

# Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: estudo de caso numa agência bancária

Anne Pinheiro Leal  
Tadeu Vieira de Almeida  
Márcio André Leal Bauer

## INTRODUÇÃO

O setor bancário brasileiro, nas últimas duas décadas e meia, tem sofrido transformações marcadas pela intensificação do trabalho e pela extrema padronização e racionalização dos processos. Rossi (2008) pontua alguns aspectos dessa reestruturação, quais sejam: o aumento considerável de clientes, a padronização das rotinas dos serviços, a automação do trabalho bancário através



dos CPD's, o atendimento de clientes através de terminais de autoatendimento nas agências e pela internet. A partir disso, novas medições foram inseridas entre os trabalhadores bancários e o objeto do seu trabalho, bem como, de forma reflexa, os usuários dessas organizações passam a assumir novas atividades frente ao processamento de suas transações financeiras.

Neste estudo, parte-se do pressuposto que tais transformações afetam a composição da atividade de trabalho dos bancários, representando novas possibilidades e obstáculos às vivências de prazer no trabalho. Interessa, particularmente, as atividades bancárias diretamente relacionadas ao atendimento ao público, cujo objeto do trabalho inclui fundamentalmente o usuário final.

O atendimento ao público, de modo geral, é constituído de um serviço terminal resultante da sinergia de múltiplas variáveis: a conduta do cliente, dos funcionários, condições físicas, ambientais e instrumentais, além do próprio processo de trabalho. Por colocar em cena diversos interlocutores, o atendimento ao público é definido como complexo, cuja interação social é mediada por diferentes necessidades, que podem ser dificultadas ou facilitadas de acordo com as condições disponibilizadas pela organização – físicas, instrumentais, materiais e organizacionais (FERREIRA; MENDES, 2001).

Segundo Ferreira e Mendes (2001), ao analisar o processo de atendimento são encontradas diversas disfunções cuja investigação é possível através de uma perspectiva tridimensional: a lógica da instituição, a lógica do atendente e a lógica do usuário. Na lógica da instituição são identificados os fatores que determinam seu modo de ser da organização, tais como os processos organizacionais e os suportes disponíveis; já na lógica do atendente são analisados os fatores, como perfil, competência, conduta nas situações de atendimento, que caracterizam o modo operatório do funcionário. Por fim, está a lógica do usuário, analisando perfil socioeconômico e representação social, que caracterizam o modo de utilização dos serviços e seu comportamento no atendimento.

Entende-se que na atividade de atendimento ao público as contradições presentes no processo de trabalho aparecem de forma mais evidente, o que enriquece a compreensão da dinâmica prazer/sofrimento no trabalho.

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa. Foi realizado numa agência do Banco Arca<sup>1</sup>, uma empresa pública cuja atividade de atendimento ao público é de extrema relevância social, já que a referida organização atende predominantemente um público de baixa

---

<sup>1</sup> O nome da instituição financeira em questão é fictício para preservar a identidade da organização.

escolaridade que depende do profissional bancário como mediador para utilização de serviços financeiros, em especial o acesso a programas sociais. O desempenho da atividade de atendimento ao público, neste caso, impacta significativamente o bem-estar social, já que pelo perfil do público atendido se comparado com outros bancos utiliza muito pouco os serviços de autoatendimento e internet banking. Apesar disso, o Banco Arca se propõe uma série de metas de competitividade que tensiona a uma lógica privada.

O objetivo geral deste trabalho é, portanto, analisar de que forma a organização do trabalho está relacionada às vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento bancário ao público desta agência bancária.

## ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SUBJETIVIDADE

Tradicionalmente os estudos sobre saúde no trabalho dão preferência à análise das condições de trabalho, como riscos físicos, mecânicos, químicos e biológicos inerentes ao posto de trabalho, e não à relação do trabalhador com a sua atividade (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012). Da mesma forma, Brant e Minayo-Gomez (2004) observam que, no campo da saúde, os sintomas assumiram os significados de determinantes naturais das doenças, deixando de lado a articulação entre o sujeito e o sofrimento. “O sujeito, banido da cosmologia médica,

deu lugar ao paciente, representado como um conjunto de órgãos e tecidos” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012, p. 217).

A análise do trabalho, contudo, se considerada num sentido mais concreto, precisa necessariamente centrar-se na relação indivíduo-organização, ou nas várias dimensões da atividade, que é a própria matriz do viver (HOLZ; BIANCO, 2014). Da mesma forma que o mapeamento de riscos oferecidos pelas condições de trabalho só faz sentido se considerado o corpo que sofre as pressões das mesmas, só se compreende o funcionamento do ser que vive e trabalha pela interação entre as dimensões corpóreas e psíquicas, por onde a energia vital circula. É necessário, portanto, compreender a dimensão organizacional do trabalho, ou seja, a divisão das tarefas e as relações de produção, por ser justamente esta que o especifica como relação social, onde é possível a interface singular-coletivo (DEJOURS, 2012c).

A exemplo do corpo, designado como alvo privilegiado das condições de trabalho, o aparelho psíquico e o Desejo do Sujeito foram revelados como o alvo específico da Organização do Trabalho. Admitir-se-á sem dificuldade que esta última se decifra como a vontade de um outro, de um grupo de outros ou de uma instituição, que se opõe ou mesmo se impõe ao trabalhador (DEJOURS, 2012b, p. 41).

A organização do trabalho aparece como a expressão característica das relações de poder e da violência, que pode implicar uma generalização na ordem da técnica que se abate sobre os trabalhadores, que não podem mais ser sujeitos do seu comportamento. É o corpo somático, e não o aparelho psíquico sozinho, parece incapaz de funcionar duravelmente e de resistir por muito tempo à repressão do desejo (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012).

Em termos gerais, organização do trabalho pode ser definida como a forma pela qual um processo de trabalho está estruturado (FARIA, 2004), compreendendo tanto a divisão das tarefas entre os operadores, cadência, modo operatório descrito, como a divisão entre as pessoas em termos de responsabilidades, hierarquia, comando, controle etc., já que não basta definir a técnica do trabalho sem alinhar a execução da tarefa com sua concepção.

Uma das discussões necessárias para compreender as vivências de prazer e sofrimento no trabalho é a das contradições entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Nas organizações complexas e capitalistas, sabe-se que há uma distância ainda maior entre a dimensão do trabalho pensado e o real que se exacerba pela divisão técnica do trabalho, de forma que o trabalho pensado é prescrito ao seu real executor por outrem. Assim, o trabalho prescrito é imposto

ao trabalhador de tal forma que ao real do trabalho sobra pouco espaço para negociações necessárias (MAXIMO *et al.*, 2012).

O trabalhador, ao criar ajustes necessários a uma atividade com sentido, mobiliza processos psíquicos que estão ligados a um tipo de “inteligência astuciosa”. Dejours, Abdoucheli e Jayet (2012) pontuam que ela é utilizada sempre em relação a algo que já foi regulamentado ou estabelecido, mas que precisa ser modificado para atingir os objetivos do trabalho de forma eficaz. Porém, para que este espaço seja utilizado é preciso que a organização o reconheça, possibilitando ao trabalhador atuar nele (MAXIMO *et al.*, 2012).

