



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

TRABALHO FINAL DE CURSO

Coordenadora: Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes

“A GENTE TEM QUE AGUENTAR TUDO.”:

O TRABALHO DE TERCEIRIZADOS NUMA CENTRAL DE ATENDIMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO.

Apresentado por: Priscilla de Borba Gomes

Orientado por: Emílio Peres Facas

Brasília - DF

Dezembro 2013



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

“A GENTE TEM QUE AGUENTAR TUDO.”:

**O TRABALHO DE TERCEIRIZADOS NUMA CENTRAL DE ATENDIMENTO
DO SERVIÇO PÚBLICO.**

Apresentado por: Priscilla de Borba Gomes

Orientado por: Emílio Peres Facas

Brasília - DF

Dezembro 2013

“A gente tem que aguentar tudo.”: o trabalho de terceirizados numa central de atendimento do serviço público.

"We have to take it all.": work outsourced call center in the public service.

2013

Priscilla de Borba Gomes

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

Resumo

Este artigo apresenta estudo descritivo e explicativo realizado com trabalhadores terceirizados de uma central de atendimento e suporte de informática de uma instituição pública federal, com o objetivo de compreender o trabalho, identificar vivências de prazer-sofrimento, bem como suas fontes e as estratégias de mediação utilizadas pelos técnicos de informática para conseguir concretizar o trabalho. Utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa, baseada no referencial teórico da psicodinâmica do trabalho. Como instrumento de coleta de dados foram aplicadas a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT, a Escala de Custo Humano do Trabalho – ECHT, a Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho – EPST e duas entrevistas coletivas semi-estruturadas, que revelaram quatro categorias síntese: “[...] e a gente só tá ali como se fosse um frontier.”; “Tomem aqui, se virem aí!”; “Eu acho que a gente ali é filho sem pai e sem mãe.”; e “A gente tem que aguentar tudo. A gente tem que ser o profissional.”. A análise do contexto de trabalho aponta risco grave de adoecimento para os trabalhadores e necessidade imediata de intervenção. Eles não têm autonomia e participação nas decisões, há repetitividade, ritmo excessivo, pressão por prazos e resultados, o ambiente físico é desconfortável e o mobiliário inadequado, elevando o custo humano do trabalho. Este também é intensificado pela necessidade de controle das emoções, concentração mental e uso da memória, e imprevisibilidade. A EPST demonstra presença de esgotamento, falta de reconhecimento e baixa realização profissional. O discurso dos trabalhadores revela inúmeras fontes de sofrimento: monitoramento rígido, déficit de pessoal, procedimentos mal definidos, falta de planejamento e comunicação, decisões contraditórias, ausência de treinamento e de

crescimento profissional, ferramentas inadequadas, insegurança no emprego, dificuldade para realizar pausas, além das já identificadas pelas EACT, ECHT e EPST. Constata-se sofrimento associado à falta de reconhecimento por parte da hierarquia, da instituição e dos usuários. Os trabalhadores encontram-se em situação de esgotamento físico e mental. O prazer no trabalho vincula-se ao relacionamento amistoso entre os pares, a carga horária de 6h e o salário. Como estratégias de enfrentamento do sofrimento os trabalhadores se mobilizam, utilizando a cooperação, a inteligência prática e o reconhecimento entre os pares, e se protegem, desenvolvendo mecanismos de defesa como a negação, a racionalização e a compensação, com destaque para o uso do humor. O estudo evidencia que o contexto de trabalho é repleto de adversidades e extremamente desestabilizador para a subjetividade dos trabalhadores e que a mínima normalidade psíquica se mantém devido às estratégias de mediação desenvolvidas na busca pela saúde, apesar do sofrimento oriundo do trabalho.

Palavras-chaves: psicodinâmica do trabalho, tele atendimento, terceirização, informática, prazer-sofrimento, estratégias de mediação, cooperação, reconhecimento.

Abstract

This article presents descriptive and explaining study accomplished with outsourced workers of a call center and computing support of a federal public institution, aiming to understand the work, to identify pleasure-suffering experiences, as well as their sources and the intercession strategies used by computing technicians to be able to achieve the work. A qualitative and quantitative approach has been used, based on the theoretical referential of the psychodynamics of work. Some data collection instruments have been applied such as the Work Context Assessment Scale – WCAS, the Work Human Cost

Scale – WHCS, the Pleasure-Suffering at Work Scale – PSWS and two collective semi-structured interviews, which revealed four categories: “[...] and we are there as if we were just a frontier”; “Take this, do that!”; “I guess we are children with no father nor mother.”; “We have to stand it all. We have to be the professional one.” The work context analysis points to a severe illness risk to the workers and immediate intervention need. They have no participation in the decisions, there is repetition, excessive pace, deadline and outcome pressure, the physical environment is uncomfortable, and the furniture is inadequate, raising the human cost of work. This is also intensified for the necessity of the emotion control, mental concentration and memory use, and unpredictability. The PSWS demonstrates exhaustion presence, lack of acknowledgement and low professional accomplishment. The conversation the workers reveals countless suffering sources: rigid monitoring, staff deficit, badly-defined procedures, lack of planning and communication, contradictory decisions, profession training and growing absence, inadequate tools, insecurity at work, difficulties in taking breaks, besides the ones already identified by the WCAS, WHCS and PSWS. Suffering is noted associated to the lack of acknowledgement by the hierarchy, by the institution and by the users. Workers find themselves in a situation of physic and metal exhaustion. The pleasure at work links to the friendly relationship among the pairs, the work load of 6 hours and the salaries. As facing the sufferings strategies the workers mobilize themselves, using the cooperation, the practical intelligence and the acknowledgement among the pairs, and protect themselves, developing defense mechanisms as the denial, the rationalization and the compensation, highlighting the humor use. The study evinces that the work context is full of adversities and extremely destabilizing to the subjectivity of the workers and that the least psychic normality continues due to the developed intercession in the search for health, despite the suffering originating from work.

Keywords: psychodynamics of work, call center, outsourcing, computing, pleasure-suffering, intercession strategies, cooperation, acknowledgement.

Introdução

Este artigo trata de um estudo exploratório cujo objetivo geral foi compreender as estratégias de mediação desenvolvidas por técnicos de informática terceirizados de uma instituição pública federal frente ao trabalho de tele atendimento. Mais especificamente, descreve a organização do trabalho prescrita e suas contradições com o trabalho efetivo, o custo humano despendido para trabalhar, identifica as vivências de prazer e sofrimento percebidas pelos trabalhadores, suas respectivas fontes e revela as estratégias defensivas e de mobilização subjetiva das quais eles lançam mão para conseguir realizar o trabalho.

A escolha de tal categoria profissional deve-se: ao desenfreado e irreversível fenômeno da terceirização, em especial no serviço público, e suas consequências para à subjetividade dos terceirizados; à evolução tecnológica recente e a importância dos profissionais de informática no mundo do trabalho contemporâneo; ao alarmante crescimento das centrais de atendimento nos últimos anos, paralelamente aos agravos à saúde dos trabalhadores submetidos a esse tipo de contexto de trabalho.

Frente a todas essas questões relevantes e atuais, faz-se oportuno investigar o trabalho de uma central de atendimento do setor público federal pela ótica da psicodinâmica do trabalho a fim de desvendar os desafios enfrentados pelos trabalhadores e as soluções encontradas por eles para trabalhar. Este estudo almeja não apenas contribuições acadêmicas, mas fomentar, na própria instituição, a reflexão sobre os efeitos da organização do trabalho vigente na saúde física e psíquica dos trabalhadores.

