira (2003), com base em Mendes (1999), cujas respostas foram marcadas numa escala tipo Likert de 5 pontos (variando de “discordo totalmente” à “concordo totalmente”). A escala era composta por 30 itens distribuídos em 4 fatores: Gratificação (8 itens e alfa de Cronbach = 0,89), Liberdade (7 itens e alfa de Cronbach = 0,82), Insegurança (7 itens e alfa de Cronbach = 0,80) e Desgaste (8 itens e alfa de Cronbach = 0,86) (ver Anexo 2).

Para a medida da Intenção de Rotatividade foi utilizada a Escala de Intenção de Rotatividade – EIR, contendo 3 itens. Desenvolvida por Siqueira, Gomide Jr, Moura e Marques (1997) possui índice de precisão de 0,95, levando os sujeitos a indicar numa escala de cinco pontos (1=nunca; 2=raramente; 3=às vezes; 4=freqüentemente; 5=sempre) a freqüência com que eles planejam sair da organização.

Para a coleta dos dados sócio-demográficos foi utilizado um questionário com perguntas objetivas às quais eram permitidas respostas abertas e/ou de múltipla escolha (ver Anexo 3).

#### 7.4 PROCEDIMENTOS

**De coleta de dados:** Este estudo foi um survey. Primeiramente a empresa foi contatada e os objetivos do estudo foram explicados aos responsáveis. Colheu-se autorização (assinada) para posterior contato com os sujeitos (ver Anexo 4). O compromisso estabelecido com a empresa foi o de devolver, ao final do estudo, um relatório conciso, com dados gerais agrupados e sem a identificação de nenhum empregado.

Depois da análise do CEP (Comitê de Ética e Pesquisa), os sujeitos foram contatados em pequenos grupos. A pesquisadora lhes explicou os objetivos do estudo, garantiu seu total anonimato e solicitou a cada um sua autorização, conforme Termo de Consentimento que consta do Anexo 5.

A seguir, entregou a cada um que concordou em participar, o conjunto dos questionários (em anexo), solicitou que respondessem anonimamente e que o depositassem em uma urna (caixa de papelão construída para este fim) lacrada que só foi aberta pela pesquisadora nas dependências da UFU. Todas as dúvidas dos sujeitos foram esclarecidas antes que começassem a responder os questionários.

***De análise dos dados:*** A análise dos dados foi feita por meio do programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). As respostas foram codificadas numa planilha do Programa e submetidas a análises estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão, frequência), testes *t* e a análises de regressão hierárquica e *stepwise*, à luz das quais foram interpretadas (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Os resultados dessas análises estão relatados na próxima seção.

*a) Análises Preliminares e Limpeza do Arquivo de Dados*

Antes da análise dos dados, os registros das variáveis: tipo de operação, configurações de poder, indicadores de prazer e de sofrimento, escolaridade, intenção de rotatividade, tempo de empresa, tempo de equipe, idade e estado civil foram examinadas para verificação da acuracidade da digitação dos dados, para a detecção da existência e características dos valores omissos, da forma da distribuição e para checagem dos pressupostos da análise de regressão. Nenhum dado foi digitado incorretamente.

No banco de dados detectou-se 3,5% em média de dados omissos, o que segundo Tabachnick e Fidell (2001) não causa nenhum problema sério. Por isso, eles foram substituídos pela média, atitude apontada por Tabachnick e Fidell como conservativa, não impactante na média geral da distribuição. Reconhece-se, todavia, que este procedimento reduz a variância e as correlações entre as variáveis, mas ainda assim, era o mais simples a fazer, dado que seu impacto no total dos dados era bastante pequeno, o que permitiu tal escolha.

Os dados extremos (*outliers*) foram identificados pelo gráfico (*plot*) *Steam-and-Leaf*. Foram identificados os itens e a quais casos pertenciam os valores extremos. A análise dos *plots* mostrou que a distribuição era aleatória. Segundo Tabachnick e Fidell

(2001), “*you need to decide if the outlier cases are properly part of the population that you intend to sample. Cases with extreme values, despite this, are apparently linked with the rest of the cases, more probably, part of the legitimate sample*” (p. 71). Por isto, foram mantidos no banco de dados.

#### b) Análises dos Pressupostos da Regressão

A normalidade da distribuição das variáveis foi testada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. Nenhuma variável desviou-se significativamente da normalidade ( $p < 0,001$ ).

Pode-se afirmar que as correlações entre as variáveis eram honestas (TABACHNICK; FIDELL, 2001) e não estavam inflacionadas porque os itens das escalas utilizadas não estavam alocados em mais de um fator; tampouco estavam deflacionadas já que a amostra não ficou restrita a algumas categorias de sujeitos e nenhum item era dicotômico.

As variáveis tempo de empresa e tempo de equipe estão alta e significativamente correlacionadas ( $r = 0,78$ ,  $p < 0,001$ ) já que, conceitualmente, uma faz parte da outra. Por isto, elas não entraram nas regressões.

A linearidade entre as variáveis foi comprovada pelo exame dos *scatterplots* bivariados que revelaram forma oval, comprovando, também a homoscedasticidade (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

O exame das correlações entre as variáveis antecedentes mostrou não haver multicolinearidade entre elas, já que os valores das correlações (ver tabela 1) não foram maiores que 0,90 (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Assim, 286 casos permaneceram na amostra.

Tabela 1 - Tabela das correlações de *Pearson* entre todas as variáveis deste estudo (VIs e VD).

	Intenção de rotatividade	Autocracia	Arena Política	Instrumento	Meritocracia	Missionária	Sistema Fech.	Gratificação	Insegurança
Autocracia	0,04								
Arena Política	0,26*	0,44*							
Instrumento	0,23*	0,41*	0,65*						
Meritocracia	0,06	0,45*	0,56*	0,55*					
Missionária	-0,29*	0,12	-0,10	0,00	0,15**				
Sistema Fech.	-0,21*	0,11	-0,17*	-0,08	-0,01	0,65*			
Gratificação	-0,59*	-0,01	-0,18*	-0,21*	0,02	0,47*	0,45*		
Insegurança	0,22*	0,29*	0,36*	0,29*	0,21*	-0,17*	-0,15*	-0,13**	
Desgaste	0,55*	0,18**	0,42*	0,34*	0,24*	-0,29*	-0,26*	-0,52*	0,44*
Liberdade	-0,36*	-0,07	-0,16**	-0,12**	-0,06	0,48*	0,45*	0,56*	-0,18*

\*\* significativa ao nível de 0.05 (bi-caudal)

\* significativa ao nível de 0.05 (bi-caudal)

## 8. RESULTADOS

A apresentação dos resultados será dividida em seções. Inicialmente será apresentada a descrição dos sujeitos participantes deste estudo, seguida das médias e desvios-padrão das variáveis e finalmente, da descrição dos resultados das regressões lineares.

### 8.1. Caracterização dos Participantes do Estudo

A amostra foi composta por 286 participantes empregados da empresa. Do total, 64% pertenciam ao grupo de tele-atendentes ativos e 36% ao de receptivos, sendo oriundos de três ‘operações’ distintas. Coerentemente com a tenra idade, o tempo mínimo de um trabalhador na empresa é de um mês e o tempo máximo corresponde exatamente ao tempo de vida da organização (82 meses) que completou em janeiro de 2006, sete anos de fundação (ver Tabela 2).

Tabela 2 – Tabela descritiva da idade, tempos de empresa e de equipe dos participantes (em meses)

<b>Fatores Pesquisados</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Moda</b>
Idade	25,2	8,16	19
Tempo de Empresa	19,92	19,81	4
Tempo de Equipe	13,74	16,37	6

Considerando-se que desvios-padrão amplos limitam a utilidade informativa da média, calculou-se a moda para as variáveis da Tabela 1. A idade mais freqüente foi a de 19 anos e os tempos de empresa e de equipe, de 4 e 6 meses, respectivamente. Esses valores confirmam a juventude dos participantes e seu pouco tempo de equipe e de empresa.

A maioria dos respondentes era solteira e possuía nível de escolaridade mínimo correspondente ao ensino médio. Somente 2% do total haviam cursado pós-graduação. A Tabela 3 caracteriza detalhadamente a escolaridade e o estado civil dos participantes.