Ora, o que é preciso fazer para preencher esta lacuna não tem como ser previsto antecipadamente. O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o real deve ser, a cada momento, inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. Assim, para o clínico, o trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhe são designados; ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições (DEJOURS, 2004, p. 28).

## MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA

A noção de “inteligência astuciosa”, como intervenção ativa da subjetividade do trabalhador, indica um dos fenômenos diretamente implicados na dinâmica de prazer no trabalho: a mobilização subjetiva. Dejours (2004) a define como o processo pelo qual os trabalhadores utilizam seus recursos intelectuais e afetivos na transformação de situações de sofrimento em prazer, através do resgate do sentido do trabalho. Segundo Mendes (2007, p. 43): “a mobilização subjetiva é o processo por meio do qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento”.

E esse processo de mobilização subjetiva não é prescritível, ele faz parte do trabalho vivo, aquele que lida com o imprevisto, o não prescrito e necessita do uso da inteligência prática para suplantar o que causa angústia e sofrimento no encontro do trabalho prescrito com o trabalho real, o real do trabalho, sendo esta sempre a contribuição do sujeito ao trabalho, e que busca o necessário reconhecimento (NASCIMENTO, 2012, p. 58).

Segundo Mendes e Morrone (2002), a mobilização subjetiva constitui um processo que se caracteriza pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço

público de discussões sobre o trabalho, permitindo a ressignificação das situações geradoras de sofrimento em situações geradoras de prazer. Acontece a partir do resgate do sentido do trabalho, que depende da relação entre a subjetividade do trabalhador, do saber fazer e do coletivo do trabalho.

Vivências de prazer e sofrimento se inscrevem na relação subjetiva do trabalhador com a sua atividade profissional. Isso implica intersubjetividade no momento em que esse sujeito passa a relacionar-se com outros, sendo os valores – como princípios que guiam a vida da organização – um dos elementos responsáveis pela socialização das normas e regras. Estas definem formas específicas para o trabalhador vivenciar sua tarefa e compartilhar suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional (MENDES e TAMAYO, 2001). Porém, há uma linha tênue entre o prazer e o sofrimento no trabalho, pois se uma condição tira do trabalho o seu sentido, o resultado é a geração de um sofrimento que tende a crescer e se tornar patológico (CODD, 2006).

A atividade profissional, como se pode concluir, não é apenas um modo de ganhar a vida, mas uma forma de inserção social, na qual os fenômenos psíquicos e físicos estão fortemente implicados. Da mesma forma, o trabalho pode ser um fator de equilíbrio e de desenvolvimento humano, o que está vinculado a um trabalho que permita a um indivíduo aliar necessidades de diferentes ordens ao desejo de

executar tarefas, ou seja, que ele seja uma fonte de prazer (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012).

## VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

Brant e Minayo-Gomez (2004) situam o sofrimento, conforme Freud, na expectativa diante do perigo e da preparação para ele, podendo ser experimentado como angústia (perigo desconhecido), medo (quando conhecido) ou susto. O sofrimento como um estado de expectativa pressupõe, assim, a existência de um registro, que se inscreve num código linguístico que permite identificar e elaborar ameaças sentidas.

O manifestado depende da modalidade pela qual se introjetou a linguagem e aprendeu a sentir e a nomear a experiência como angústia, dor, prazer e satisfação. A maneira como utiliza a linguagem para lidar com as solicitações do outro define os atos, que podem ser de submissão, desobediência e contestação. O sujeito é, portanto, produto da contingência da linguagem, do desejo e do conjunto de dispositivos presentes no seu espaço institucional (BRANT; MINAYO-GOMEZ, 2004, p. 215).

A fronteira entre sofrimento e não sofrimento, entre sofrimento e prazer, é, assim, imprecisa e se superpõe em camadas indiscerníveis. A memória do

sofrimento é o elemento capaz de implicar o ser na preservação da vida, na promessa de um futuro, o que constitui uma importante função na construção do sujeito. O sofrimento como uma dimensão intolerável nas empresas assenta-se em uma organização do trabalho que impede o desejo do sujeito de encontrar lugar na vida de trabalho. "É preciso fazê-lo calar, é preciso reprimir o desejo por medo que ele venha incomodar esse comportamento que constitui o modo cotidiano de operação" (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012, p. 40).

A organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o homem, no trabalho, já não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme às suas necessidades fisiológicas e a seus desejos psicológicos – isso é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada (DEJOURS, 1992, p. 133).

As vivências de sofrimento podem acontecer por condutas agressivas, tarefas penosas, desconfiança, desânimo, sentimento de não reconhecimento dos méritos específicos, vivência de injustiça ou não reconhecimento dos serviços prestados, tensões entre as equipes. A esta lista Mendes (1999) acrescenta a divisão e

padronização das tarefas, a subutilização do potencial técnico e da criatividade, a rigidez hierárquica, a falta de participação nas decisões e de reconhecimento profissional, a centralização de informações, a pouca perspectiva de crescimento profissional.

Além disso, Mendes (2007) afirma que as exigências do trabalho atual e a flexibilização das relações de trabalho têm propiciado o advento de patologias sociais, bem como o desenvolvimento de um sofrimento ético ocasionado pela precarização do emprego. As mudanças na sociedade e no contexto do trabalho têm instituído nas pessoas ansiedade, insegurança, medo do futuro, imediatismo, perda de valores, sensação de abandono e frustrações.

Cabe salientar que o reconhecimento da qualidade do trabalho, que normalmente confere sentido ao esforço, às angústias, às decepções e as dúvidas, pode ser usado em favorecimento de uma dinâmica de sofrimento. O reconhecimento do trabalho, reconduzido pelo sujeito no plano da construção de sua identidade “se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d’alma ou até de elevação” (DEJOURS, 2007, p. 34). Todavia, quando o reconhecimento é utilizado pela organização como um meio de manipulação dos trabalhadores, pode-se levar a um quadro de exaustão profissional (MARTINS; HONÓRIO, 2012).

Pesquisas realizadas por Jayet sistematizaram categorias de signos indicadores do sofrimento associado ao trabalho, quais sejam: (a) medo físico relacionado à fragilidade do corpo; (b) medo moral, do julgamento dos outros e de não suportar a pressão e adversidade na qual realiza a tarefa; (c) sobrecarga do trabalho, não dar conta das responsabilidades; (d) ininteligibilidade das decisões organizacionais, que gera falta de referência da realidade; (e) conflitos entre valores individuais e organizacionais; (f) perda do sentido do trabalho, não compreensão da lógica das decisões, levando à desprofissionalização; (g) dúvidas sobre a utilidade social e profissional do seu trabalho; (h) sentimento de injustiça, reflexo da ingratidão da empresa e das recompensas sem considerar as competências; (i) tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas; (j) falta de reconhecimento, ausência de retribuição financeira ou moral e não reconhecimento do mérito pessoal; (k) dificuldade de poder dar sua contribuição à sociedade, gerando um sentimento de inatividade, de inutilidade e de depreciação da sua identidade profissional (MENDES; FERREIRA, 2001).