Terceirização

As rápidas e profundas transformações das últimas décadas conduziram a um paradoxo: se por um lado, a tecnológica e os novos modelos de gestão ajudaram a promover o culto ao trabalho como caminho para a felicidade na sociedade do consumo, por outro lado, contribuíram para torná-lo cada vez mais fonte de sofrimento. A reestruturação produtiva iniciada a partir dos anos 1970, por meio do processo conhecido como flexibilização, criou novas formas de acumulação do capital, modificou a natureza, o significado e o conteúdo do trabalho, alterou a relação homem-trabalho e, associada aos modos de gestão neotayloristas, aprimorou as formas de dominação do capital sobre o trabalhador.

A flexibilização propiciou a intensificação de modalidades contratuais instáveis, entre elas a terceirização de serviços. A terceirização consiste na realização das atividades organizacionais secundárias por pessoas jurídicas distintas da organização, mediante contratação de serviços de empresa intermediária entre o tomador de serviços e o trabalhador. É uma estratégia de gestão muito utilizada em atividades de apoio da organização, como o serviço de informática, e outros, como conservação e limpeza, segurança, assistência médica e alimentação de funcionários, assistência jurídica e contábil.

De acordo com Brasil (2009) a Administração Pública, a exemplo da iniciativa privada, vem utilizando cada vez mais a terceirização de serviços para incrementar a produtividade, elevar o nível de qualidade e eficácia dos produtos e serviços, e diminuir os custos com a força de trabalho: reduzindo salários, encargos trabalhistas e previdenciários, priorizando uma força de trabalho “enxuta”. Os trabalhadores

terceirizados recebem salários diferenciados para a realização de trabalhos semelhantes e sem os mesmos benefícios que os trabalhadores da instituição contratante. Essa forma de inserção no mercado de trabalho caracteriza-se por vulnerabilizar social e economicamente os trabalhadores, em face da redução de salários e benefícios, perda de conquistas sindicais e sociais, intensificação do trabalho, instabilidade e insegurança no emprego, quebra da unidade sindical e condições precárias de saúde e segurança no trabalho.

Pesquisadores como Brasil (2009) e Martins (2012) já demonstraram os impactos negativos da terceirização sobre a subjetividade dos trabalhadores terceirizados dentro de instituições públicas.

Informática

A informática nasceu da necessidade de melhorar a precisão de tarefas e aumentar a produtividade. Os primeiros sistemas informatizados foram concebidos para as indústrias, mas rapidamente se disseminaram para o setor de serviços. Hoje, a tecnologia informática permeia todas as áreas burocráticas dentro do serviço público e praticamente todos os campos da vida humana (MARTINS, 2012).

A associação dos computadores com as telecomunicações alterou o modo de vida das pessoas e gerou uma dependência institucionalizada das ferramentas tecnológicas apoiadas em sistemas computacionais no trabalho, tornando os profissionais que dão suporte a tais ferramentas, indispensáveis “à consolidação, manutenção e funcionamento do mais recente modelo de organização do trabalho, o teletrabalho, que permite a virtualização do espaço e do tempo” (SILVA e FREITAS, 2011).

Martins (2012) e Silva e Freitas, (2011) apontam em seus estudos vivências de sofrimento no trabalho de informática.

Tele atendimento

As mudanças no mundo do trabalho vêm favorecendo a expansão do trabalho no setor de serviços e alterando o perfil da classe trabalhadora, requerendo um trabalhador polivalente e capaz de desempenhar tarefas mais complexas. No entanto, diante da velocidade das transformações tecnológicas e das exigências dos diferentes modelos organizacionais, faz-se impossível acompanhar, a contento, as mudanças no trabalho, “criando um processo de desqualificação permanente do trabalhador, de seu saber-fazer e de sua experiência acumulada (DEJOURS, 2011).

Paralelamente à expansão do setor de serviços e ao fenômeno da terceirização vivenciamos a terceira revolução tecnológica, com inovações rápidas e constantes na microeletrônica e nas telecomunicações, cenário que propiciou o crescimento das centrais de atendimento. Por central de atendimento entende-se toda e qualquer atividade desenvolvida através do sistema de telemática que compreende telecomunicações e informática.

As centrais de tele atendimento constituem um modo de promover nova relação com o cliente, relação invisível e anônima que assegura rapidez, disponibilidade e fluidez ao cliente moderno e apressado. São sinônimo de uma forma moderna de degradação das condições de trabalho e de emprego dos assalariados, em decorrência da natureza taylorista do trabalho penoso e precário, baixa remuneração, fraca proteção jurídica e flexibilidade da mão-de-obra” (BUSCATTO, 2002 apud VIEIRA, 2005).

Autoras como VIEIRA (2005), TORRES e ABRAHÃO (2006) e DIAS (2011) já demonstraram as consequências deste tipo de trabalho para a saúde psíquica dos trabalhadores.

Referencial teórico

A Psicodinâmica do trabalho privilegia o estudo da normalidade sobre o da doença, buscando compreender como os trabalhadores conseguem manter o equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes (DEJOURS, 2011). É uma abordagem baseada na psicanálise e nas ciências do trabalho que “propõe a retomada do domínio do trabalhador sobre a organização do trabalho para dela obter a potencialidade de recursos na construção da saúde e na realização de si mesmo, de um lado, e na aprendizagem do viver junto e da recomposição das ligações de solidariedade do outro.” (DEJOURS, 2012b). Esse domínio se dá pela resignificação do sofrimento, transformando-o em prazer e permitindo a estabilidade sociopsíquica e a expressão da subjetividade dos trabalhadores.

Por organização do trabalho entendemos: o conjunto de normas, regras e prescrições que determinam a forma como o trabalho deve ser realizado, tendo como objetivo principal a produção. Para cumprí-lo, estipulam-se os procedimentos, os ritmos de trabalho, as pausas, os horários, os revezamentos, os treinamentos.

Para a Psicodinâmica do trabalho o trabalhar implica engajamento do corpo e da personalidade, pensando, sentindo e reinventando o trabalho, de modo a resistir aos constrangimentos materiais e sociais impostos pela realidade do trabalho. Ao lidar com

o real os trabalhadores mobilizam a subjetividade, fazem uso da engenhosidade e da cooperação, transformando a realidade e a si mesmo.

O trabalho não é apenas uma atividade, ele é um estruturador psíquico dos sujeitos.

Primeiro porque propicia o atendimento de necessidades básicas de sobrevivência e segurança. E depois, porque é um caminho de gratificação pulsional, por meio do qual se torna possível à constituição da identidade pessoal e social. Se as gratificações pulsionais que o trabalho permite aos sujeitos resultam em prazer, dos conflitos entre os desejos do corpo-mente dos trabalhadores e o contexto de trabalho resulta o sofrimento. Esse sofrimento afetivo que emerge da lacuna irredutível entre o trabalho prescrito, determinado pela instituição, e o real do trabalho, imprevisível e repleto de constrangimentos, promove nos sujeitos o desenvolvimento de estratégias de mediação, que dependendo da organização do trabalho inscrita, pode conduzi-los à mobilização subjetiva, transformadora, ou à defesa, inerte, e muitas vezes adoecedora.

É o fracasso vivenciado frente ao real a origem da inteligência prática. Essa inteligência caminha alguns passos a frente da consciência ou do conhecimento que o sujeito tem sobre si. É uma inteligência astuciosa, do corpo. Permite o improviso, a inventividade e a busca de soluções. Para Dejours (2012b) mesmo no trabalho bem concebido é impossível atingir a qualidade caso se respeite à risca as prescrições, porque as situações de trabalho são impactadas por acontecimentos inesperados, provenientes tanto da matéria, das ferramentas, das máquinas, como dos demais trabalhadores, hierarquia, clientes. A inteligência prática pressupõe transgressão às regras, ao prescrito, e por isso é invisível. Não se pode mensurá-la, o que se quantifica é o resultado do trabalho, o visível, nunca o trabalho em si, e não há qualquer proporcionalidade entre ambos. A situação é ainda mais grave com a evolução dos modos de produzir contemporâneos como as atividades de serviço, onde a parte mais importante do trabalho efetivo é um

bem imaterial. As inteligências têm por objetivo: a eficácia e a qualidade do trabalho, e as relações sociais.