Tabela 3 – Tabela descritiva do estado civil e da escolaridade dos participantes

<b>Estado Civil</b>	<b>Percentual</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro	69,00%	médio completo	52,30%
Casado	24,80%	superior completo	18,90%
Outros	3,80%	superior incompleto	17,90%
divorciado, separado ou viúvo	2,40%	médio incompleto	7,40%

## 8.2. Médias das variáveis

### 8.2.1 Análise descritiva dos resultados da Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho – EPST

Observando os resultados apresentados na Tabela 4 é possível notar que os tele-atendentes têm vivências moderadas de prazer-sofrimento no trabalho, com predomínio das vivências de prazer. O fator *gratificação* teve média 3,53, seguido do fator *liberdade* que teve média 3,11, maiores que a média da escala (3); os fatores *insegurança* e *desgaste* tiveram médias 2,89 e 2,73 respectivamente (menores que o ponto médio da escala).

Tabela 4 – Tabela das medias e desvios-padrão dos fatores da EPST

<b>Fatores Pesquisados</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Gratificação	3,53	0,81
Liberdade	3,11	0,76
Insegurança	2,89	0,95
Desgaste	2,73	0,97

A seguir está apresentada a Tabela 5 com as maiores médias por item relacionadas aos fatores *gratificação* e *liberdade*, que caracterizam as vivências de prazer. A observação da referida tabela, aponta que os tele-atendentes apresentam médias mais altas no item que relata que eles se sentem mais realizados profissionalmente quando executam suas tarefas e sentem muita solidariedade dos colegas para com eles.

Tabela 5 – Maiores médias por item relacionadas aos fatores de prazer

<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Quando executo minhas tarefas, realizo-me profissionalmente	Gratificação	4,13	1,18
Sinto meus colegas solidários comigo	Liberdade	3,56	1,20

A seguir Tabela 6 traz as menores médias por item nos fatores *gratificação* e *liberdade*. Observa-se que os tele-atendentes avaliam que seu trabalho é pouco compatível com suas aspirações profissionais e que há carência de liberdade para organizar o trabalho da forma como desejam.

Tabela 6 – Menores médias por item relacionadas aos fatores de prazer

<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Meu trabalho é compatível com as minhas aspirações profissionais	Gratificação	2,95	1,27
Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero	Liberdade	2,58	1,24

Na Tabela 7 são apresentadas as maiores médias por item nos fatores *insegurança* e *desgaste*, que caracterizam as vivências de sofrimento. Hipotetiza-se que o trabalho é avaliado como desgastante e que o receio de ser demitido em razão do cometimento de erros estão presentes.

Tabela 7 – Maiores médias por item relacionadas aos fatores de sofrimento

<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Tenho receio de ser demitido ao cometer erros	Insegurança	3,13	1,45
Meu trabalho é desgastante	Desgaste	3,16	1,32

Na Tabela 8 estão as menores médias por item nos fatores *insegurança* e *desgaste*. A observação da referida Tabela indica que a sensação de desânimo com o trabalho e o receio de não cumprir os prazos na realização das tarefas apresentam as menores médias.

Tabela 8 – Menores médias por item relacionadas aos fatores de sofrimento

<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Receio não ser capaz de executar minhas tarefas no prazo estipulado pela minha empresa	Insegurança	2,34	1,35
Sinto desânimo no trabalho	Desgaste	2,18	1,26

### 8.2.2 Comparação entre as médias dos fatores de PST por tipo de operação – Ativos e Receptivos

Comparando as médias dos fatores de prazer e de sofrimento por tipo de operação (ativos e receptivos) por meio do teste *T* de Student, pode-se perceber que os tele-atendentes ativos sentem-se significativamente mais inseguros ( $t= 15,42$ ,  $p< 0,05$ ), mais livres ( $t=36,76$ ,  $p< 0,05$ ) e mais gratificados ( $t=354,0$ ,  $p<0,01$ ) do que os tele-atendentes receptivos. As médias no fator Desgaste são idênticas para ambos os grupos.

Tabela 9 - Resultados significantes dos testes de diferenças entre as médias (testes *t*) entre os grupos de atendentes Receptivos e Ativos nos fatores de PST.

		<i>t</i>	gl
Prazer e Sofrimento no Trabalho	Gratificação	354,0*	1
	Insegurança	15,4*	1
	Liberdade	36,8*	1

\* significante a 0,01.

### 8.2.3 Análise descritiva dos resultados da Escala de Configuração de Poder

As configurações de poder percebidas como mais características da empresa foram Sistema Fechado, Missionária e Autocracia, todas com médias maiores que o ponto médio da escala. A Tabela 10 apresenta as médias e desvio-padrão referente aos resultados da escala em análise.

Tabela 10 – Tabela das médias e desvios-padrão das configurações de poder.

Fatores Pesquisados	Média	DP
Sistema Fechado	3,54	0,59
Missionária	3,39	0,65
Autocracia	3,07	0,60
Meritocracia	2,72	0,61
Arena	2,39	0,68
Instrumento	2,25	0,58

Como se pode observar, as configurações de poder que apresentaram as maiores médias foram *sistema fechado*, *missionária* e *autocracia*, todas acima da média da escala. Por este motivo, para as análises de regressão realizadas somente estas três configurações foram utilizadas.

A Tabela 11 apresenta as maiores médias relacionadas às configurações de poder *sistema fechado, missionária e autocracia*. A observação da referida Tabela aponta que os tele-atendentes possuem médias mais altas nos itens que se referem à percepção da organização como voltada para a expansão, como tendo intenção de melhorar algo na sociedade e caracterizada pela cooperação entre os membros.

Tabela 11 – Maiores médias por item relacionadas às configurações de poder sistema fechado, missionária e autocracia.

<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Os membros desta organização têm interesses em expandir a empresa	Sistema Fechado	4,45	0,84
Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade	Missionária	3,93	1,09
Há cooperação entre os membros desta organização	Autocracia	3,76	1,05

A seguir Tabela 12 com as menores médias relacionadas às configurações de poder *sistema fechado, missionária e autocracia*. Observa-se que a evitação, por parte dos diretores, da participação de outros membros no processo de tomada de decisão possui a menor média, seguida da avaliação de que os administradores se submetem aos funcionários especializados, que apresenta a segunda menor média. A terceira menor média foi na avaliação de que só os membros desta organização exercem influência sobre ela.

Tabela 12 – Menores médias por item relacionadas às configurações de poder sistema fechado, missionária e autocracia.

<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Os diretores desta organização evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão	Autocracia	2,45	1,26
Nesta organização, os administradores se submetem aos funcionários especializados	Missionária	2,62	1,27
Só os membros desta organização exercem influência sobre ela	Sist. Fechado	2,88	1,27

### 8.2.4 Comparação entre as médias das Configurações de Poder por tipo de operação – Ativos e Receptivos

Comparando-se as médias dos tele-atendentes receptivos com as dos ativos por meio do teste *t*, constatou-se que os ativos percebem a organização como mais autocrática ( $t= 123,0$ ,  $p< 0,01$ ), mais conflitiva (Arena Política) ( $t=68,71$ ,  $p<0,01$ ) e mais caracterizada como sistema fechado ( $t=709,0$ ,  $p<0,01$ ) do que os receptivos. Por outro lado, estes últimos, percebem a organização mais como instrumento ( $t=64,14$ ,  $p<0,01$ ), como meritocracia ( $t= 23,52$ ,  $p<0,05$ ) e como missionária ( $t= 84,75$ ,  $p< 0,01$ ) do que os ativos (ver tabela N).

Tabela 13 - Resultados significantes dos testes de diferenças entre as médias (testes *t*) entre os grupos de atendentes Receptivos e Ativos.

		<i>t</i>	GI
Configurações de Poder	Autocracia	123,0*	1
	Arena Política	68,7*	1
	Instrumento	64,1*	1
	Meritocracia	23,5*	1
	Missionária	84,7*	1
	Sistema Fechado	709,0*	1

\* significante a 0,01.