Apesar de experimentarem inúmeras vivências de sofrimento, a grande maioria dos trabalhadores, no entanto, parece evitar a loucura e em muitos casos a doença. Disso deduz-se que a normalidade dos comportamentos não implica a ausência de sofrimento, e que o sofrimento não exclui o prazer. Quando o centro da análise do trabalho está na relação do sujeito com a organização do trabalho é

possível compreender a relação entre prazer e sofrimento como dialética, e não como antagônica.

O sujeito é aqui visto dentro dessas relações com o coletivo, sob duplo enfoque: dos *procedimentos defensivos* contra o sofrimento do trabalho, que justamente articulam as produções deste indivíduo àquelas do coletivo; da *ressonância simbólica* que articula o teatro privado da história singular do sujeito ao teatro atual e público do trabalho, abrindo assim uma problemática socialmente referenciada da sublimação e do prazer no trabalho (DEJOURS 2012c, p. 48).

De acordo com Mendes, o prazer é vivenciado quando se experimenta sentimentos de valorização e reconhecimento, ou seja, de que o trabalho tem sentido e valor (por si mesmo, para a organização e para a sociedade) e de ser aceito, admirado e ter liberdade para expressar sua individualidade (MENDES, 1999).

O prazer relaciona-se com as possibilidades de trabalho livremente organizado pelo sujeito trabalhador, individual ou coletivamente, e na adaptação do conteúdo da tarefa às competências reais do profissional.

VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NA ATIVIDADE DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO:  
ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Deixar maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe fornecer prazer, isto é, uma expansão ou uma diminuição de sua carga psíquica<sup>2</sup> de trabalho. Na falta de poder assim liberalizar a organização do trabalho, precisa-se resolver encarar uma reorientação profissional que leve em conta as aptidões do trabalhador, as necessidades de sua economia psicossomática, não de certas aptidões somente, mas de todas, se possível, pois o pleno emprego das aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas parece ser uma condição de prazer no trabalho (DEJOURS, 2007, p. 31-32).

A questão do prazer no trabalho está, portanto, diretamente ligada às possibilidades de uso dos potenciais psíquicos, ou seja, fantasmáticos e psicomotores, de forma que se a atividade permite uma diminuição da tensão psíquica, ela é equilibrante. No momento em que a energia psíquica se acumula porque as vias de uso – ou descarga – estão fechadas, o trabalho se apresenta como fonte de tensão e desprazer, e a carga psíquica cresce até que fadiga, a astenia e a patologia aparecem (DEJOURS, 2012a).

---

<sup>2</sup> “Submetidos a excitações provenientes do exterior (de origem psicossensorial) ou do interior (excitações instintivas ou pulsionais), o indivíduo, neste caso o trabalhador, dispõe de muitas vias de descarga de suas energias. A excitação quando se acumula é a origem de uma vivência de tensão: tensão psíquica ou tensão ‘nervosa’, para retomar e expressão popular” (DEJOURS, 2011, p. 23).

A construção do prazer no trabalho tem se mostrado uma tarefa árdua e desafiadora, já que historicamente a divisão social do trabalho trouxe consigo uma série de impossibilidades aos que vivem do trabalho. Esse processo resultou na transfiguração de uma atividade essencialmente criativa, construtiva do homem em uma simples faina (COSTA *et al.*, 2012). Segundo Clot (2006), privar o indivíduo de sua capacidade de criação em um meio de constante mudança é tão penoso quanto o esforço feito por ele para seguir o intenso ritmo de trabalho. Sem poder abolir os pensamentos, o homem busca no seu máximo esforço isolá-los.

As vivências de prazer compreendem o trabalho como fonte de gratificação sublimatória, como busca constante pelo significado pessoal do viver.

## METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo descritiva de natureza qualitativa. O delineamento é o de estudo de caso, já que o objetivo foi o de promover uma investigação em que o critério da profundidade é determinante sobre o da amplitude. Foi selecionada uma agência de um banco de economia pública, aqui referido sob a identidade fictícia de Banco Arca, conforme já mencionado. A agência em questão está situada na cidade de Rio Grande - RS, possui 23 funcionários efetivos, e foi selecionada em razão de um dos

pesquisadores ser membro da equipe da agência. Cabe ressaltar que o processo de trabalho desta agência é o mesmo das demais agências do Banco Arca, pois a organização é caracterizada por um elevado grau de padronização.

A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas e observação participante. Uma primeira entrevista foi realizada com o gestor da agência com a finalidade de confirmação do *layout* e dos fluxos de atendimento. Posteriormente, foi realizada uma entrevista coletiva com seis funcionários, aqueles diretamente ligados ao setor comercial de nível operacional, o que caracteriza a atividade de atendimento ao público propriamente dita (o quadro 1 especifica o perfil destes respondentes). Nesta entrevista, foram apresentados e debatidos *layouts* e fluxogramas do atendimento, através dos quais a equipe de atendimento pode identificar e apontar suas opiniões e sentimentos sobre o trabalho. Optou-se por excluir os gestores neste momento, já que sua presença poderia inibir as respostas dos funcionários e acabar interferindo no resultado do estudo. Por fim, as entrevistas foram retomadas de forma individual com todos os funcionários do nível operacional participantes do estudo para confirmação de alguns pontos não esclarecidos por completo na entrevista coletiva. A observação participante serviu de suporte importante para mapear os elementos da organização do trabalho presentes nas etapas de atendimento ao público, bem como apoio ao mapeamento do processo de atendimento ao público.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Nomeclatura	Sexo	Idade	Escolaridade	Função	Tempo de empresa	Regime
Atendente 1	M	27	Superior completo	Técnico bancário	1 ano	Concursado
Atendente 2	M	29	Superior completo	Técnico bancário	1 ano	Concursado
Atendente 3	F	27	Superior completo	Técnico bancário	3 anos	Concursado
Atendente 4	M	21	Superior incompleto	Técnico bancário	1 ano	Concursado
Assistente 5	F	30	Superior incompleto	Assistente de gerência	7 anos	Concursado
Estagiário	F	18	Ensino médio completo	Estagiário	6 meses	bolsista

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados se deu através de análise de conteúdo por categorização temática, segundo procedimento indicado por Bardin (2002).

## ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NA AGÊNCIA BANCÁRIA

O atendimento na agência em questão consiste basicamente na comercialização de produtos, tais como empréstimos pessoais, habitacionais e estudantis, seguros, cartões de crédito, aplicações e investimentos, além de conta corrente e poupança. Ao chegar ao atendimento, o cliente expõe seu problema ou faz sua solicitação e o atendente identifica se o mesmo veio iniciar um novo processo

(primeiro atendimento), ou se veio fechar o negócio (segundo atendimento). Além desses atendimentos, ocasionalmente, são feitos atendimentos em que os clientes buscam esclarecimentos e realizam contestações sobre os produtos e serviços prestados pelo banco.