O que mobiliza a inteligência é uma retribuição simbólica, ou mesmo moral: o reconhecimento. O reconhecimento para ter sua eficiência simbólica precisa passar por julgamentos. O julgamento de utilidade econômica, social ou técnica da contribuição própria do trabalhador à hierarquia. E o julgamento de beleza proferido por aqueles que conhecem e praticam o ofício, capazes de compreender a habilidade e a engenhosidade do trabalho, numa avaliação subjetiva, rigorosamente qualitativa, que pressupõe: a conformidade com as regras da arte e a simplicidade das soluções propostas.

É justamente porque o trabalho pode oferecer gratificações essenciais no registro da identidade que se pode obter a mobilização subjetiva, a inteligência e o zelo dos que trabalham. É ainda por causa deste reconhecimento sobre o fazer que se possa respeitar e manter relações de convívio amistosas. O reconhecimento pode transformar o sofrimento em prazer.

O trabalho coletivo, a exemplo do individual, repousa na mobilização da inteligência, e só se torna “possível se obtiver a reunião das inteligências singulares para inscrevê-las em uma dinâmica coletiva comum” (DEJOURS, 2012b), tomando a forma de cooperação. A cooperação supõe um compromisso, ao mesmo tempo técnico e social, entre os membros do coletivo de trabalho sobre as maneiras de trabalhar. Dejours (2012a) salienta que “trabalhar não é apenas produzir, é também viver junto”, renunciando à parte do potencial subjetivo individual. O trabalho coletivo e a cooperação colocam de forma muito mais contundente que o trabalho individual a questão da autonomia e da capacidade de sustentar uma posição pessoal, diferente das

demais, ou mesmo em oposição a essas, no espaço de deliberação onde são produzidas e inventadas as regras de trabalho (DEJOURS, 2012a).

Existe um número impressionante de constrangimentos organizacionais, determinados pelas relações de poder e dominação presentes no trabalho, que tornam impossível o emprego da inteligência e não dão à criatividade, à engenhosidade, qualquer possibilidade de manifestação, e acabam por conduzir os sujeitos a um sofrimento patogênico, com consequências deletérias para a saúde física e mental. O medo do acidente ou doença profissional, de não corresponder às exigências da tarefa ou das responsabilidades, suscitam conflitos intrapsíquicos que demandam a construção e implementação de estratégias de defesa: modos de agir individuais ou coletivos que se manifestam por meio de mecanismos de negação e/ou racionalização das dimensões do contexto de produção de bens e serviços (condições, organização e relações de trabalho), causadores de conflitos e contradições, que geram sofrimento. Destinadas, em primeira instância, a proteger a saúde mental, e em segunda instância, a instrumentalizar a reprodução da dominação e o assujeitamento dos trabalhadores. A reunião dos esforços para a proteção contra os efeitos desestabilizadores do confronto com os riscos compartilhados pelo coletivo de trabalho confluem para a construção de estratégias coletivas de defesa.

A defesas protegem e podem ser usadas apenas como alternativa para garantir a normalidade. Porém, elas fundam uma racionalidade que induz a atitudes de não enfrentamento das causas reais do sofrimento, impedindo a mudança, a realização de si mesmo, a retribuição simbólica, o reconhecimento e a consolidação da identidade no trabalho (FERREIRA, 2011).

De acordo com Mendes (2007), o acesso e apreensão das relações dinâmicas que acontecem no “trabalhar” se dá pela análise da fala e da escuta do sofrimento dos trabalhadores. O sofrimento é constituinte da condição humana e do trabalho e deve ser compreendido, interpretado, elaborado e perlaborado num espaço público de discussão. O espaço não é apenas um lócus de palavra e de escuta, mas um espaço de deliberação quando a palavra – assim como a escuta – engaja aqueles que estão implicados e quando a palavra se transforma em ação, modificando a fonte de sofrimento.

“Os trabalhadores não são mera força de trabalho, mas sim sujeitos que devem ocupar o lugar de protagonistas da sua história e podem agir sobre a organização de trabalho, a fim de transformá-la. [...] O desejo de ação move os sujeitos a se engajarem, tanto nos processos de produção como na esfera do político, especialmente das relações de trabalho. Afinal, são as conquistas políticas, mais que as puras estratégias defensivas, que podem devolver ao trabalhador, nos planos individual e coletivo, o poder da palavra e da ação. Aí sim, ele poderá reencontrar o prazer de produzir, de sentir-se útil e de viver satisfatoriamente com o outro, dentro e fora dos espaços de trabalho.”

(FERREIRA, 2011).

Método

Para apreender a dinâmica de trabalho dos técnicos de informática na central de atendimento e compreender seus determinantes, este estudo, de caráter descritivo e explicativo, buscou suporte teórico-metodológico na Psicodinâmica do Trabalho, e utilizou abordagens de natureza qualitativa e quantitativa.

A coleta de dados

A coleta de dados iniciou-se por pesquisas documentais na própria instituição acerca da organização do trabalho prescrita. Em seguida, três, das quatro escalas que compõem o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), foram aplicadas a todos os 32 trabalhadores terceirizados que compõe a amostra, tendo um total de 31 respondentes:

a) A Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) avalia a organização do trabalho (OT), o relacionamento socioprofissional (RSP) e a condição de trabalho (CT);

b) A Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) é composta por três fatores: custo físico, cognitivo e afetivo.

A EACT e a ECHT, são compostas por 31 e 32 itens respectivamente, e construídas utilizando frequências do tipo Likert de 5 pontos, onde 1 corresponde a nunca e 5 corresponde a sempre. Para fins de análise dos resultados considera-se: média (M) acima de 3,7 – grave; M entre 3,69 e 2,3 – crítico; M abaixo de 2,29 – satisfatório. O desvio padrão (s) limite é de 1,0 e valores acima representam apenas tendências.

c) A Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EPST), composta por dois fatores que avaliam as vivências de prazer – realização profissional e liberdade – e dois que avaliam o sofrimento no trabalho – falta de reconhecimento e esgotamento profissional. Possui 32 itens, referentes a vivencias positivas e negativas, e uma escala Likert de 6 pontos, onde 1 corresponde a nenhuma vez e 6 corresponde a seis vezes ou mais. Para fins de considera-se as seguintes médias para avaliação da vivência de prazer: satisfatória – M acima de 4,0; crítica – M entre 3,9 e 2,1; grave – M abaixo de 2,0. A avaliação da vivência de sofrimento é feita de acordo com o seguinte critério: M

acima de 4,0 – grave; M entre 3,9 e 2,1 – crítica; M abaixo de 2,0 – satisfatória. Para a EPST considera-se desvio padrão até 1,5 e valores superiores apenas como tendências. Três perguntas abertas foram acrescentadas ao instrumento: “O que você considera como principais fatores positivos do seu trabalho?”; “O que você considera como principais fatores negativos do seu trabalho?” e “Como você lida com as dificuldades encontradas para realizar o trabalho?”. O instrumento quantitativo permitiu a delimitação do contexto de trabalho da central de atendimento, e o mapeamento da amostra quanto à percepção de constrangimentos no trabalho, formas de enfrentamento, e vivências de prazer ou de sofrimento.