### 8.2.5 Análise descritiva dos resultados da Escala de Intenção de Rotatividade - EIR

A média geral da Intenção de Rotatividade foi de 2,21 (numa escala de 5 pontos), com desvio- padrão de 1. Isto significa que a intenção de saída da organização demonstrada pelos trabalhadores está abaixo da média da escala, embora o valor do desvio-padrão revele muita variação deste dado entre os participantes da amostra. Não houve diferença significativa entre os grupos de atendentes ativos e receptivos. Por isto, os dados foram submetidos a regressões sem que fossem diferenciados os dois grupos.

### 8.3 Regressões

Regressões lineares hierárquicas foram calculadas utilizando-se o comando do método *enter*, determinando-se a ordem de entrada das variáveis antecedentes, em sete passos: configurações de poder tipo Sistema Fechado, Missionária, Autocracia, os fatores de prazer Gratificação, Liberdade, e os de sofrimento, Insegurança e Desgaste. Entraram na regressão apenas as configurações de poder percebidas pelos empregados como características da organização, ou seja, aquelas cujas médias fatoriais foram maiores do que o ponto médio da escala (3), em ordem decrescente. Os quatro fatores de prazer e sofrimento entraram na regressão independentemente dos valores de suas médias porque, como constituíam variáveis afetivas, não se poderia afirmar que um afeto era ausente se sua média fatorial fosse menor do que a média da escala. A esta lógica também atendeu a média do resultado da intenção de rotatividade, a VD deste estudo.

Os resultados mostraram as configurações de poder são preditores fracos para intenção de rotatividade. O modelo ganhou força de predição com o ingresso dos fatores de prazer e sofrimento no trabalho, quando o  $R^2$  saltou de 0,9 (não significante) para 0,43 (significante a  $p < 0,001$ ).

Por isto, fez-se uma segunda rodada de duas análises de regressão, desta vez *stepwise*. Na primeira, foram definidas como antecedentes de intenção de rotatividade somente as três configurações de poder e na segunda, somente os fatores de prazer e sofrimento. Os resultados confirmaram que as três configurações de poder, juntas, predizem significativamente 9% de sua variância total explicada ( $R^2 = 0,09$ ,  $p < 0,001$ ).

No segundo passo, com o acréscimo dos quatro fatores de prazer e sofrimento, a percentagem de variância explicada da intenção de rotatividade saltou para 43% ( $R^2 = 0,43$ ,  $p < 0,001$ ). Pode-se perceber que prazer e sofrimento são fortes preditores desta variável. Pressupôs-se, por isso, que configurações de poder poderiam ser antecedentes de prazer e sofrimento. Mas primeiramente, serão explicados os resultados desta regressão e depois se passará a explorar os das outras.

Os preditores significantes do modelo foram Gratificação ( $\beta = -0,41$ ,  $p < 0,001$ ) e Desgaste ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,001$ ). Isto significa que quanto mais forte foi o sentimento de gratificação que os empregados sentiam, menor era sua intenção de deixar a organização e quanto maior foi o desgaste que relatavam no trabalho, maior era sua intenção de abandonar a organização (ver Figura 1).

Nova regressão foi feita, desta vez entre as três configurações de poder e cada um dos fatores de PST. As configurações de poder foram preditoras significativas dos quatro fatores de PST. Quando Gratificação foi considerada como conseqüente, o modelo com as três configurações de poder explicou 26% da variância total ( $p < 0,001$ ). As configurações Missionária e Sistema Fechado foram as preditoras significantes ( $\beta = 0,31$  e  $0,25$ , respectivamente;  $p < 0,001$ ). Isto significa que quanto maior foi a percepção da organização como uma empresa grande e madura, que tem por objetivo o crescimento e o amadurecimento (Sistema Fechado) e como organização que tem como missão um serviço socialmente importante (Missionária), maior era o sentimento de Gratificação sentido pelos empregados.

Na predição de Liberdade, as três configurações de poder explicaram 28% ( $p < 0,001$ ). A configuração Missionária foi a preditora mais importante ( $\beta = 0,33$ ,  $p < 0,001$ ), seguida de Sistema Fechado ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,001$ ) e de Autocracia ( $\beta = -0,13$ ,  $p < 0,01$ ). Os resultados mostraram que, quanto maior era a percepção da organização como aquela que tem como missão um serviço socialmente importante (Missionária), e como uma empresa grande e madura, que tem por objetivo o crescimento e o amadurecimento (Sistema Fechado), mais os empregados se sentiam livres. Mas, quando perceberam a organização como autoritária e de normas rígidas (Autocracia), menos Liberdade sentiam.

O modelo com as três configurações de poder também explicou significativamente os dois fatores indicadores de sofrimento no trabalho. Para a predição de Insegurança, o modelo explicou significativamente 13% ( $p = 0,05$ ) do total da variância explicada, sendo significantes as configurações Missionária (preditora em sentido inverso,  $\beta = -0,17$ ,  $p < 0,05$ ) e a Autocracia ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,001$ ). Isto significa que quanto mais a empresa foi percebida como Missionária, menos os empregados se sentiam inseguros; o contrário aconteceu quando a empresa foi percebida como Autocracia: neste caso, os empregados sentiam-se mais inseguros.

O mesmo modelo explicou significativamente 14% de Desgaste ( $p < 0,001$ ). As configurações de poder Missionária (em sentido inverso,  $\beta = -0,23$ ,  $p < 0,005$ ) e Autocracia ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,001$ ) foram as responsáveis por estas explicações, o que significa que quanto mais os empregados percebiam a organização como prestadora de serviços socialmente relevantes, menos eles se sentiam desgastados; ao contrário, quanto mais rígida, autoritária e centralizadora foi percebida a organização, mais eles se desgastavam.

Com base nos resultados descritos, pode-se concluir que a hipótese principal deste estudo foi confirmada. Apesar da análise de regressão não ser a técnica mais adequada para inferir este tipo de encadeamento, pela própria explicação do modelo, parece razoável admiti-lo. A equação estrutural seria a técnica mais adequada a ser empregada no caso do estudo apresentado.

O modelo identificado por estes resultados pode ser representado graficamente como na Figura 1.

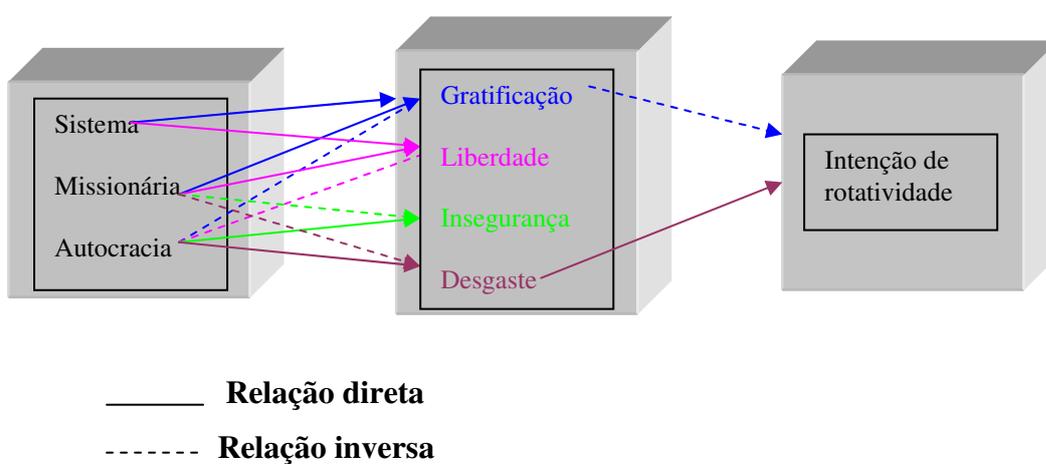


Figura 1- Representação gráfica do modelo encontrado neste estudo.

## 9. DISCUSSÃO

Neste momento os resultados frutos deste estudo são interpretados e discutidos. Outros estudos são chamados a contribuir neste processo, através da indicação de seus resultados. Em seguida, a hipótese formulada inicialmente norteará a discussão.