Ao longo do dia, durante o horário de funcionamento da agência, em regra, não são realizados atendimentos por telefone devido ao enorme fluxo de clientes na agência e ao reduzido número de funcionários. Nos atendimentos por telefone não podem ser realizadas operações financeiras, pois, segundo as normas do Banco Arca, o cliente deve sempre assinar o que está solicitando para ser anexado em seu dossiê, para garantia do banco em uma possível contestação do cliente.

A análise dos dados coletados permitiu identificar fontes de prazer e sofrimento na atividade de trabalho, algumas mais relacionadas às mediações entre os sujeitos trabalhadores e os meios de produção e outras relativas às mediações entre o sujeito trabalhador e outros sujeitos. As vivências de prazer e sofrimento serão analisadas a partir dessas mediações entre sujeito e objeto do trabalho, o que permite evidenciar a relação entre organização do trabalho e a dinâmica prazer/sofrimento.

### *Layout e estrutura física*

O layout da organização é um elemento significativo da organização do trabalho de atendimento, uma vez que influencia o fluxo das atividades. A pesquisa detectou descontentamentos com relação à disposição do mobiliário e dos equipamentos, que afetam negativamente a atividade de trabalho.

A disposição dos guichês de atendimento foi avaliada como inadequada, pois a pouca distância entre os mesmos prejudica o sigilo das operações, diminuindo consideravelmente a segurança dos clientes.

Aqui no comercial tu vai dar informação para um cliente e os outros estão a 2 metros escutando tudo que tu está falando, inclusive os valores das operações contratadas, cadê a segurança? (Atendente 1)

Outro elemento citado avaliado negativamente por todos os entrevistados foi o fato de a empresa disponibilizar apenas uma impressora e fotocopadora para todo o setor de atendimento, o que acaba gerando demora no processo, uma vez que sempre se faz necessária a impressão de contratos, bem como fazer cópias da documentação dos clientes. Assim sendo, por diversas vezes no dia, há formação de filas para utilização deste equipamento, o que faz com que o tempo de atendimento aumente.

A sinalização do fluxo de trabalho também foi considerada precária. Segundo a maioria dos entrevistados, há falta de orientação em relação à formação de filas, o que causa bastante descontentamento nos clientes.

Tu vê lá embaixo quando os caras precisam ir para o Caixa ou para o Expresso aí a fila do Totem fica na frente, aí os caras não sabem quem está na fila ou quem tá chamando, é uma confusão total, os clientes ficam loucos. (Atendente 2)

A falta de orientação como consequência da pobre sinalização deixa o usuário visivelmente irritado, pois em alguns casos ele perde tempo em filas desnecessárias. Quando este cliente finalmente chega a ser atendido, ele trata com desrespeito o atendente.

Ainda segundo os entrevistados, a estrutura física oferecida pela organização não se apresenta em condições ideais para boa prática do atendimento.

o ar condicionado é péssimo, isso é ridículo, as pessoas estão lá em baixo passando mal, horrível isso daí. (Atendente 3)

Os elementos da organização do trabalho relativos ao *layout* e à estrutura física encontram-se relacionados a vivências de sofrimento em alguns sentidos. O

primeiro relativo à ambivalência entre o critério da segurança com relação às operações financeiras, que deveria pautar o processo de trabalho no banco, e a agilidade possível de acordo com o *layout*. Outra percepção unânime é de que o *layout* representa um obstáculo ao fluxo de trabalho adequado quando se perde tempo de atendimento na fila da impressora. Acrescentando-se a essa dificuldade os problemas de sinalização e de climatização na agência, conclui-se que a estrutura física afeta negativamente a paciência dos usuários, o que ocasiona frequentes condutas desrespeitosas perante os atendentes. Tais ocorrências depreciam a identidade profissional, em alguns casos motivando sentimentos de vergonha e em outros de agressividade.

### Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação foi um dos itens mais criticados pelos participantes, uma vez que medeia todo o processo de atendimento e, segundo a opinião dos trabalhadores, é negligenciada pela empresa.

Foi constatado que as alterações realizadas nos sistemas de informação não são testadas antes da implementação nas agências, o que causa um enorme desgaste com o cliente.

O grande problema é que a empresa implementa as coisas com o pessoal precisando da ferramenta, ou seja, o cliente não consegue o atendimento que ele espera, tu não consegue solucionar o problema do cara, tu não consegue fazer porque o sistema está inconsistente, pois eles jogam para as agências testar o que deveria ser testado antes milhões de vezes.  
(Atendente 1)

Parece claro que as inconsistências do sistema representam contradições irreconciliáveis na prática real da atividade de atendimento ao público, frustrando as possibilidades de realização da finalidade do trabalho. Também fica evidente o descontentamento dos funcionários em relação à fragmentação dos sistemas operacionais que a organização oferece, uma vez que para cada procedimento se faz necessário que o trabalhador efetue *login* em um sistema diferente, aumentando o tempo de atendimento. O sistema também apresenta lentidão no processamento de informações, além de ficar “fora do ar” recorrentemente. Mais uma vez os funcionários atribuem às falhas tecnológicas ao surgimento de satisfação/insatisfação tanto nos clientes quanto da equipe de funcionários, e experimentam um sentimento de impotência frente à atividade.

Ainda, quando da indisponibilidade de alguns sistemas, os funcionários têm algumas ferramentas que dão suporte ao atendimento do cliente, o que pode ser feito *on line* ou via telefone, e uma equipe especializada supostamente ajudaria na

resolução do problema do cliente. Porém, devido à demora no atendimento, o funcionário acaba por desistir desse recurso. O sentimento de abandono perante o provável suporte organizacional coloca os trabalhadores novamente frente a um paradoxo, já que são responsáveis por um atendimento cuja qualidade está muito distante do seu campo de influência.

Inúmeras vezes os trabalhadores alegaram que a tecnologia da informação deficiente representa uma das principais fontes de desgaste, devido à queda na qualidade do atendimento que proporciona. Além disso, muitos serviços que poderiam começar e encerrar durante o atendimento acabam ficando para tratamento após o fechamento da unidade.

Não existe tu atender os clientes o dia inteiro e não ficar com um CPF e um telefone de um cliente para dar recado no final do dia de algo que ele queria e o sistema não tava funcionando na hora. (Atendente 1)

Uma vez que as falhas no sistema prejudicam a finalização do atendimento com os anseios dos clientes resolvidos, há uma sobrecarga de trabalho ao atendente que, por inúmeras vezes, acaba tendo que estender sua jornada após o horário de atendimento.

### Carga de trabalho e estatuto do trabalho

Entre os respondentes, foi unânime a percepção de que a pequena quantidade de funcionários, bem como o grande número de terceirizados, representa um fator crítico para a má qualidade do atendimento e para a incidência de doenças laborais. Para eles, o atendente não tem “tempo para mais nada”, está sempre correndo contra o relógio para poder dar conta de todos os clientes que esperam por atendimento.

O ponto mais citado em relação a esse item foi à falta de investimentos em pessoal, a falta de contratação por parte da empresa, aliada à grande cobrança por resultados quantitativos.