As entrevistas coletivas foram realizadas em local reservado fora do ambiente de trabalho, mas dentro da própria instituição, em turnos alternados (01 pela manhã com 05 participantes e 01 à tarde com 04 participantes, com duração de 1h30 e 1h20, respectivamente) e em horário de menor intensidade de trabalho. Supervisores e chefia imediata não participaram das entrevistas. Foram gravadas com a autorização dos participantes e posteriormente transcritas para análise. A participação foi voluntária, sendo a pesquisa comunicada a toda equipe. Utilizou-se instrumento semi-estruturado e priorizou-se a utilização de perguntas abertas: “Falem sobre o trabalho.”; “Como é um dia de trabalho de vocês?”; “O que sentem em relação ao trabalho?”; “Como o trabalho influencia na vida social e familiar?”. O instrumento qualitativo possibilitou caracterizar a organização do trabalho prescrita e real, e aprofundar a investigação de resultados obtidos pelo instrumento quantitativo, desvelando as causas de sofrimento no trabalho e as estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores para enfrentá-lo.

Os dados quantitativos foram analisados com auxílio do aplicativo SPSS, versão 16.0. Para interpretação dos dados empregou-se estatística de frequência, descritiva e inferencial – Anova . Os dados qualitativos foram analisados com base na Análise do

conteúdo categorial de Bardin (1977).

Universo da pesquisa

A Central de Atendimento ao Usuário, seção pertencente à Coordenação de Relacionamento com o Cliente, compõe o organograma do Centro de Informática da instituição, responsável por todo o serviço de informática da sede, localizada em Brasília, e de suas ramificações nos estados.

A atividade primordial da Central de Atendimento é oferecer aos funcionários da instituição suporte nos diversos sistemas informatizados utilizados pela instituição, por meio de tele atendimento e acesso remoto ao hardware dos usuários. É o primeiro nível de atendimento ao usuário, e o primeiro contato deste com a área de Informática. O segundo nível compreende o atendimento em campo, ou seja, presencial. Em 2012 o número de ligações recebidas ultrapassou 150 mil, alcançando média de ligações mensais superior a 12 mil.

A equipe de trabalho da Central é constituída de 32 técnicos de informática, sendo 07 mulheres e 25 homens, todos sob contrato de terceirização e regime celetista, e um chefe imediato, analista de informática, servidor estatutário. O horário de funcionamento é de 8h00 as 22h00, divididos em turnos alternados de 6h diárias cada: 8h00 às 10h00; 10h00 às 16h00; 14h00 às 20h00 e 16h00 às 22h00. Todos os terceirizados dividem o mesmo ambiente de trabalho, e o chefe imediato ocupa a sala ao lado. O grupo compreende 30 técnicos de atendimento júnior, que realizam a atividade de atendimento aos usuários de informática, e 02 técnicos de atendimento sênior, responsáveis pela supervisão. O supervisor do período matutino cumpre jornada de 08h00 as 14h00 e o da tarde, de 14h00 as 20h00.

Resultados e Discussão

Embora o cargo seja de técnico, a amostra caracteriza-se por um nível de escolaridade bem acima das exigências do cargo: 76,9% dos respondentes possuem nível superior, 11,5% pós-graduação e os demais possuem superior incompleto. O perfil da amostra mostrou também que: 45,2% tem idade entre 31 a 40 anos, 38,7% tem entre 20 a 30 anos, e apenas 16,1% tem mais de 41 anos de idade. Apesar de ser um grupo constituído predominantemente por trabalhadores jovens, a grande maioria possui um longo tempo de experiência na profissão e na própria instituição: 50% tem de 6 a 10 anos de profissão e 28,6% tem entre 11 a 15 anos na informática; 40% deles têm entre 6 a 10 anos de serviço na instituição e 30% têm entre 11 e 15 anos. Mais da metade dos trabalhadores, 58,1%, não se afastou do trabalho no último ano por motivo de doença, o que infelizmente não representa a ausência de adoecimento, mas sim a precarização do contrato de terceirização e o medo do desemprego, como comprovam os dados qualitativos descritos adiante.

Os resultados obtidos na EACT foram: OT ($M = 3,84$; $s = 0,41$); CT ($M = 3,78$; $s = 0,93$); RSP ($M = 2,94$; $s = 0,62$). Na OT predominou a avaliação de nível grave com 73,1%, seguida do nível crítico, 26,9%. As CT foram classificadas por 62,1% dos participantes como graves e por 27,6% como críticas. O fator RSP foi apontado como crítico por 72% dos trabalhadores. Os fatores com nível crítico sinalizam um estado de alerta que requer providências a curto e médio prazo, já o nível grave indica um alto custo humano e sofrimento no trabalho, com forte risco de adoecimento para os trabalhadores se as causas não forem eliminadas ou minimizadas.

O fator OT – constituído pela divisão do trabalho, produtividade esperada, regras formais e informais, e uso do tempo – obteve as maiores médias para os itens: “As tarefas são repetitivas” (M = 4,57; s = 0,5); “Existe fiscalização do desempenho” (M = 4,42; s = 0,7); “O ritmo de trabalho é excessivo” (M = 4,23; s = 0,7); “O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas” (M = 4,16; s = 1,0); “As tarefas são cumpridas com pressão de prazos” (M = 4,00; s = 0,9) e; “Existe forte cobrança por resultados” (M = 4,00; s = 0,8). Os resultados apontam um predomínio do modelo taylorista de gestão, marcado pela repetitividade, a intensificação do trabalho, pressão por prazos e resultados, supervisão e controle do trabalho. Esses dados corroboram os resultados obtidos por Vieira (2005) quanto à gestão taylorista das centrais de atendimento.

Já o fator CT – que se refere ao apoio para a realização do trabalho, disponibilidade de equipamentos, material e pessoal para a execução das tarefas – obteve as maiores médias de avaliação em nível grave nos itens: “Mobiliário existente no local de trabalho é inadequado” (M = 4,58; s = 0,8); “Existe muito barulho no ambiente de trabalho” (M = 4,26; s = 0,9) e; “O ambiente físico é desconfortável” (M = 4,23; s = 1,0). Os achados corroboram os estudos de Veras e Ferreira (2006) quanto às precárias condições de trabalho no teleatendimento.

O fator RSP - conceituado como os modos de gestão, comunicação e interação profissional - indica predomínio de risco crítico, como observado nas médias dos itens a seguir: “A autonomia é inexistente” (M = 3,40; s = 0,9); “As tarefas não estão claramente definidas” (M = 3,29; s = 1,1) e “A informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso” (M = 2,94; s = 1,1). Embora os dois últimos itens representem apenas tendências, com desvio padrão acima de 1,0, o resultado é coerente com os constrangimentos apontados pelos trabalhadores nas entrevistas. O item “Os

funcionários são excluídos das decisões” ($M = 3,84$; $s = 1,0$) alcançou risco grave. A falta de autonomia sobre o processo de trabalho, característica desse tipo de atividade, também foi comprovada nos estudos de Vieira (2005) e de Veras e Ferreira (2006). Em relação ao custo humano do trabalho, o custo cognitivo, apresenta-se como risco grave de dano à saúde dos trabalhadores ($M = 4,08$; $s = 0,7$), enquanto o custo afetivo predomina como risco crítico ($M = 3,41$; $s = 0,7$) e o custo físico, como satisfatório ($M = 2,13$; $s = 0,4$).

O custo cognitivo abrange o dispêndio intelectual do trabalhador necessário à aprendizagem, resolução de problemas e tomada de decisão. O alto custo cognitivo da amostra e o risco grave de adoecimento relacionado a este fator pode ser constatado nas médias de alguns itens: “Usar a memória” ($M = 4,55$; $s = 0,7$); “Ter que resolver problemas” ($M = 4,52$; $s = 0,6$); “Ser obrigado a lidar com imprevistos” ($M = 4,32$; $s = 0,8$) e; “Ter concentração mental” ($M = 4,29$; $s = 0,8$).