Resultados das análises descritivas demonstram diferenças na percepção dos tipos de configuração de poder e teste *t* nos níveis de insegurança (sofrimento), liberdade e gratificação (prazer) entre os grupos de tele-atendentes ativos e receptivos que se explicam em razão das peculiaridades no tipo de tarefa de cada uma das operações. Os tele-atendentes das operações ativas lidam diretamente com a sazonalidade das vendas, marcadas pela instabilidade, o que pode explicar um maior sentimento de insegurança. Por sua vez, possuem maior liberdade, vez que para argumentar com os clientes utilizam-se mais de suas habilidades pessoais (percepção, fluência verbal, etc.) e conhecimentos. O fato de se sentirem mais gratificados pode-se explicar pelo próprio conteúdo das tarefas, vez que o esforço do tele-atendente ativo se converte, na maior parte das vezes, na entrega de um serviço ou produto (venda). Já no caso dos tele-atendentes receptivos, o esforço é feito na direção da minimização de uma insatisfação (solução de um problema). Portanto, a maior média em gratificação dos tele-atendentes ativos poder-se-ia explicar através da maior facilidade em identificar os resultados alcançados, que acontece no caso de vendas.

Os resultados encontrados nas análises de regressão confirmam a hipótese inicialmente formulada. Com efeito, algumas configurações de poder (sistema fechado, missionária e autocracia) são preditoras das vivências de prazer e sofrimento e pode-se verificar que prazer e sofrimento são fortes e significantes preditores de intenção de rotatividade.

Estudos envolvendo poder organizacional vêm se proliferando, muito embora, exista uma carência de teorias mais abrangentes que contemplem as dimensões individuais e coletivas, internas e externas, intra e entre grupos, que trabalhem com conceitos multidimensionais (PAZ; MENDES; GABRIEL, 2001). Neste sentido, os resultados encontrados colaboram para uma maior compreensão do fenômeno do poder nas organizações.

De acordo com Dejours (1999), as organizações de trabalho constituem-se pela divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as questões de responsabilidade e as relações de poder. De tal forma que, o

modo como se dão essas relações de poder nas organizações de trabalho é determinante das vivências de prazer ou de sofrimento.

Essas relações socioprofissionais (onde se inserem as relações de poder) permitem que a organização de trabalho inscreva-se na intersubjetividade do sujeito, fazendo-o parte da construção do coletivo de trabalho e da identidade social (MENDES; MORRONE, 2003).

Paz; Mendes e Gabriel (2001) observam que a configuração de poder é antecedente ao estilo de caráter do indivíduo e que caso as organizações mudem suas configurações, os estilos de caráter também mudam, visto que a dinâmica que envolve a relação indivíduo-organização é estabelecida de forma diferente em termos do tipo de investimento pulsional que o ambiente externo passa a exigir do indivíduo.

De modo semelhante pode-se pensar a dinâmica das vivências de prazer e sofrimento por que passam os indivíduos nas organizações, uma vez que a relação indivíduo-organização seria determinante destas vivências que igualmente dependem do investimento pulsional que o ambiente exige.

Os resultados do presente estudo podem indicar que as configurações de poder efetivamente são antecedentes das vivências de prazer-sofrimento, como preditoras significativas dos quatro fatores de PST.

Desta maneira, os resultados mostram que quando os trabalhadores percebem a organização como uma empresa grande e madura, que tem por objetivo o crescimento e o amadurecimento (Sistema Fechado) e como organização que tem como missão um serviço socialmente importante (Missionária), maiores eram os sentimentos de Gratificação e Liberdade vivenciados pelos empregados. No entanto, quando perceberam a organização como autoritária e de normas rígidas (Autocracia), menos Liberdade sentiam. No que se refere às vivências de sofrimento, encontrou-se que quanto mais a empresa foi percebida como Missionária, menos os empregados se sentiam inseguros e desgastados; o contrário aconteceu quando a empresa foi percebida como Autocracia: neste caso, os empregados sentiam-se mais inseguros e desgastados.

Os resultados indicam também que os trabalhadores da organização estudada possuem vivências de prazer e sofrimento moderadas, com predomínio das vivências de prazer.

Primeiramente, há que se admitir que o trabalho muito provavelmente seja uma fonte de prazer na vida das pessoas, de modo que os trabalhadores não percam o desejo

de produzir, construindo assim sua identidade psíquica e social (MENDES; MORRONE, 2003).

Mendes e Tamayo (2001) apontam que o sofrimento dificilmente tem aparecido nas pesquisas como predominante no contexto organizacional, o que pode ser explicado, também, pela necessidade inerente à condição humana da busca constante do prazer e evitação do sofrimento. A esta conclusão também chegaram outros estudos (MORRONE, 2001; RESENDE, 2003; MENDES; MORRONE, 2003).

A evidência moderada de prazer-sofrimento pode retratar a realidade dos teleatendentes, que teriam um trabalho marcado por aspectos positivos e negativos, sendo que as vivências de prazer poderiam ser compreendidas trazendo-se à discussão dados da realidade sócio-econômica, que aponta altos índices de desemprego, sendo assim, só o fato de ter um trabalho já seria situação geradora de prazer. Morrone (2001) também encontrou que o valor atribuído ao trabalho como alternativa de sobrevivência pode exercer papel preponderante nas vivências de prazer, pois, através deste valor, o grupo de trabalhadores passa a adotar atitudes e comportamentos em direção à modificação das situações que geram o sofrimento, promovendo situações de prazer. Vargas (2001) também sugere que o valor de sobrevivência atribuído ao trabalho exerce influência sobre as vivências de prazer-sofrimento. Também neste sentido, Mendes e Morrone (2003) chegaram a hipotetizar que possuir um trabalho, ainda que em situações precárias, é de fundamental importância para a saúde psíquica dos trabalhadores.

A coexistência de indicadores que sugerem a vivência de prazer e de sofrimento pode também estar relacionada ao uso dos mecanismos de mobilização subjetiva e de defesas individuais ou coletivas, de acordo com a teoria da psicodinâmica do trabalho. Dejours e Abdoucheli (1994) definem estas estratégias defensivas como mecanismos utilizados para minimizar ou negar aspectos negativos da realidade que causam sofrimento.

Não é a existência de prazer ou de sofrimento que fundamentam por si só a saúde do trabalhador, uma vez que as estratégias utilizadas por eles podem ser capazes de transformar situações de sofrimento em situações de prazer (DEJOURS, 1997, 1999; VARGAS, 2001; MENDES; MORRONE, 2003; RESENDE, 2003; ROCHA, 2003).

Por sua vez, a predominância das vivências de prazer pode indicar que esses trabalhadores percebem a oportunidade de emprego como geradora de gratificação, posto que é alternativa de sobrevivência. Ademais, é pressuposto da Psicodinâmica do

Trabalho considerar que a saúde psíquica decorre da dinâmica de busca de prazer e evitação do sofrimento (DEJOURS, 1999).

De acordo com a literatura, é importante ressaltar que as vivências de prazer estão na maioria das vezes associadas à realização de tarefas significativas e importantes para a sociedade e em que é possível expressar sua criatividade no trabalho (MENDES; FERREIRA, 2001). No caso dos tele-atendentes, sujeitos do presente estudo de caso, muito embora a atividade seja bastante estruturada, determinada pela obediência a padrões rígidos de respostas aos clientes, bem como à regras de comportamento (tempos de descanso; pausas para lanche; tempo máximo de permanência com o cliente na linha, etc.), pode-se pensar no trabalho como um espaço para o seu estabelecimento enquanto trabalhador, capaz de produzir e receber os frutos de seu trabalho.

Assim, ao sentir-se útil e produtivo, o tele-atendente fortalece sua identidade de sujeito, possibilitando a vivência do prazer (MENDES, 1995).

### **A organização do trabalho e sua relação com a vivência de prazer e sofrimento no trabalho**

A organização do trabalho é responsável por exercer um efeito determinante sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1999; MORRONE, 2001; ROCHA, 2003).

Os pressupostos do taylorismo (TAYLOR, 1987) estão presentes no modelo de gestão da organização objeto do presente estudo. A separação entre a concepção e a execução das tarefas (os tele-atendentes não são envolvidos na elaboração dos scripts de atendimento); o controle dos tempos e movimentos (tempo de espera, de descanso, de atendimento) e as exigências de qualidade e produtividade, são aspectos presentes na organização do trabalho que confirmam à obediência a esse modelo.