Falta muito braço para isso, a meta está absurda, falta colegas, falta estrutura e nós não temos como manter isso aí em alto nível, a gente tenta fazer o melhor, a gente faz o melhor, tu vê que todo mundo aqui trabalha e quase não respira e muito menos conseguir conversar.  
(Atendente 1)

O quadro de pessoal defasado acaba privando os atendentes inclusive de usufruírem de refeições no expediente de trabalho, pois muitas vezes se sentem

constrangidos de fazer seus intervalos, tanto por deixar os colegas sozinhos quanto por fazer os clientes esperarem por mais tempo que o normal.

E na hora do almoço? Sai uma pessoa para almoçar e parece que o negócio desanda. (Atendente 3)

Tu fica constrangido de levantar para almoçar, porque tu deixa mal os teus colegas, os clientes que ficam mais estressados ainda, pois demora muito mais, aí parece que as pessoas não querem atender, mas eles querem só ir almoçar, entende? É brabo isso! (Atendente 1)

Além do fato de a empresa não investir muito em contratações, há uma política de subcontratação, que interfere no sentido de profissionalização do trabalho bancário. O fato de haver trabalhadores que executam tarefas semelhantes com estatutos de trabalho e níveis de comprometimento diferentes acaba por constituir-se em elemento de pressão para o trabalhador mais estável, já que este acaba sendo responsabilizado por funções que estão fora do seu controle.

Eu acho que um terceirizado não tem tanto comprometimento quanto um funcionário porque ele não tem, sei lá, pois realmente não tem muito compromisso, tá nem aí. Até porque a senha não é dele, qualquer coisa errada que ele fizer, a culpa é de quem? Do funcionário, entendeu? (Assistente)

Para todos os funcionários entrevistados, o fato de cederem suas senhas para os terceirizados realizarem operações é algo gerador de medo e ansiedade, uma vez que eles serão responsabilizados por qualquer falha que ocorra no processo, conforme relato abaixo:

A Empresa exige de nós procedimentos corretos com a nossa matrícula, mas ela não quer saber se tu estás trabalhando com a senha de quem ou de outra pessoa. Se der um problema com essa senha, é a pessoa que vai responder, ou seja, nós todos sempre estamos com o nosso na reta, sempre tem essa insegurança, o que será feito com a minha matrícula.  
(Atendente 1)

Uma vez cedendo suas senhas para terceiros, os funcionários acabam sempre experimentando insegurança. Os funcionários ainda afirmam que a empresa proíbe os funcionários formalmente de cederem suas senhas a outros funcionários, bem como a terceirizados, porém pressionam de tal forma por resultados quantitativos que os mesmos acabam cedendo a essa prática "ilegal". O atendente fica embretado nessa contradição promovida pelo banco.

Ideologicamente a Empresa faz muito certo de cada um ter a sua senha, Atendentes e terceirizados não poderem fazer certas coisas, mas a gente sabe que isso não funciona. A empresa nos cobra tanto, mas para nos

cobrar eles deveriam nos dar uma solução, mas eles não dão essa solução. (Atendente 4)

### Política de valorização do desempenho

Entre os funcionários, é unânime a percepção de que a política de valorização do desempenho reconhece o engajamento no trabalho. Todos relatam que “se o funcionário for bom, ele será reconhecido pela empresa”, já que a mesma costuma promover os mesmos sistematicamente.

Aqui na empresa não, aqui tu fez um bom trabalho com um ano, um ano e meio, certo que se tu queres tu consegues uma vaga de assistente e se daqui um ano tu foi um ótimo assistente, claro, tu tem que ter um bom atendimento, captar clientes, captar dinheiro, tem que ser um baita de um funcionário. Se tu te dedicas àquilo em seguida, tu viras um gerente, é só tu querer. (Atendente 3)

Contudo, ficou evidente que o desempenho valorizado pelo Banco Arca prioriza o atendimento de resultados quantitativos em detrimento da satisfação do usuário do banco.

Para a empresa, bom atendimento é tu conseguir com que o cliente deposite alguma quantia em Aplicação, com que ele faça algum seguro,

alguma previdência, isso é bom atendimento para empresa. Bom atendimento não é se tu trata o cliente com cordialidade e faz o que ele precisa e o que ele veio procurar. (Assistente)

A Superintendência não vê a qualidade do teu atendimento, ela vê apenas um relatório com números que diz quem fez mais, quem captou mais, quem fez previdência, quem fez seguro, quem fez isso, quem fez aquilo, é isso o importante para eles. (Atendente 3)

Tal política na visão dos trabalhadores acaba privilegiando o que eles denominam “o lado da empresa”. Medir o valor do atendente pela quantidade de retorno financeiro que sua atividade gera para o banco desmerece a atenção dada à finalidade social do trabalho. Intrínseca na fala dos entrevistados aparece a ambivalência entre “qualidade do atendimento” e “bons números”, o que acarreta uma clivagem difícil de vivenciar nas situações de trabalho.

### Preparação para o trabalho

Outro elemento bastante citado ao longo do estudo e também muito questionado foi à questão de treinamento. Para os funcionários da empresa, a mesma não adota práticas de qualificação dos funcionários para assumir determinadas funções ou a enfrentar certos desafios.

Os funcionários alegaram ainda que não se sentem preparados quando vão pela primeira vez ao atendimento. Nestes casos, o trabalhador experimenta uma ansiedade excessiva, tanto por se sentir incapaz de realizar um trabalho com sentido, quanto por não ter condições mínimas de apreender, na prática do trabalho, fundamentos que o ajudem a intervir ativamente no processo.

E não tem quem te treine, te jogam no atendimento direto, largado aos leões. (Assistente)

Segundo relatos de outro funcionário, já ocorreram situações em que determinados colegas desistiram de trabalhar na empresa por não receberem treinamento adequado, não conseguindo, assim, se adaptar ao ritmo de trabalho.

É, e eu já tive colega no estágio probatório desistindo de ficar na Empresa por causa disso, porque não teve capacidade. (Atendente 4)

Por fim, traçando um paralelo entre a falta de treinamento e a tecnologia da informação, os entrevistados comentaram que mesmo que às vezes os sistemas funcionem, eles, em muitos casos, não estão preparados para operar os mesmos, pois há falta de preparação. A ininteligibilidade dos processos gera a falta de confiança profissional, o que é vivenciado como penoso pelos atendentes em geral.

### Relação com o usuário

Durante o estudo, observou-se que a relação do atendente com o cliente é um ponto chave na dinâmica prazer/sofrimento no trabalho, pois é na satisfação do usuário final que o trabalhador encontra mais possibilidade de reconhecimento. Percebeu-se, a partir das entrevistas, que um momento vivenciado com intensa angústia é o período do pré-atendimento, ou seja, os momentos que antecedem a abertura da agência.