No custo afetivo, que corresponde ao dispêndio emocional do trabalhador, sob a forma de reações afetivas, sentimentos e humor, destacam-se alguns itens com médias graves itens: “Ter controle das emoções” ($M = 4,26$; $s = 0,6$); “Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros” ($M = 4,26$; $s = 1,0$) e; “Ter que lidar com ordens contraditórias” ($M = 3,90$; $s = 0,9$).

O custo físico, definido como o dispêndio fisiológico e biomecânico imposto ao trabalhador pelas características do contexto de produção, embora tenha apresentado nível satisfatório, apresenta exigência contínua de braços ($M = 4,41$; $s = 1,5$) e mãos ($M = 4,42$; $s = 1,1$). A sobrecarga, a natureza estática e repetitiva da atividade e inadequação do posto de trabalho, impõem maior custo físico aos trabalhadores.

O estudo de Veras e Ferreira (2006) confirma os resultados acima e aponta como fontes de sofrimento: exigência de concentração e necessidade de lidar com imprevistos;

necessidade de controle das emoções durante todo o atendimento, mesmo diante da agressividade do usuário; condições de trabalho (desconforto térmico oriundo do ar condicionado, ruído excessivo, exigência de postura monótona e posto de trabalho pouco adequado).

Assunção (2003 apud TORRES e ABRAHÃO, 2006) salienta que nas centrais de atendimento os custos físico e cognitivo são elevados, considerando a integração entre demandas variadas e as condições de trabalho inadequadas (ruído, mobiliário, espaço físico). Abrahão, Torres e Assunção, 2004 (apud VIEIRA, 2005), observaram que a atividade de tele atendimento demanda esforço cognitivo e psíquico não apenas para fazer frente à diversidade das situações apresentadas pelos usuários, como também para lidar com o desgaste ocasionado pelo aparato tecnológico inadequado, pelo contato com o usuário e pelas pressões impostas pela organização.

A EPST apontou predomínio de vivências de sofrimento para o fator esgotamento profissional 60% de risco grave e 30% de risco crítico de adoecimento, $M = 3,94$ e $s = 1,42$; já o fator falta de reconhecimento apresentou 30% de risco grave e 33,3% de risco crítico, $M = 2,80$ e $s = 1,87$. Os fatores relacionados à vivência de prazer apresentaram: 36,7 % de risco grave e 53,3% de risco crítico para realização profissional, com $M = 2,45$ e $s = 1,69$; e 69% em nível satisfatório e 24,1% em nível crítico no indicador liberdade de expressão, $M = 4,44$ e $s = 1,43$.

Embora os fatores *falta de reconhecimento* e *realização profissional* tenham apresentado $s > 1,5$, apontam tendências que corroboram os dados qualitativos. No indicador falta de reconhecimento as médias mais altas corresponderam aos itens: “Falta de reconhecimento do meu esforço” ($M = 3,55$); “Falta de reconhecimento do meu desempenho” ($M = 3,42$) e “Desvalorização” ($M = 3,47$). E no fator realização profissional destacam-se os itens: “Identificação com as minhas tarefas” (maior média =

3,16); “Valorização” e “Reconhecimento” (menores médias = 1,68 e 1,71 respectivamente). Os dados apontam para a vivência de sofrimento e o risco de adoecimento dos trabalhadores decorrente da falta de reconhecimento do trabalho e também da baixa satisfação e motivação com o trabalho.

Segundo Dejours (apud DIAS 2011), para que o sofrimento seja transformado é necessária à presença de um termo intermediário entre o trabalho e o prazer, ou seja, é preciso que se efetive o reconhecimento, pois sem este não é possível haver sentido, prazer ou reapropriação do trabalho.

O indicador de sofrimento esgotamento profissional, traduzido pelas vivências de frustração, insegurança, sobrecarga, estresse e desgaste físico e psíquico, aparece como risco grave à saúde dos trabalhadores. Os dados revelaram médias preocupantes para a maioria dos itens, entre eles: “Sobrecarga” (4,81), “Estresse (4,65), “Esgotamento emocional” (4,33), “Frustração” (3,81) e “Insegurança” (3,55). O esgotamento profissional é preponderante nos trabalhos executados sob a lógica da terceirização e guiados pelos moldes tayloristas de gestão, como é o exemplo das centrais de atendimento, onde o objetivo principal é alcançar o maior número de atendimentos, no menor tempo e com o menor número de trabalhadores possível, ou seja, prestação de serviço eficiente com o menor custo. Porém, a redução desmedida dos custos para a organização implica sobremaneira maior custo humano do trabalhador para a execução do trabalho. Como verificado nos resultados da ECHT da amostra e nos estudos de Vieira (2005) e Veras e Ferreira (2006) mencionados anteriormente. O resultado final são as taxas cada vez mais alarmantes de doenças relacionadas ao trabalho, como doenças mentais e osteomusculares, que acometem os trabalhadores desse ramo de atividade. Mais da metade dos trabalhadores avaliaram como grave o fator,

representando forte risco de adoecimento e requerendo providências imediatas nas causas.

A liberdade de expressão, como indicador de vivência de prazer, contempla a liberdade para pensar, organizar e falar sobre o trabalho com chefias e colegas. Apresentou índices prioritariamente satisfatórios, não representando, a princípio, risco à saúde dos trabalhadores. Infere-se da correlação com os dados qualitativos que trata-se da chefia imediata e dos colegas de seção, tendo em vista o relativo isolamento da Central no conjunto da instituição e mesmo dentro da área de informática. As maiores médias correspondem a avaliação dos seguintes itens: “Solidariedade entre os colegas” (5,13); “Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas” (4,84); “Cooperação entre os colegas” (4,68); e “Confiança entre os colegas (4,61). Os achados corroboram os dados qualitativos onde o relacionamento amistoso e a cooperação entre os colegas é um mediador do sofrimento no trabalho. Os estudos de Vieira (2005) e Veras e Ferreira (2006) também a relação entre pares e supervisores como fonte de bem-estar e prazer. Segundo Dejours (2011b) a cooperação é construída a partir da possibilidade de os agentes estabelecerem entre si relações de confiança, e na visibilidade dos ajustes singulares para fazer frente às insuficiências e às contradições da organização prescrita do trabalho.

Os índices elevados de desvio padrão encontrados na EPST, reafirmam o pressuposto de que os sentimentos de prazer e sofrimento são percebidos de forma distinta pelos sujeitos e constituem uma dialética na medida em que coexistem nas situações de trabalho.

Na comparação dos fatores com os dados demográficos apenas o fator realização profissional obteve $SIG \leq 0,05$ (0,04) em relação ao tempo de profissão. Com base nas médias pode-se inferir que trabalhadores com mais tempo de profissão, mais de 10 anos

na profissão percebem maior vivência de realização profissional, embora se enquadrem no nível crítico, já os trabalhadores mais jovens de profissão avaliam como grave o mesmo indicador de prazer.

O resultado das perguntas abertas apontou como principais fatores positivos do trabalho a jornada de 6 horas e o relacionamento com colegas e chefia. Já entre os negativos destacam-se constrangimentos relacionados à organização do trabalho (falta de informação), às relações socioprofissionais hierárquicas (falta de interação com outras seções da informática; agressividade dos usuários) e às condições de trabalho (falta de ferramentas adequadas; ambiente físico e mobiliário inadequados - ar condicionado desregulado, ruído excessivo e cadeira de trabalho desconfortável). Esses achados são confirmados e melhor elucidados nos resultados das entrevistas.