Para Dejours (1997), o sofrimento se origina na mecanização e robotização das tarefas, bem como nas pressões e imposições da organização de trabalho e nas relações com os clientes/público. Com efeito, como já se falou anteriormente, a organização do trabalho na empresa estudada se dá de modo bastante estruturado, sendo caracterizada pelo estabelecimento de padrões rígidos de comportamento e atendimento a clientes. Desta forma, a rotina rígida e a pressão por atendimento aos clientes em curto espaço de tempo e através de soluções muitas vezes indisponíveis aos tele-atendentes - contexto próprio da atividade nas centrais de atendimento - seriam um “prato-cheio” para o surgimento do desgaste e da insegurança, sentimentos relacionados às vivências de

sofrimento. Isto explica a presença do sofrimento em níveis moderados (“Tenho receio de ser demitido ao cometer erros” – média do item =3,13; “Meu trabalho é desgastante” – média do item=3,16).

Resende (2003) em trabalho realizado com bancários, concluiu que a sobrevivência dentro do atual contexto de mercado de trabalho, marcado pela precarização e pelo desemprego estrutural poderia ser uma explicação para a vivência de gratificação em um trabalho no qual se faz um uso intensivo da informática, é caracterizado pelo empobrecimento do conteúdo das tarefas e aumento da monotonia. A pesquisadora considera ainda, que o trabalho como estratégia de continuidade aos estudos de terceiro grau também pode explicar a vivência de gratificação.

De modo semelhante, pode-se pensar no trabalho dos tele-atendentes, que igualmente lidam com o estresse da informática e com a pressão pela produtividade e pelo atendimento ao público, por si só desgastante e que da mesma maneira, utilizam a oportunidade de trabalho como alternativa para ingressar no ensino superior, visto que a organização possui convênios com instituições privadas de ensino superior, o que garante descontos aos seus trabalhadores. Desta maneira, muitos são atraídos para este trabalho, com o único propósito de viabilizar o sonho de conseguir um diploma de nível superior.

Freire (2002) sob o referencial da ergonomia do trabalho estudou a inter-relação entre o contexto específico de *call center* (relações, condições e organização do trabalho) e seus impactos ou conseqüências sobre o custo humano para os tele-atendentes e os considerou “porta-vozes” da instituição, que se encontram constantemente sem respostas e argumentos ao tele-usuário e buscam regular os limites do trabalho prescrito e as condições disponibilizadas. A análise dos resultados encontrados pela autora aponta, sobretudo, a influência do suporte organizacional na construção da inter-relação atendente-usuário, enfatizando a necessidade de soluções pontuais para os limites organizacionais no gerenciamento de centrais de atendimento, conseqüentemente, de resoluções para os constantes conflitos entre atendente e usuário, bem como para atenuar a sobrecarga física, psíquica e cognitiva imposta atualmente aos tele-atendentes.

Em síntese, os resultados mostram que o sofrimento pode estar mascarado em função do prazer moderado, ou seja, é exigido um esforço por parte dos trabalhadores para se manter trabalhando, como uma luta pela prevalência do prazer sobre o sofrimento, corroborando os resultados deste estudo.

Assim, o fato da vivência de sofrimento fazer-se presente confirma as conclusões trazidas por teóricos da área, que apontam que prazer e sofrimento são vivências inseparáveis que devem ser analisadas sob o contexto da inter-relação com as demais variáveis presentes na situação de trabalho (MORRONE, 2001).

### **Variáveis afetivas como principais preditoras do modelo**

As configurações de poder, juntas, explicam apenas 9% da intenção de rotatividade. Quando entram no modelo juntamente com prazer e sofrimento, explicam 43% da VD (intenção de rotatividade).

Num estudo realizado por Ferreira (2001) comparando a intenção de rotatividade de dois grupos de trabalhadores (um do setor metalúrgico e outro do setor eletroeletrônico, ambos de São Paulo) encontrou-se, através do método da regressão múltipla hierárquica, que 31% da intenção de rotatividade era explicada pelas variáveis satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, enquanto que a variável independente percepção de justiça de remuneração (componente cognitivo) explicou apenas 1%. Isto confirmou afirmação anterior de Siqueira (1995) e os achados deste estudo, revelando assim, que quando se colocam variáveis afetivas no modelo, com efeito, essas concentram a maior parte da variância e que as variáveis afetivas tendem a ser antecedentes diretos da intenção de rotatividade.

Siqueira e Pereira (1999) realizaram estudo com 196 trabalhadores do setor de enfermagem de hospitais públicos e particulares, que teve como objetivo analisar um modelo para intenção de sair da organização, nele incluindo como antecedentes diretos vínculos afetivos com o trabalho (satisfação) e a organização (comprometimento organizacional) e, como antecedentes indiretos, indicadores de afetividade na vida pessoal do trabalhador (estado de ânimo e disposição afetiva). Os resultados obtidos no estudo revelaram que parcela significativa da variância da intenção de sair da organização, cerca de 21%, poderia ser explicada pelos vínculos afetivos que o trabalhador mantém com o trabalho que realiza e com organização que o emprega, como também por variáveis que retratam estados afetivos do indivíduo.

Quanto às conseqüências positivas do vínculo afetivo com a organização, pesquisas (SIQUEIRA; PEREIRA, 1999; FERREIRA, 2001) têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho (avaliação de desempenho favorável e

produtividade elevada, por exemplo). Conseqüências negativas para organizações são os atrasos, o fraco desempenho e esforço reduzido aplicado ao trabalho quando o comprometimento afetivo é baixo (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Estes achados foram confirmados pelos resultados deste estudo, já que aspectos de prazer e de sofrimento (afetos) foram os preditores mais importantes de intenção de deixar a organização, pois quanto mais forte foi o sentimento de gratificação que os empregados sentiam, menor era sua intenção de deixar a organização e quanto maior foi o sentimento de desgaste que relatavam no trabalho, maior era sua intenção de abandonar a organização.

De forma geral, os resultados apontam que o predomínio da vivência de prazer pelo grupo de tele-atendentes parece indicar que estes têm no trabalho a oportunidade de se realizar enquanto trabalhador, na medida em que possui um emprego como alternativa à sua sobrevivência.

## 10. CONCLUSÕES E AGENDA DE PESQUISA

A questão da rotatividade de pessoal é algo que incomoda os profissionais da área de RH e os gestores que buscam reter seus melhores empregados. Compreender em que medida as vivências de prazer e sofrimento no trabalho determinam esta intenção, bem como, de que modo as relações de poder configuradas no ambiente organizacional contribuem para tanto, foi o objetivo deste estudo.

Assim, o modelo analisado neste estudo além de representar contribuição ao desenvolvimento teórico da área, pode indicar alternativas às práticas dos profissionais de Recursos Humanos.

Os resultados confirmam o pressuposto básico da Psicodinâmica do Trabalho: a organização do trabalho (e aqui pode-se colocar as configurações de poder) é o principal fator a proporcionar mais vivências de prazer ou, pela limitação mais sofrimento (DEJOURS, 1999). Dentre os preditores de prazer-sofrimento estão as configurações de poder sistema fechado, missionária e autocracia, sendo que a configuração autocracia só não foi significativa ao predizer a gratificação e a configuração sistema fechado só foi significativa ao predizer as vivências de prazer.

As configurações de poder, isoladamente, explicam apenas 9% da intenção de rotatividade, sendo que as vivências de prazer e sofrimento explicam 35%. O que confirma outros achados de que ao se colocar variáveis afetivas no modelo, essas concentram a maior parte da variância e que as variáveis afetivas tendem a ser antecedentes diretos da intenção de rotatividade (SIQUEIRA, 1995; SIQUEIRA; PEREIRA 1999).

A intenção do tele-atendente de deixar a organização teve como preditores as vivências de gratificação (inversamente) e de desgaste (diretamente), sendo que esta última, sozinha, explicou apenas 8,4 % da intenção de rotatividade e quando associada com a vivência de gratificação, explicou 42,9 %. Conclui-se, portanto, que a intenção de deixar a organização está mais fortemente associada ao sentimento de fazer o que gosta e ser reconhecido pelo que faz (sentir-se gratificado) do que ao desgaste/cansaço que este trabalho pode lhe proporcionar.