Quando bate às 10 horas o desespero pega, começa a encher a agência e aí o bicho pega, é tu e mais ninguém. (Atendente 1)

Mas vou te dizer, nem é tanto nas 10 horas, já é na hora que a gente está entrando na agência e vê a fila na rua que tu pensa: que droga tem tudo isso já. (Atendente 3)

Tem gente de cadeira de praia na fila esperando, aí sim tu já te preocupa. (Atendente 4)

Já os momentos que sucedem o horário do atendimento são vivenciados com alívio profundo pelos atendentes, pois a pressão do atendimento em ritmo intenso

acaba. Nesse momento os funcionários se sentem mais livres para poder resolver determinados problemas que surgiram durante o atendimento.

Depois do último cliente sinto dever cumprido, vou tomar minha água.  
Que alívio, agora posso fazer minhas coisas tranquilo. (Atendente 1)

Tu pensa, agora sim vou conseguir resolver as minhas coisas. Sinto felicidade porque não tem mais ninguém para me atrapalhar.  
(Atendente 3)

Ainda surgiram relatos de que tem dias que o trabalho foi tão intenso e o desgaste foi tanto que o funcionário nem mesmo consegue resolver as demandas geradas durante o atendimento. Alguns funcionários relataram também que durante o atendimento eles agem com reciprocidade com os clientes, tratando os mesmos da mesma forma como são tratados.

Na verdade se eu estou sentada naquela mesa para atender, eu vou procurar fazer o melhor, eu não vou atender mal de caso pensado, mas agora se a pessoa já chega com quatro pedras na mão, sendo grosseiro aí eu já não consigo lidar muito bem com isso, isso já me afeta, eu já vou ficar toda errada para atender aquela pessoa, o meu atendimento já vai ficar meio defasado, meio mal. (Assistente)

Porém, outro funcionário já percebe certa responsabilidade da empresa sobre o humor do cliente, uma vez que o mesmo muitas vezes está há muito tempo na espera pelo atendimento.

Mas tem que ver que o cliente às vezes espera uma hora e meia sentado e às vezes ele chega na nossa mesa com o humor que não é aquele que ele usa no dia-a-dia dele, porque ele ficou uma hora e meia esperando.  
(Atendente 3)

Desta forma, percebe-se que um dos elementos que compõem a carga do trabalho é o esforço psíquico de “amortecer” a agressividade dos clientes. Talvez por essa razão apareça na fala de dois atendentes a expressão “estragar o dia”. Segundo eles, as vivências da jornada de trabalho se estendem para sua “vida pessoal”, ou seja, consome qualidade do seu tempo livre.

Estraga teu dia, porque tu tem que chegar em casa, tem que desabafar com alguém sobre isso, tu tem que se abrir, se tu guarda aquilo só para ti vai te consumir. E isso acontece seguido, claro que acontece. (Atendente 1)

Observa-se, portanto, que as trocas afetivas realizadas com os usuários são intensas, ligando atendentes e clientes por laços de identificação. O sentimento de frustração quando a organização do trabalho se coloca como obstáculo para uma

troca afetiva prazerosa é também experimentado de forma intensa, e precisa ser elaborado através da fala no tempo livre dos trabalhadores. É a função do “desabafar”.

Mesmo com toda angústia e fadiga causados pela atividade de atendimento, como os relatos acima confirmam, todos os funcionários afirmam que se sentem bem com a atividade de atendimento, que ela os deixa satisfeitos. O principal motivo citado por eles para alcançar essa satisfação é o fato de poder influenciar na finalidade da organização ao efetivar um pedido do cliente, apesar dos inúmeros obstáculos. Ao serem questionados sobre qual sentimento teriam em relação à atividade de atendimento, os funcionários respondem:

Minha insatisfação vem muito do modelo de atendimento, a gente atende mal o cliente, esse modelo não é o ideal, já minha satisfação vem quando eu posso trabalhar bem, sem me preocupar com o tempo de espera, quando eu posso atender o cara só focado nele. Ajudar o cliente me traz satisfação, pois querendo ou não eu também preciso de ajuda lá fora então se eu puder ajudar alguém aqui dentro, fazendo as coisas corretas, vai me fazer bem, ver o cliente bem, com seu problema resolvido é o que busco todos os dias, é o que me renova. (Atendente 1)

VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NA ATIVIDADE DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO:  
ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA

A gente tem muitas dificuldades para exercer essa função, mas mesmo assim, no final, a satisfação do cliente faz a minha satisfação, poder ajudar ele me faz bem. (Assistente)

### Relação com os pares

A relação entre os pares é muito importante para as vivências experimentadas pelos funcionários, uma vez que os mesmos precisam se relacionar diariamente no processo de trabalho. Um elemento importante a ressaltar é o sentimento de solidariedade entre os colegas do nível operacional, uma vez que todos eles passaram pela experiência de não receber treinamento, o que fez criarem uma consciência de ajudar os mais novos na empresa. Ainda outro ponto que ajuda nessa solidariedade é a inexistência de metas individuais, o que facilita que os funcionários ajam sempre pensando na equipe. Em quase todos os momentos o grupo afirma ter um ótimo ambiente de trabalho, com um bom relacionamento entre os pares, exceto no caso de um funcionário do nível gerencial.

### Relações hierárquicas

Outro elemento de extrema importância quando se fala de organização do trabalho é a hierarquia, pois ela pode estar a favor do bom andamento dos

processos, mas também, se mal administrada, pode interferir negativamente frente ao grupo.

É muito importante ter hierarquia, realmente é importante, o grupo precisa de um líder, só que um líder né. (Atendente 3)

Um dos problemas mais visíveis na organização é o fato da gestora do setor comercial ser bastante autoritária. A equipe se ressentia da falta de um ator que potencialize o trabalho em grupo, mobilizando-os a enfrentar diferentes desafios impostos diariamente.

Outro caso abordado pelos funcionários é que em determinados momentos a gestora se vale de sua autoridade para mandar os mesmos fazerem algo, muitas vezes até tirando a autoridade deles na frente dos clientes.

Ela é superior a mim, o que eu tenho que fazer? Eu vou tirar o boleto, e fico furiosa, tenho vontade de pegar o boleto e esfregar na cara dela. (Atendente 3)

Eu acho ridículo, parece que eu não faço nada, aí parece que eu não sei fazer nada, que eu não tenho autoridade de nada. Mas eu tenho, pois se ela me encaminhou para fazer aquilo é porque eu tenho. (Estagiário)

Outro elemento que foi veemente frisado pelos funcionários como gerador de tensão na equipe é o fato de essa gestora não conseguir mobilizar a equipe em busca dos resultados, uma vez que a mesma apenas impõe o objetivo de forma coercitiva, nunca abrindo espaço para eventuais diálogos e negociações necessárias ao bem fazer do trabalho.

Ela estraga tanto, que me fez ir de verdade a um psicólogo, de verdade.

Ela acaba com o meu dia. (Estagiário)

Cara, quando ela vai trabalhar uma semana fora da Agência é a melhor semana da minha vida. (Estagiária)

Parece evidente o sentimento experimentado pela equipe de perda de sentido do trabalho a partir da impossibilidade de compreender a lógica das decisões da gerente, elemento já apontado por Jayet, o que prejudica o sentimento de profissionalização e as possibilidades de diálogo e negociação frente à atividade (FERREIRA; MENDES, 2001). Conforme já defendido anteriormente, tais possibilidades encontram-se no centro das vivências de prazer no trabalho.