Os resultados encontrados pela análise categorial do conteúdo das entrevistas foram distribuídos em quatro núcleos síntese: “[...] e a gente só tá ali como se fosse um frontier.”; “Tomem aqui, se virem aí!”; “Eu acho que a gente ali é filho sem pai e sem mãe.”; e “A gente tem que aguentar tudo. A gente tem que ser o profissional.”.

O núcleo “[...] e a gente só tá ali como se fosse um frontier.” descreve a organização do trabalho:

As principais tarefas são: atendimento e prestação de informação ao usuário, registro do atendimento e abertura de chamado, resolução de incidentes, tais como instalação de programas e reestabelecimento de serviços de informática. É priorizada a resolução de incidentes pelo primeiro nível, ou seja, pela central. Todas as ligações são gravadas, e devem ser catalogadas e registradas, inclusive se for engano, em ferramenta própria desenvolvida pela instituição. Essa ferramenta de registro é complexa, composta por uma árvore de catalogação com 50 itens sem abreviações ou siglas e muitos campos a serem preenchidos. É utilizada a metodologia *ITIL* que determina regras internacionais

para a área de TI. O controle do tempo e monitoramento do trabalho é realizado pelo supervisor com ajuda de monitor posicionado no centro da sala, que indica o status da linha e o status do técnico em tempo real. O tempo de atendimento padrão para cada ligação é de cinco minutos, e intervalo de um minuto e vinte, que podem variar, a critério do supervisor, dependendo do tamanho da fila de ligações em espera. Há imprevisibilidade relacionada ao público e a demanda. A intensidade e o ritmo do trabalho variam de acordo com dia e período de maior movimentação na instituição. Há imprevisibilidade relacionada ao público e a demanda. As metas baseiam-se em número de atendimentos, porcentagem de resolutividade de incidentes e índice de satisfação dos usuários. Alguns critérios de avaliação de desempenham são: disponibilidade, pontualidade e produtividade. Existe bonificação (folga) por produtividade.

Temas: atendimento ao usuário, controle do tempo, monitoramento, imprevisibilidade, sobrecarga.

“Aí fica aquele negócio, joga tudo como se fosse nosso, e a gente só tá ali como se fosse um frontier. A gente não é o que tá por trás, que tá sabendo, que pode resolver. A gente só tá recebendo.”

“[...] lá na sala tem um monitor que agora foi comprado para colocar aí pra gente ter noção de como tá a fila, de quantas pessoas ainda tão lá pra atender.”

“[...] tem uma movimentação intensa na terça e na quarta, então isso faz com que a gente fique um pouco mais sobrecarregado em termos de atendimento e soluções.”

O núcleo “[...] e a gente só tá ali como se fosse um frontier” fornece uma compreensão mais detalhada sobre o modelo de organização do trabalho construído na central de atendimento estudada. A natureza do trabalho é repetitiva, exige alta carga cognitiva,

principalmente memória, e habilidades para lidar com o público. A tarefa padrão consiste em realizar manutenção dos sistemas de informática em uso pela instituição utilizando telefone e acesso remoto aos hardwares. Atendem as solicitações dos usuários relativas a incidentes, aplicando as soluções disponíveis, a fim de (re)estabelecer um serviço de forma rápida e efetiva. A organização do trabalho caracteriza-se pela adoção de práticas típicas de uma gestão taylorista, com destaque para controle do tempo e monitoramento do desempenho, mas também observa-se conceitos pós-reestruturação produtiva, como a imprevisibilidade, exigindo dos trabalhadores mais conhecimento e desenvolvimento de um maior número de competências, além de mecanismos de adaptação. A utilização rigorosa da metodologia *ITIL* (Information Technology Infrastructure Library) como modelo de gerenciamento dos processos, tem por finalidade garantir a efetividade e a qualidade do serviço prestado, mas a instituição, em contrapartida, não assegura as condições adequadas para o cumprimento das exigências, recaindo sobre o trabalhador as consequências desse desequilíbrio. Os resultados são coerentes com outros estudos realizados em centrais de tele atendimento (Vieira, 2005; Torres e Abraão, 2006; Dias, 2011) e fornecem as condições para a prevalência da vivências de sofrimento psíquico pelos trabalhadores, como mostrado na análise da EPST.

Dejours (1992) salienta que a “imposição do modo operatório mais rápido de Taylor desapropria a liberdade inventiva, liberdade essa que permite a cada trabalhador adaptar intuitivamente a organização de seu trabalho às necessidades de seu organismo e às suas aptidões fisiológicas.” Uma organização do trabalho flexível, plástica, favorece a mobilização subjetiva dos indivíduos de modo a enfrentar o sofrimento e as questões organizacionais relacionadas a ele, fazendo emergir a inteligência prática, a cooperação e o reconhecimento, gerando a transformação das causas do sofrimento, inicialmente pela fala e depois pela ação. Assim a mobilização subjetiva dos trabalhadores consiste na

elaboração, discussão e busca de soluções dos problemas pelos próprios trabalhadores, a fim de ressignificar o sofrimento e permitir a sublimação das pulsões no trabalho. Já numa organização inflexível, extremamente rígida, com tarefas repetitivas e sem sentido, como é o exemplo da Central de atendimento estudada, o confronto com o real é mais desestabilizador para os sujeitos, e se não há espaço para a transformação do sofrimento, resta apenas construir estratégias, individuais e coletivas, de defesa, a fim de preservar a normalidade e proteger a saúde, negando o sofrimento e suas fontes. As defesas, no entanto, se fundam na dialética de proteger e alienar, oferecem conforto psicológico ao trabalhador para que ele resista à realidade desgastante do contexto de trabalho, que foge ao seu controle, mas também o paralisam, impedindo a busca de soluções para as causas do sofrimento e a transformação da organização do trabalho em fonte de prazer. As defesas de proteção cohabitam com a mobilização subjetiva, a ausência delas conduz ao sofrimento patogênico e ao adoecimento.

O núcleo “Tomem aqui, se virem aí!” elucida os constrangimentos e as contradições do contexto de trabalho:

O trabalho não tem rotina, os processos não são bem definidos, falta padronização, falta planejamento, os procedimentos são modificados a qualquer momento pela hierarquia, muitos deles são desnecessários e repetitivos, incompreensíveis e absurdos. Consideram que levam mais tempo para registrar que para resolver o problema, que o tempo padronizado para cada atendimento é muito pouco, que às 6 horas trabalhadas por eles equivalem a 12 em qualquer outro local da instituição. Muitos usuários não sabem o que querem ou perguntam coisas que não tem nada a ver com o serviço da Central. Não há integração e comunicação eficiente no setor de informática, ficam sabendo que existe um servidor fora ou que um sistema está indisponível porque o usuário liga. Manutenções de sistemas são realizadas em horário de pico de

funcionamento da instituição e sem comunicação prévia à Central. Sistemas não testados são colocadas em produção. Precisam conhecer tudo, todo ano são mais sistemas para dar suporte e não recebem treinamento e nem aumento de pessoal. O número de funcionários é insuficiente para a demanda. Têm que resolver coisas que não estão ao seu alcance, sobre as quais não são responsáveis.