Esta confirmação é de extrema importância quando se pensa nos investimentos que as organizações devem fazer na direção da retenção de seus melhores talentos. Deve-se perseguir a gratificação do empregado muito mais do que a eliminação dos eventos estressores, de modo que o trabalhador tenha oportunidade de se identificar com

a tarefa que realiza, sentindo-se útil e valorizado pelo que faz. Isto não quer dizer, de maneira nenhuma, que as empresas devem negligenciar os aspectos relacionados ao ambiente físico e sobrecarga de trabalho, mas sim, que ao objetivarem a redução da rotatividade, devem dar atenção especial à criação de situações que conduzam aos sentimentos “de fazer o que gosta”. O trabalho deve ser um lugar de prazer, um espaço em que o trabalhador possa se produzir, construindo sua identidade enquanto sujeito.

Os resultados deste estudo estão em sintonia com o que se falou acima: quanto mais gratificado estiver o trabalhador, menor será a intenção de deixar seu emprego.

Este estudo, contudo, teve limitações. O principal fator limitante foi o de não terem sido realizadas entrevistas (método qualitativo), método largamente empregado pela psicodinâmica do trabalho. Teria sido interessante investigar mais profundamente o que provoca sentimentos de gratificação nos tele-atendentes. Através das entrevistas também teria sido possível alargar a compreensão acerca dos elementos que integram a intenção de rotatividade, ou seja, quais outros comportamentos podem indicar que o trabalhador tem intenção de deixar seu emprego.

Outro aspecto limitante foi a utilização de análise de regressão para verificar o poder de predição das configurações de poder e dos fatores de PST na intenção de rotatividade, o que não permitiu concluir causalidade entre elas. A equação estrutural resolveria o problema em estudos futuros.

Estudos posteriores poderiam investigar com mais detalhes os antecedentes da variável intenção de rotatividade, introduzindo variáveis individuais (comprometimento, por exemplo), bem como variáveis relacionadas ao contexto sócio-econômico em que se insere o indivíduo, como por exemplo, em que medida o trabalho realizado contribui para a sobrevivência da família do sujeito investigado.

Outros estudos, como os de Dias (2005), Pinto Jr (2005) e Azevedo (2006) deveriam buscar dados concretos acerca da rotatividade, associando-a aos dados relacionados à intenção de saída da organização, pois assim ter-se-ia condições de presumir, mesmo que precariamente, o quanto a intenção afeta economicamente as organizações.

Apesar de suas limitações, este estudo de caso traz contribuições importantes à área de pesquisa em Comportamento Organizacional, bem como à organização alvo, ampliando um pouco mais a compreensão do fenômeno que abala as organizações: a intenção de rotatividade que influencia o abandono do vínculo de trabalho.

## 11. REFERÊNCIAS

ALEXANDER J.A.; LICHTENSTEIN R.; Oh H.J.. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. **Research in Nursing and Health**, v. 21, p. 415-427.

ANDERSON, C. & THOMPSON, L. L. (2004). Affect from the top down: How powerful individuals' positive affect shapes negotiations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, New York.

BOONSTRA, J. J. & GRAVENHORST, K. M. B. (1998). Power Dynamics and Organizational change: A comparison of perspectives. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 7, p. 97-120.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (2004). A Psicologia e a Produção de Conhecimento em Organizações e Trabalho. In: A. V. B. BASTOS; J. C. ZANELLI; J. E. BORGES-ANDRADE (Eds), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, p. 492-517.

BRIEF, A.P.& WEISS, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 53, p. 279-307.

CAMPBELL, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In: D. R. IIGEN & E. D. PULAKOS (Eds.), **The changing nature of performance**. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

CODO, W.; SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. (2003). **Saúde Mental e Trabalho**. Petrópolis: Ed. Vozes.

COHEN, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of the three models. **Human Relations**, v. 53, p. 387-417.

DAHL, R. A.(1957). The Concept of Power. **Behavioral Science**, v. 2, p. 201-215.

DAVID, G.; LYNN, M.; RODGER, W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. **Journal of Management**, v. 29, n. 1, 99-118, jan.

DEJOURS, C. (1987). **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (1994). **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas.

DEJOURS, C. (1999). **O Fator Humano**. (Trad. Betiol). 2ed. São Paulo: Editora FGV, 1999. 102 p.

DEJOURS, C. (1999). **A Banalização da Injustiça Social**. (Trad. Luiz Alberto Monjardim) 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

DEJOURS, C. & VILLETTE, M. (2000). Um regard de psychanalyste sur la guerre économique. **Le Journal De L'école de Paris**, Paris, v. 24, p. 7-15, jul/out.

FERREIRA, M.L.C.B. (2001). **Modelo Psicossocial para intenção de rotatividade: estudo comparativo entre trabalhadores dos setores metalúrgico e eletro-eletrônico de São Paulo**. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.

FERREIRA, M. C. & MENDES, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: uma atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, 6(1), p. 93-104.

FERREIRA, M. C. & FREIRE, O.N. (2001). Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **RAC**, 5, n.2, maio/ago, p. 175-200.

FERREIRA, M. C. & MENDES, A. M. (2003). **Trabalho e Riscos de Adoecimento: O Caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: LPA Edições.

FINEMAN, S. (2001). Emotions and organizational control. In: R. L. PAYNE & C. L. COOPER. **Emotions at work**. Theory, research and applications for management. UK: John Wiley & Sons Ltd., p. 219-140.

FOUCAULT, M. (1979). **Microfísica do Poder**. São Paulo: Ed. Graal.

FREIRE, O.N. (2002). **Ser atendente a vida toda é humanamente impossível: Serviço de Tele-atendimento e Custo Humano do Trabalho**. 144 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

FRENCH, J. R. P. & RAVEN, B. (1959). The bases of social power. In: D. CARTWRIGHT (ed), **Studies in Social Power**. Ann Arbor: Mi: Institute for Social Research, p. 150-167.

FREUD, S. (1971). **Three essays on the theory of sexuality**. London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis. (Original publicado em 1905).

FREY, Klaus. A dimensão político-democrática nas teorias de desenvolvimento sustentável e suas implicações para a gestão local. **Ambient. Soc.**, Campinas, n. 9, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>

- ITO, H.; EISEN, S.V.; SEDERER, L.I.; YAMADA, O.; TACHIMORI, H. (2001). Factors affecting psychiatric nurses' intention to leave their job. **Psychiatric Services**, v. 52, p. 232-234.
- KOSLOWSKY, M.; SCHWARZWALD, J.; ASHURI, S. (2001). On the Relationship between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organizational Attitudes. **Applied Psychology: An International Review**. Oxford, v. 50, n. 3, p. 455-476.
- KIPNIS, D. (1976). **The Powerholders**. Chicago: University of Chicago Press.
- LAMAS, B. S. (1991). Trabalho e Prazer – pólos opostos ou um continuum? **Revista Psico**, Porto Alegre, v.22, n.2, p. 119-132, jul/dez.
- MAQUIAVEL, N. (1512/1972) **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- MARTINS, M. C. F. (2000). Clima organizacional: o estado da arte. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, v. 3, jan/jun, p.12-18.
- MARTINS, M.C.F. (2003). **Satisfação no trabalho: uma revisão de décadas de estudos**. Manuscrito inédito.
- MENDES, A.M. (1995/1996). Comportamento Defensivo. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 13 (1/2), p. 27-37, jan/dez.
- MENDES, A.M. & ABRAHÃO, J. I. (1996). Organização do Trabalho e Vivências de Prazer-Sofrimento do Trabalhador: Abordagem Psicodinâmica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 179-184, maio/ago.
- MENDES, A.M. (1997). **Inventário de prazer-sofrimento no trabalho**: validação do instrumento (Resumo). In: XXVI Congresso Iberoamericano de Psicologia. Resumos, Sociedade Iberoamericana de Psicologia. São Paulo: SIP, p. 93.
- MENDES, A.M. (1999). **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (2001). **Trabalho em Transição, Saúde em Risco**. Brasília: Editora Finatec.
- MENDES, A. M. & TAMAYO, A. (2001). Valores Organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Psico-USF**, São Paulo, v.6, n.1, p. 39-46, jan/jun.
- MENDES, A. M. (submetido) (2002). Escala de indicadores de prazer-sofrimento no trabalho. Enviado para publicação na **Revista Mente Social**, UGF.
- MENDES, A. M. & MORRONE, C. F. (2003). Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In A. M. MENDES, L. O. BORGES; M. C. FERREIRA (Orgs.). **Trabalho em transição, saúde em risco** (pp. 26-42). Brasília: Ed. UnB – FINATEC.