## Normas e valores organizacionais

Ao longo do estudo, percebeu-se que todos entrevistados se identificam com a finalidade organizacional, embora ainda haja contradições em relação aos seus valores. O principal item abordado é o fato de que além de vender o produto que o cliente está procurando, ainda é necessário fazer a chamada "venda casada", o que na maioria dos casos vai contra os valores pessoais dos funcionários e contra a lei.

Quando eu entrei na empresa isso foi meio difícil sabe? Foi meio difícil porque, vamos supor, nesse caso de venda casada mesmo, eu tenho que fazer um empréstimo, mas tenho que vender um produto, eu não posso falar toda a verdade para o cliente, eu tenho que modificar a verdade para eu conseguir o meu objetivo. (Assistente)

Outros funcionários relatam que não se sentem muito à vontade realizando essas vendas, pois costumam se colocar no lugar dos clientes, mas como são pressionados por metas acabam cedendo.

Um segundo aspecto penoso na visão dos atendentes diz respeito ao atendimento por telefone. Verificou-se que, em casos que envolvem clientes de alta renda e as médias e grandes empresas, os trabalhadores acabam abrindo exceções para

efetivação de operações por telefone. A razão disso é que, por se tratarem de um novo segmento que o Banco Arca está direcionado a privilegiar por motivos de rentabilidade, os gerentes dessas carteiras acabam decidindo por contrariar normas formais da empresa, se resguardando apenas mediante uma solicitação formalizada por e-mail. Este risco assumido pelos trabalhadores os coloca em situação de angústia, já que a política da empresa de tratar de forma diferenciada esse tipo de cliente contradiz os procedimentos formais de segurança exigidos.

### Os sintomas do trabalho

Outros elementos que apareceram durante o estudo de forma muito evidente, não como fonte de sofrimento, mas como sintoma, foram sentimentos de cansaço e ansiedade. Alguns relatos mostraram que funcionários do setor de atendimento vêm buscando tratamento psicológico fora da organização, além de terem apresentado doenças claramente psicossomáticas. Mesmo por se tratar de uma amostra de apenas seis funcionários, o pesquisador que está inserido dentro do contexto organizacional confirma que isso se estende aos demais trabalhadores da organização. O cansaço aparece bastante relacionado ao acúmulo de tensões por tentativas frustradas de solucionar os problemas dos clientes, expressão

somática do trabalho fatigante (DEJORUS, 2012c). Quando questionados sobre a incidência desses sintomas e sua frequência, as respostas foram unânimes.

Sim, todos os dias. (Atendente 3)

Sempre sinto ansiedade quanto venho trabalhar e muito cansaço no final do dia. (Atendente 1)

Cansaço tanto físico quanto mental. (Atendente 4)

Sinto-me muito cansada, chego em casa exausta, estressada, de mau humor. (Estagiário)

Outros relatos mostram que funcionários já estão buscando apoio psicológico para amenizar os efeitos da somatização:

Eu já era uma pessoa ansiosa, hoje eu estou 10 mil vezes mais ansiosa, tanto que tive que procurar ajuda psicológica por causa disso, e eu tenho 1 ano e 1 mês de empresa. (Atendente 3)

Além da somatização, através do cansaço, ansiedade e dores musculares, os funcionários também ficam extremamente expostos a doenças.

Olha aqui ó, eu não tinha nem terminado meu estágio probatório ainda e já estava com gastrite de nervoso, coisa mais horrível, tu chega ao serviço para trabalhar e olha para cima da tua mesa e já dói o estomago na hora só de saber que tem um monte de coisa para fazer, só porque o sistema não funcionou no dia anterior. Inclusive já tive que consultar neurologista também. (Assistente)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado evidencia, num primeiro sentido, a pertinência da análise psicodinâmica do trabalho para a elucidação de problemas organizacionais. Apesar da hegemônica tradição na área de Administração em lidar com questões de desempenho pela análise fria de processos, optou-se nesse caso por promover uma análise do desempenho pelo sujeito do trabalho vivo. A abordagem do ponto de vista da teoria dejouriana se mostrou bastante eficaz na identificação dos problemas organizacionais, evidenciando, a partir das vivências de prazer e sofrimento de seus trabalhadores, os principais entraves ao bom desempenho.

Além disso, foi possível relacionar que os elementos do trabalho que representam fontes de sofrimento estão profundamente impactados pelas mudanças recentes na organização do trabalho bancário. Tais mudanças

convergem em precarização do trabalho de atendimento, não só sob o ponto de vista dos trabalhadores, mas também dos clientes, o que acaba reincidindo sobre o próprio atendente. Essa relação fica evidente, sobretudo, nas categorias de sobrecarga do trabalho e estatuto do emprego. Tal constatação indica que a análise das vivências de prazer e sofrimento no trabalho pressupõe uma contextualização das relações de produção, já que não se trata de um trabalho universal e anistórico, mas de uma atividade situada numa rede de determinações econômicas e sociais, que implicam configurações de poder significativamente assimétricas.

O estudo contribuiu para identificar dois grandes grupos de fontes de sofrimento no trabalho: aqueles ligados às mediações entre o sujeito e os meios de produção e os referentes às mediações entre sujeito que trabalha e outros sujeitos. Observou-se que, em especial, a tecnologia da informação aparece como entrave, pois burocratiza significativamente a atividade de atendimento, e não se apresenta adequada ao ritmo e fluxo das operações. Com relação a esse obstáculo à atividade equilibrante, os trabalhadores entrevistados se mostram bastante derrotados, pois praticamente não visualizam possibilidade de transpô-lo.

Por outro lado, é na relação com o usuário que os atendentes encontram o sentido no seu trabalho, e mesmo com todas as dificuldades impostas pela organização,

eles demonstram empenho no momento do atendimento na sua liberdade criativa a fim de resolver os problemas dos clientes. A satisfação do cliente em ter seus anseios resolvidos, evidenciada num agradecimento ou outro tipo de manifestação aparece como fator de reconhecimento através do qual os sujeitos que trabalham deixam sua marca no mundo, o que explica porque, apesar de intenso desgaste no trabalho, a atividade de atendimento ao público ainda figura como preferência desses trabalhadores. Essa parece ser a dinâmica do desejo que alimenta o trabalho de atendimento ao público, por mais fatigante que seja: sofrimento e prazer conjugam a mesma atividade.

Como limitações deste trabalho aponta-se principalmente a falta de tempo para realização da entrevista coletiva, uma vez que a mesma foi remarcada diversas vezes, o que aconteceu principalmente em função da quantidade excessiva de trabalho que os funcionários tinham a executar, sempre cancelando suas participações nas entrevistas. Outra limitação ainda foi o número reduzido de participantes para realização da pesquisa, visto o tamanho da agência escolhida para o estudo, bem como a proporção da empresa no cenário nacional.

Por fim, após a conclusão do estudo, o mesmo foi apresentado para todos os participantes envolvidos em forma de relatório, para o Gerente Geral da agência

com o intuito de o mesmo tomar ciência do que ocorre na organização, apontando pontos críticos de transformação organizacional.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2002. 281 p.