Há cobrança por números relativos a resultados e alcance metas, que não têm como gerar, e que se intensifica durante a troca do contrato de terceirização. Abdicam do bônus por produtividade por ser extremamente cansativo alcançar a meta. Não realizam as pausas regulares recomendadas para tele atendimento para não sobrecarregar os demais colegas de trabalho. Falta colaboração das outras seções da informática, alegam que chamados são rejeitados por pequenas falhas que poderiam ser corrigidas sem a necessidade de voltar para que sejam refeitos. As outras seções da informática não se aproximam da Central para saber as dificuldades do usuário, os problemas, as sugestões de soluções dos trabalhadores. As solicitações de melhoria realizadas pelos chefes não recebem continuidade pela instituição. Alguns usuários são estressados, destratam e até ofendem os trabalhadores. A política passa acima das regras. Não há cobrança das exigências contratuais. A ferramenta de registro de incidentes não “conversa” com o sistema de registro das ligações, não é adaptada para a realidade da instituição, não é ágil, trava muito, faltam campos, e não há interesse da instituição em aprimorá-la. As cadeiras são péssimas, muitas pessoas reclama de dor na coluna. O fone é ruim, machuca a cabeça. Trabalham sempre em subsolo e, por vezes, o ar condicionado não funciona ou deixa a sala muito fria, há histórico de presença de moscas, odor de esgoto e de fumaça de cigarro no ambiente de trabalho. O medo de perder o emprego é constante. A possibilidade de crescimento profissional inexistente.

Temas: falta de padronização, falta de comunicação, ambiente e mobiliário

inadequados, insegurança no emprego, ferramentas inapropriadas, estresse e maus tratos de usuários.

“Tomem aqui, se virem aí.”

“Poxa, as motivações que nós temos não são muitas; criam-se problemas que nem precisavam existir, mas criam-se e a gente vai ter que resolver.”

O atendimento precisa ser rápido e efetivo quanto às soluções, a pressão temporal se faz sempre presente, mas de forma incompatível às exigências de produtividade e qualidade. A variabilidade da demanda, tanto em quantidade quanto em especificidade, também é um fator que contribui para a sobrecarga, bem como a falta de planejamento e de integração dentro da área de informática. Aliam-se a esses fatores o déficit de pessoal, as frequentes falhas no suprimento de rede (internet/intranet) e a inadequação das ferramentas de trabalho, para culminar com o alto custo humano do trabalho e o alarmante índice de esgotamento profissional observado nesses trabalhadores. Algumas falas são representativas desses constrangimentos: *“Mas o prazo padrão para atendimento são cinco minutos. Isso já foi falado mais de uma vez e é muito pouco, não dá tempo de você fazer nada, entendeu! Primeiro porque você não tem uma ferramenta ágil, você não tem ...”*; *“É uma coisa normal de acontecer que é o sistema sair fora do ar com uma frequência enorme e, também no planejamento pra fazer alterações no sistema.”*

Os trabalhadores salientam as dificuldades relacionadas à falta de padronização dos processos, mudança frequente de procedimentos e excesso de burocracia, com muitos procedimentos desnecessários e até incoerentes, versões diferentes do mesmo sistema exigindo procedimentos diferentes para a realização da mesma tarefa, excesso de informações para a realização do registro, implicando maior exigência cognitiva e dispêndio de tempo: *“Tem dificuldade porque não tem um padrão, nada aqui é*

padronizado.”; “[...] inclusive umas coisas simples como uma troca de senha numa página o cara coloca várias informações”; *“É Absurdo eu falar para o usuário: ‘Ah, procura o patrimônio.’; ‘Ah, mas tá embaixo da impressora.’; ‘Levanta amigão, pega pra mim, porque senão vão devolver.’”*. Não há qualquer capacitação prévia para a atividade de atendimento ao público, nem tampouco treinamentos concernentes aos inúmeros sistemas informatizados em uso: *“Aí cheguei e falaram: ‘Senta aí e atende!’”;* *E a gente não recebe treinamento e aumento de pessoal, então complica pra prestar esse suporte.”*. A sobrecarga e a pressão temporal cerceiam até mesmo a correta prevenção dos riscos ergonômicos, como a realização de pausas regulares, e até mesmo a satisfação de necessidades humanas básicas como eliminação e alimentação: *“Às vezes você tá afim de ir ao banheiro, por exemplo, aí você segura um pouco porque tá... tem muita gente na fila.”*.

Seguindo os princípios do taylorismo a organização prescrita do trabalho é centrada não apenas na intensificação do trabalho e cobrança por resultados, mas no rigoroso controle, supervisão e monitoramento do tempo e da produtividade: *“Resolver no primeiro nível, para isso não passar para frente [...].Você tem uma fila lá no monitor, que em vários momentos, principalmente depois das dez horas, quando começa o pico, aquela fila ela tem uma espera, já chegou a acontecer de trinta pessoas esperando na fila, e você tem que resolver aquilo muito rápido, pra ter um minuto e vinte de folga, pra atender uma outra ligação.”;* *“[...] somos cobrados diariamente por números que nós não temos como gerar.”* Para a psicodinâmica do trabalho o maior controle do trabalho e menor autonomia para a livre elaboração dos modos operatórios e das estratégias de ação impactam significativamente a relação saúde-trabalho.

O trabalho é avaliado de forma estritamente quantitativa, por meio de números, desconsiderando completamente o custo humano despendido pelo trabalhador. O

período de troca do contrato de terceirização é a cobrança por resultados e a exigência de eficácia são intensificadas, aumentando a pressão e o estresse sofridos pelos trabalhadores, sempre assombrados pelo fantasma do desemprego: *“Então esses doze anos de trabalho que a gente prestou perfeito, quando chega aí essa época de troca de contrato, o serviço prestado não vale mais uma moeda furada.”* A ausência de crescimento profissional desmotiva os trabalhadores e também constitui fator de sofrimento: *“Motivação nenhuma, crescimento zero.”*

Outra importante fonte de desgaste dos trabalhadores é o contato com os usuários estressados, seja pelo insucesso na resolução do problema, pela demora no atendimento, ou pela pressão também sofrida em seus ambientes de trabalho, cuja realização das tarefas também são dependentes dos sistemas informatizados. A frequente relação conflituosa com usuários agressivos aumenta o custo afetivo do trabalho e contribui para o sofrimento: *“Os usuários, têm alguns que são estressados, destratam a gente no telefone, isso acontece muito.”* A diversidade de usuários e a imprevisibilidade de solicitações, muitas vezes imprecisas ou alheias à atividade da central aumentam o custo cognitivo e também intensificam o sofrimento dos trabalhadores: *“Então nós temos uma dificuldade muito grande para lidar com o tipo de usuário que, em muitos casos não sabem o que quer...”*

A comunicação entre os demais setores da instituição e a central de atendimento é falha, pois esta não é avisada antecipadamente dos procedimentos realizados pelos outros setores, inclusive da própria informática, que implicarão em intensificação de demanda de trabalho para a central e prejuízo à prestação do serviço: *“Porque às vezes cai pra gente aquela responsabilidade, e às vezes até mesmo aquela pressão: E agora? Aí eu vou perguntar. Eu pergunto pra a turma, a turma não sabe, o chefe também muito menos, porque não recebeu. E aí fica aquilo, o que quê eu vou falar para o cara aqui agora? É*

comigo agora.” A comunicação ineficiente causa insatisfação no usuário, que responsabiliza o trabalhador pela existência ou não resolução imediata do problema, e acentua o sofrimento deste, corroborando para o aparecimento de sentimentos negativos como falta de reconhecimento, inutilidade e indignidade. Ela é permeada pela falta de cooperação, além de impossibilitar a existência de um espaço de discussão, no qual muitas soluções fáceis e práticas poderiam emergir e ser implantadas. Não há abertura de espaço pela hierarquia para ouvir dos trabalhadores: *“Eles não chegam próximos da gente pra saber: ‘Qual é a sugestão de vocês?’ E eles lá não têm esse contato, não sabem as dificuldades do usuário, não têm isso. Então, é complicado. A gente acaba sofrendo com o usuário sem poder resolver.”*