MENDONÇA, H.; FLAUZINO, D.P.; TAMAYO, A.; PAZ, M.G.T. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia (Natal)**, Natal, v.9 n.3, set/dez.

MERLO, A. R. C. & BARBARINI, N. (2002). Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Revista Psicologia Social**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, jan/jun.

MINTZBERG, H. (1983). **Power in and around Organizations**. New York: Englewood Cliffs – Prentice Hall.

MORGAN, G. (1996). **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas.

MORIN, E. M. (2001). Os Sentidos do Trabalho. **Revista Recursos Humanos**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul/set.

MORRONE, C.F. (2010). **Só para não ficar desempregado. Resignificando o sofrimento psíquico no trabalho**: estudo com trabalhadores em atividades informais. 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

MORRONE, C. F. & MENDES, A. M. (2003). A resignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v.3, n.2, p. 91-118, jul/dez.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. (1982). **Employee-Organization linkages The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press.

MUNDUATE, L.& GRAVENHORST, K. M. B. (2003). Power Dynamics and Organizational Change: An Introduction. **Applied Psychology: An International Review**, Oxford, 52 (1) p. 1-13.

PAZ, M. G. T. (1997). Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. In A. TAMAYO; J. E. BORGES-ANDRADE; W. CODO. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo, ANPEPP, p. 151-172.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M.; GABRIEL, I. (2001). Configurações de Poder Organizacional e estilos de caráter. **Revista Psicologia do Trabalho e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 141-169, jan/jun.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. (2004). Poder nas Organizações. In J. C. ZANELLI; J. E. BORGES-ANDRADE; A. V. B. BASTOS (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED Editora, cap. 12, p. 380-406.

PEREIRA, J. S. (2003). **Vivências de prazer-sofrimento em gerentes de empresa estratégica: o impacto dos valores organizacionais**. Dissertação de mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

RAVEN, B.H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later, **Journal of Social Behavior and Personality**, v. 7, p. 217-244.

RAVEN, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. **Journal of Social Issues**, v. 49 (4), p. 227-251.

RAVEN, B. H. (1999). Influence, power, religion and the mechanisms of social control. **Journal of Social Issues**, v. 55, p. 161-186.

RAVEN, B. H. (1999). Reflections on interpersonal influence and social power in experimental social psychology. In A. RODRIGUES; R. LEVINE (eds.), **Reflections on 100 years of experimental social psychology**. New York: Basic Books, p. 114-134.

RESENDE, S. (2003). **Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho bancário: o impacto dos valores individuais e das variáveis demográficas**. 129 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

RIND, B. & KIPNIS, D. (1999). Changes in self-perceptions as a result of successfully persuading others. **Journal of Social Issues**, 55, p. 141-156.

ROBBINS, S. P. (1999). **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.

ROCHA, S. R. A. (2003). **O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda: sofrimento, distúrbios osteomoleculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília.

ROUSSEAU, D.M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**, v. 49, p.515-546.

SIQUEIRA, M. M. M. (1995). **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

SIQUEIRA, M. M. M. & PEREIRA, S. E. F. N. (1999). **Análise de um Modelo Afetivo para Intenção de Rotatividade**. In: I Congresso Norte e Nordeste de Psicologia e V Semana Baiana de Psicologia, 1999, Salvador - BA. I Congresso Norte e Nordeste de Psicologia e V Semana Baiana de Psicologia, v. 1. p. 25-45.

SIQUEIRA, M. M. M. & GOMIDE JR.(2004). **Os Vínculos do Indivíduo com a Organização e com o Trabalho**. In J. C. ZANELLI; J. E. BORGES-ANDRADE; A. V. B. BASTOS (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, São Paulo: Artmed, 2004, p. 300-330.

TABACHNICK, B.G. & FIDELL, L.S. (2001). **Using multivariate statistics** (3ª ed.). New York: Harper Collins College Publish.

TAYLOR, F. W. (1987). **Princípios da Administração Científica**. 7 ed. São Paulo, Atlas.

UCHIDA, S. (1998). Trabalho Informatizado e Sofrimento Psíquico. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 9, n.2.

VANDENBERG, R.J. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? **Human Relations**, v 52, p. 1313-1336.

VARGAS, F. (2001). Chômage et souffrance: une approche en termes de rapports sociaux. In: **Actes du 3ème Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du travail**. Paris: CNAM, p. 59-69.

WEICK, K. E. & QUINN, R. E. (1999). Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, 50, 361-386.

## 12- ANEXOS

### 12.1- Anexo A - Questionário aplicado aos participantes

Neste questionário, você vai encontrar uma série de características de trabalho e de empresa ou instituições que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. A sua tarefa consiste em avaliar o quanto estas características são aplicáveis ao seu trabalho e à organização em que você está trabalhando no momento.

Observe bem que não se trata de avaliar o comportamento das pessoas que trabalham com você. O que se pretende é que você dê sua opinião sobre as características do seu trabalho e da sua organização **como um todo**.

**POR FAVOR, RESPONDA TODOS OS ITENS DESTE QUESTIONÁRIO.**

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se de que suas respostas ficarão ANÔNIMAS.

Não há respostas certas nem erradas. O que importa é a sua opinião SINCERA.

Não escreva seu nome em nenhuma parte deste questionário. Solicitamos apenas que nos informe sobre alguns dados complementares no final.

**A sua PARTICIPAÇÃO ao responder com SINCERIDADE a todas as frases é muito valiosa.**

**MUITO OBRIGADA**

Leia as características descritas nos itens e, para dar sua opinião sobre cada uma delas, assinale apenas um dos códigos seguintes:

Não se aplica 0	Pouco aplicável 1	Mais ou menos aplicável 2	Muito aplicável 3	Totalmente aplicável 4
1.	0	1	2	3 4
2.	0	1	2	3 4
3.	0	1	2	3 4
4.	0	1	2	3 4
5.	0	1	2	3 4
6.	0	1	2	3 4
7.	0	1	2	3 4
8.	0	1	2	3 4
9.	0	1	2	3 4
10.	0	1	2	3 4
11.	0	1	2	3 4

12. As metas que a organização deve atingir são impostas pela direção.	0	1	2	3	4
13. Esta organização parece estar se movendo para " lugar nenhum".	0	1	2	3	4
14. Uma das principais metas dessa organização é a manutenção de sua autonomia.	0	1	2	3	4
15. Aqui, as alianças entre grupos são bastante instáveis.	0	1	2	3	4
16. Os objetivos operacionais desta organização são estabelecidos por pessoas de fora.	0	1	2	3	4
17. Nesta organização, os administradores se submetem aos funcionários especializados.	0	1	2	3	4
18. Esta organização se preocupa em recompensar bem os seus funcionários.	0	1	2	3	4
19. Os diretores dessa organização exercem uma liderança autoritária.	0	1	2	3	4
20. Na maioria das vezes, esta organização parece estar se desintegrando.	0	1	2	3	4
21. Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.	0	1	2	3	4
22. Esta organização conta com o trabalho de voluntários.	0	1	2	3	4
23. Esta organização é controlada por políticos..	0	1	2	3	4
24. As metas dessa organização são fluidas, distorcidas ou temporárias.	0	1	2	3	4
25. Aqui, a ideologia organizacional é fraca porque a ideologia profissional é forte.	0	1	2	3	4
26. As regras e normas desta organização são claramente definidas.	0	1	2	3	4
27. Há constantemente quebra na ordem do poder existente nesta organização.	0	1	2	3	4
28. Aqui, os funcionários se comportam conforme os interesses do influenciador externo.	0	1	2	3	4
29. O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.	0	1	2	3	4
30. Tanto os membros desta organização como pessoas que estão fora dela podem influenciar o processo de tomada de decisão.	0	1	2	3	4
31. A missão de servir bem à comunidade tem apoio de todos os membros desta organização.	0	1	2	3	4
32. Os membros desta organização têm interesses em expandir a empresa.	0	1	2	3	4
33. Os funcionários especializados desta organização são o coração do sistema	0	1	2	3	4
34. O sistema disciplinar desta organização é rígido.	0	1	2	3	4
35. Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.	0	1	2	3	4
36. Os especialistas desta organização não aceitam ser controlados por gerentes não especializados.	0	1	2	3	4
37. Os diretores desta organização evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão.	0	1	2	3	4
38. Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.	0	1	2	3	4
39. Há conflitos entre os membros desta organização e pessoas do ambiente externo que querem interferir nela.	0	1	2	3	4
40. Há cooperação entre os membros desta organização.	0	1	2	3	4
41. Esta organização é dominada por funcionários especializados.	0	1	2	3	4
42. Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pela diretoria desta organização.	0	1	2	3	4
43. As metas desta organização são claras para todos os seus membros.	0	1	2	3	4
44. A escolha da diretoria desta organização é feita por indicação política.	0	1	2	3	4
45. O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.	0	1	2	3	4
46. Os objetivos pessoais dos membros desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.	0	1	2	3	4
47. Só os membros desta organização exercem influência sobre ela.	0	1	2	3	4
48. A política partidária faz parte da vida desta organização.	0	1	2	3	4
49. Os trabalhos que esta organização deve realizar tanto podem ser definidos pela diretoria como por gerentes e funcionários especializados.	0	1	2	3	4
50. Certos órgãos do governo exercem influência nesta organização.	0	1	2	3	4