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 213-223, 2004.

CLOT, Y. A função psicológica do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. 222 p.

CODO, W. Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. 294 p.

COSTA, J. S.; FREITAS, A. R. P.; MAIA, A. B. G. R.; CARNEIRO, J. C.; LIMA, B. C. C.; SILVA FILHO, J. C. L. Filho. Inovação social, prazer e sofrimento no trabalho: o caso do projeto Mandalla no Ceará. Rio de Janeiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.



VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NA ATIVIDADE DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO:  
ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA

DEJOURS, C. Carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2012a.

DEJOURS, C. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2012b. p. 33-43.

DEJOURS, C. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2012c. p. 45-65.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. Produção, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992. 168 p.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2012. 152 p.

FARIA, J. H. Economia política do poder – fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004. v. 1. 201 p.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. Estudos de Psicologia, Natal, v. 6, n. 1, p. 93-104, jan./jun. 2001.

HOLZ, E.; BIANCO, M. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre o trabalho. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 12, ed. esp., p. 494-512, ago. 2014.

MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. Prazer e sofrimento docente em uma instituição de ensino superior privada. Rio de Janeiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MAXIMO, J. T. A.; CANÇADO, V. L.; JEUNON, E. E. Prazer e sofrimento no trabalho: um estudo de caso dos cirurgiões dentistas da prefeitura de Betim. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MENDES, A. M. Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisa. São Paulo. Casa do Psicólogo, 2007. 544 p.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Ed.). Trabalho em transição, saúde em risco. Brasília: UnB, 2002. p. 26-42.

MENDES, A. M.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. Psico-USF, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.

NASCIMENTO, M. M. R. Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e vivências de sofrimento. 122 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

ROSSI, E. Z. Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: análise psicodinâmica. 270 f. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

# Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: estudo de caso numa agência bancária

## Resumo

O presente trabalho se propõe, a partir de uma abordagem psicodinâmica, a analisar de que forma as vivências de prazer e sofrimento se relacionam com a organização do trabalho em uma agência bancária. Escolheu-se para análise a atividade de atendimento ao público, tendo em vista ser ela de extrema relevância social, já que o banco escolhido lida com um público de baixa escolaridade e que depende do profissional bancário como mediador para utilização de serviços financeiros, em especial de programas sociais. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa realizado numa agência de um banco público. Além da observação participante, foram realizadas entrevistas com alguns funcionários ligados à atividade de atendimento ao público. O estudo contribuiu para identificar dois grandes grupos de fontes de sofrimento no trabalho: aqueles ligados às mediações entre o sujeito e os meios de produção (layout, tecnologia da informação, política de valorização, treinamento, sobrecarga) e os referentes às mediações entre sujeito que trabalha e outros sujeitos (usuários, pares, hierarquia, conflito de interesses). Por outro lado, é na relação com o usuário que os atendentes encontram prazer e sentido no seu trabalho, mesmo com todas as dificuldades impostas pela organização, o que explica porque, apesar de intenso desgaste no trabalho, a atividade de atendimento ao público ainda figura como preferência desses trabalhadores.

## Palavras-chave

Prazer no trabalho. sofrimento no trabalho. subjetividade e trabalho. gestão de pessoas.

# Experiences of pleasure and suffering at the customer service activity: case study in a bank branch

## Abstract

This paper proposes, from a psychodynamic approach, analyze how the experiences of pleasure and suffering are related to the organization of work in a bank. Was chosen to analysis the Customer Service activity, with a view be it of utmost social importance, since the bank deals with a public that depends on the banking workers' as mediators for the use of financial services in particular social programs. The research is characterized as a qualitative case study of an agency of a public bank. In addition to the participant observation, interviews were conducted with some employees working in the customer service activity. The study identified two groups of sources of suffering at work: those related to mediation between the subject and the means of production (layout, information technology, valuation policy, training, overhead) and those relating to mediation between subject that works and other subjects (users, peers, hierarchy, conflict of interest). On the other hand, is in relation to the user that the attendants find pleasure and meaning in their work, even with all the difficulties imposed by the organization, which is why, despite intense wear at work, the service activity to the public yet figure as preferred by workers.

## Keywords

Pleasure at work. Suffering at work. Subjectivity and work. Human resources management.

# Experiencias de placer y sufrimiento en la actividad de servicio al cliente: estudio de caso en una sucursal bancaria

## Resumo

En este trabajo se propone, a partir de un enfoque psicodinámico, analizar cómo las experiencias de placer y sufrimiento están relacionadas con la organización del trabajo en un banco. Fuimos escogidos para analizar la actividad de servicio al cliente, con el fin de ser de suma importancia social, ya que el banco elegido trata con clientes de bajo nivel educativo, de modo que dependen de los empleados del banco como mediadores para el uso de los servicios financieros, en particular, programas sociales. La investigación se caracteriza como un estudio de caso cualitativo de una agencia de un banco público. Además de la observación de los participantes, se realizaron entrevistas con algunos de los empleados que trabajan en la actividad de servicio al cliente. El estudio identificó dos grupos de fuentes de sufrimiento en el trabajo: las relacionadas con la mediación entre el sujeto y los medios de producción (*layout*, tecnología de la información, la política de valoración, capacitación, gastos generales) y las relativas a la mediación entre el sujeto que obras trabajador y otros sujetos (usuarios, compañeros, jerarquía, conflicto de intereses). Por otro lado, está en relación con el usuario que los asistentes encuentran placer y significado en su trabajo, incluso con todas las dificultades impuestas por la organización, por lo que, pese el a la intenso desgaste en el trabajo, la actividad de servicio al público todavía figura la preferencia de los trabajadores.

## Palavras-chave

Placer en el trabajo. Sufrimiento en el trabajo. Subjetividad y trabajo. Gestión de recursos humanos.



## Autoria

### Anne Pinheiro Leal

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Paraná. Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande. E-mail: [anneleal@furg.br](mailto:anneleal@furg.br).

### Tadeu Vieira de Almeida

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande. E-mail: [vieirauedat@gmail.com](mailto:vieirauedat@gmail.com).

### Márcio André Leal Bauer

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor Adjunto da Universidade Federal de Rio Grande. E-mail: [mlealbauer@gmail.com](mailto:mlealbauer@gmail.com).

## Endereço para correspondência

Anne Pinheiro Leal. Universidade Federal do Rio Grande, Departamento de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis. Avenida Itália, s/n, Km 8, Campus Carreiros, Carreiros, Rio Grande, RS, Brasil. CEP: 96201-900. Telefone: (+55 53) 32935081.

## Como citar esta contribuição

LEAL, A. P.; ALMEIDA, T. V.; BAUER, M. A. L. Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: estudo de caso numa agência bancária. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, v. 2, n. 5, p. 877-929, dez. 2015.

*Contribuição Submetida em 16 nov. 2015. Aprovada em 7 dez. 2015. Publicada online em 19 jan. 2016. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editores especiais: Admardo Bonifácio Gomes Junior, Fernanda Tarabal Lopes e Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães.*