Neste próximo questionário, você vai encontrar uma série de características de trabalho e de empresa ou instituições que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. A sua tarefa consiste em avaliar o quanto estas características são aplicáveis ao seu trabalho e à organização em que você está trabalhando no momento.

**POR FAVOR, RESPONDA TODOS OS ITENS DESTE QUESTIONÁRIO.**

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se de que suas respostas ficarão ANÔNIMAS.

*Não há respostas certas nem erradas. O que importa é a sua opinião SINCERA.*

Não escreva seu nome em nenhuma parte deste questionário. Solicitamos apenas que nos informe sobre alguns dados complementares no final.

**A sua PARTICIPAÇÃO ao responder com SINCERIDADE a todas as frases é muito valiosa.**

**Leia as características descritas nos itens e, para dar sua opinião sobre cada uma delas, assinale apenas um dos códigos seguintes:**

**1= não concordo**

**2= concordo pouco**

**3= concordo em parte**

**4= concordo muito**

**5= concordo totalmente**

01. Sinto satisfação em executar minhas tarefas.	1	2	3	4	5
02. Sinto-me inseguro diante da ameaça de perder meu emprego.	1	2	3	4	5
03. Tenho receio de ser demitido ao cometer erros.	1	2	3	4	5
04. Sinto-me pressionado no meu trabalho.	1	2	3	4	5
05. Meu trabalho é desgastante..	1	2	3	4	5
06. No meu trabalho posso usar o meu estilo pessoal.	1	2	3	4	5
07. Sinto meus colegas solidários comigo.	1	2	3	4	5
08. Sinto frustração no meu trabalho.	1	2	3	4	5
09. Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho.	1	2	3	4	5
10. Meu trabalho é gratificante.	1	2	3	4	5
11. Receio não ser capaz de executar minhas tarefas no prazo estipulado pela minha empresa.	1	2	3	4	5
12. Meu trabalho me causa estresse.	1	2	3	4	5
13. Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
14. Sinto-me ameaçado de demissão.	1	2	3	4	5
15. Meu trabalho é compatível com as minhas aspirações profissionais.	1	2	3	4	5
16. Meu trabalho é cansativo.	1	2	3	4	5
17. Sinto disposição mental para realizar minhas tarefas.	1	2	3	4	5
18. Sinto orgulho do trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
19. Meu trabalho me causa ansiedade.	1	2	3	4	5
20. Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
21. Sinto-me inseguro quando não atendo ao ritmo imposto pela minha empresa.	1	2	3	4	5
22. Quando executo minhas tarefas, realizo-me profissionalmente.	1	2	3	4	5
23. Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero.	1	2	3	4	5
24. Sinto desânimo no trabalho.	1	2	3	4	5
25. Sinto-me identificado com as tarefas que realizo.	1	2	3	4	5
26. Tenho espaço para discutir com os colegas as dificuldades com o trabalho.	1	2	3	4	5
27. Sinto-me sobrecarregado no meu trabalho.	1	2	3	4	5
28. Sinto-me inseguro quando não correspondo às expectativas da empresa em relação ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
29. Meu trabalho me causa tensão emocional.	1	2	3	4	5
30. O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros.	1	2	3	4	5

Abaixo estão frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

**1- Nunca      2- Raramente      3- Às vezes      4- Frequentemente      5- Sempre**

**Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta:**

- ( ) Você pensa em sair da empresa onde trabalha
- ( ) Você planeja sair da empresa onde trabalha
- ( ) Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha

Por favor, informe os dados abaixo solicitados:

1- Há quanto tempo terminou a graduação: \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses.

2- Fez pós-graduação?: \_\_\_ sim \_\_\_ não.

Se sim, informe o nível:

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

3- Trabalha numa organização, empresa ou instituição? \_\_\_ sim \_\_\_ não

4- Se sim, há quanto tempo?: \_\_\_\_\_ anos

4- Há quanto tempo trabalha com esta equipe:

5- Idade: \_\_\_\_\_

6- Estado civil:

\_\_\_ casado(a) \_\_\_ solteiro(a) \_\_\_ divorciado(a) \_\_\_ separado(a) \_\_\_  
viúvo(a) \_\_\_ outros (especificar: \_\_\_\_\_)

**MUITO OBRIGADA**

**12.2- Anexo B****TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO AO SUJEITO  
COLABORADOR**

**TÍTULO: Configurações de Poder, Prazer-Sofrimento, e Absenteísmo em  
Atendentes de Call Center.**

**PESQUISADOR:** Cynthia Coelho Prates Pereira

E-mail: [cynthiaprates@yahoo.com.br](mailto:cynthiaprates@yahoo.com.br)

**COMITÊ DE ÉTICA:** 3239.4131

Diante da complexidade que envolve organizações e as relações de trabalho, o estudo pretende identificar as relações entre as configurações de poder e o prazer-sofrimento e a possível influência que exercem nas ausências do trabalhador ao trabalho.

A pesquisa não envolverá riscos para o colaborador, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam a identificação do sujeito. Também não implicará em custos para o sujeito, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador. Ser colaborador desta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para o mesmo.

Fica estabelecido que o cliente colaborador poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

O colaborador autoriza o uso das informações provenientes do questionário, para pesquisas e eventuais publicações no campo da psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar o colaborador ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome do sujeito em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-lo.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que o sujeito colaborador dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através do preenchimento dos questionários enviados pela pesquisadora, Mestranda da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Cynthia Coelho Prates Pereira.

Uberlândia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2004.

---

Pesquisadora responsável

**12.3- Anexo C****TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO À ORGANIZAÇÃO E  
SOLICITAÇÃO DE ANUÊNCIA**

**TÍTULO: Configurações de Poder, Prazer-Sufrimento, e Absenteísmo em  
Atendentes de Call Center.**

**PESQUISADOR: Cynthia Coelho Prates Pereira**

E-mail: [cynthyaprates@yahoo.com.br](mailto:cynthyaprates@yahoo.com.br)

**COMITÊ DE ÉTICA: 3239.4131**

A pesquisa não envolverá riscos para empresa colaboradora quanto à exposição ao público de seu nome ou razão social, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam sua identificação. Também não implicará em custos para a organização, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador.

A empresa colaboradora autoriza o uso das informações provenientes dos questionários para pesquisas e eventuais publicações no campo da psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar a colaboração. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome da empresa em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-la.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que a empresa colaboradora dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através da anuência de aplicação dos questionários enviados pela pesquisadora, Mestranda da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Cynthia Coelho Prates Pereira.

Uberlândia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2004.

---

Pesquisadora responsável

---

Responsável pela Anuência/Empresa Colaboradora

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)