O poder e o jogo de interesses políticos perpassa a dinâmica de funcionamento da instituição em todos os seus níveis, com ingerências e decisões contraditórias, e os terceirizados sofrem com maior intensidade as consequências desse modelo de gestão, devido à precarização dos contratos de trabalho. A política impede que ocorram melhorias nos processos e nas condições de trabalho, e permite que as normas sejam burladas, para contemplar o interesse de alguns. Ela é exercida sempre de forma autoritária, contribuindo para os sentimentos de insegurança e injustiça: *“A todo momento você pode sair, você não sabe se você termina o seu expediente.”; “[...] a gente recebe uma informação da área X: ‘Não é para fazer isso.’ Ai dá dois, três segundos, o telefone do diretor toca, aí o telefone do diretor da coordenação toca, o do diretor da Central toca, o do supervisor toca, e aí toca na orelha: ‘Por que quê você não fez?’ É uma coisa que não tem lógica, entendeu? Por isso que eu te falei que não tem rotina.”*

A insegurança e a instabilidade no emprego servem à organização na medida em que torna os trabalhadores complacentes com os constrangimentos do modelo de gestão utilizado nos contratos de terceirização – produzir mais com menos – levando os

trabalhadores não apenas a se submeterem à organização do trabalho adoecedora, mas continuarem trabalhando mesmo na presença da doença: *“Se fosse um funcionário estaria afastado para tratamento da saúde, como é um terceirizado, se não vier colocam outro no lugar, e acabou.”* Dejours (1999 apud DIAS, 2011) chama atenção para o fato de que muitos trabalhadores ao vivenciarem o medo da perda do emprego, adotam condutas como de submissão, de obediência, de tolerância à injustiça.

A precarização também é observada na defasagem salarial ao longo do tempo e no descumprimento de cláusulas contratuais como realização de exames médicos periódicos e treinamentos: *“A empresa ela tem uma verba para dar treinamento para nós. A cada seis meses ela teria que dar pelo contrato e tal.”*; *“E a gente não recebe treinamento e aumento de pessoal, então complica pra prestar esse suporte.”*; *“Então assim, não temos um exame qualquer que seja.”*

Acerca das condições de trabalho: a ferramenta (software) de registro é complexa e não adaptada à necessidade de intuitividade e agilidade do trabalho; equipamentos de trabalho como fone de ouvido e cadeira são inadequados; há desconforto térmico proveniente do ar condicionado, e acústico, decorrente do ruído excessivo. As falas a seguir exemplificam as precárias condições de trabalho: *“Você tem uma ferramenta que não atende.”*; *“Parece que é aquela cadeira que iria para o depósito e aí falou: ‘Não, leva para o pessoal lá do Help desk.’*; *“Aí quando você fala num nível mais assim, o cara do outro lado não escuta, parece também que aquele fone é horrível. Outra coisa, machuca a cabeça.”*

Os resultados corroboram os achados das EACT, ECHT e EPST e coincidem com os encontrados em outros estudos realizados em centrais de atendimento. Veras e Ferreira (2006) apontam a diversidade de público e variedade da demanda e a dificuldade para obter informações essenciais para execução da atividade como fatores que intensificam o

custo cognitivo do trabalho e aumentam o sofrimento. Vieira (2005) aponta como principais fontes de sofrimento decorrentes do contexto de trabalho: a rotina repetitiva, mudança constante de normas e procedimentos, pressão e monitoramento constante do trabalho, sobrecarga e dificuldades para realizar pausas, precarização do contrato de trabalho terceirizado, a falta de reconhecimento por parte da empresa e a relação com o cliente. Torres e Abrahão (2006) ressaltam que os trabalhadores de centrais de atendimento são submetidos a intensos mecanismos voltados ao controle da qualidade e da quantidade dos serviços prestados, bem como a limitação do tempo de realização das tarefas e da manifestação de comportamentos. Rocha et al (apud VIEIRA, 2005) sugerem que a atividade de tele atendimento é permeada pelos seguintes agentes estressores: padronização do trabalho, grande variedade das demandas apresentadas pelos usuários, número insuficiente de intervalos para descanso, monitoramento por escuta e contradição entre o tempo exigido para a execução do trabalho e o padrão de qualidade estipulada. Dias (2011) ao estudar o contexto de trabalho dos tele atendentes revela: controle excessivo do tempo, insuficiência de funcionários para atendimento da demanda e ambiente físico inadequado (ausência de isolamento acústico e de espaço para descanso, mobiliário, estação de trabalho que não atende as normas técnicas), sobrecarga e monitoramento do desempenho.

A grande quantidade de constrangimentos e contradições presentes no real do trabalho impõe aos trabalhadores que eles “se viem” para dar conta de realizar o trabalho no tempo e com a qualidade exigidos pela instituição, o que ocorre mediante o uso de estratégias para mediar o sofrimento, seja transformando-o em fonte de prazer, seja protegendo-se dele, como veremos a seguir.

O núcleo “Eu acho que a gente ali é filho sem pai e sem mãe.” revela os sentimentos dos trabalhadores em relação ao trabalho:

Os trabalhadores deixam emergir a insatisfação com o trabalho ao relatarem sentimentos de: frustração, tristeza, injustiça, desmotivação, desvalorização, desrespeito, discriminação. A alteração dos procedimentos os faz passar por mentirosos. Salientam que é realmente um serviço desgastante, estressante e que provoca um cansaço mental. Sentem-se atrofiados, transformados em robôs, pelo trabalho repetitivo. Associam o esquecimento e a desvalorização por parte do setor de informática e da instituição em relação á eles ao fato de serem terceirizados e, a uma cultura organizacional de que terceirizado é escravidão e que trabalhar na central é punição. Afirmam que a hierarquia não vê e não leva a sério as dificuldades enfrentadas por eles. Angustiam-se com funcionários de outros setores da informática que duvidam de seus conhecimentos e de suas competências, tratando-os como simples atendentes. Sentem-se, muitas vezes incapazes, quando não conseguem resolver o problema do usuário. Consideram que as regras são utilizadas como forma de punir e criar entraves ao trabalho dos desafetos. Relatam ser um alívio sair do trabalho e um desespero pensar em ir trabalhar e encarar os mesmos problemas e continuar “enxugando gelo”. Frequentemente apresentam dores de cabeça desencadeadas por situações de trabalho. Agradecimentos por parte dos usuários são raros e por parte do setor de informática, inexistentes. Não têm esperança de melhoria das condições e dos processos de trabalho. Sentem-se constantemente desprotegidos e ameaçados de perderem o emprego. Os trabalhadores mais com menos tempo de serviço na central levantam como motivações o salário e a jornada diária reduzida (6h), já os mais antigos sentem-se mais desgastados e desmotivados. Nem mesmo o status social da instituição consegue motivar os trabalhadores.

Temas: desmotivação, desvalorização, estresse, cansaço físico e mental.

“Eu acho que a gente ali é filho sem pai e sem mãe.”

“E a gente não é valorizado.”

“[...] você tem essa quantidade de problemas, que você não é respeitado como funcionário, que ninguém tá nem aí pra você.”

“[...] eu estou gostando por conta do tempo que eu tenho em casa, que eu não tinha.”

Os trabalhadores deixam emergir a insatisfação com o trabalho, e o sofrimento oriundo dessa relação. Sentimentos de frustração, tristeza, injustiça, indignação, desmotivação, desvalorização sobressaem no discurso do grupo. Não compreendem as incoerências e as contradições de uma organização do trabalho rígida, burocrática, mas que negligencia a prescrição de muitos processos, que cobra resultados, sem fornecer os meios para a adequada prestação do serviço, como ferramentas adaptadas e comunicação intersetorial eficiente.

É marcante a falta de reconhecimento por parte da hierarquia: o tratamento percebido por parte dos colegas de outros setores da informática, superiores e da instituição em geral é de esquecimento, invisibilidade, ingratidão, desrespeito, e preconceito: *“Esqueceram de nós.”*; *“Não avisa, não interessa: ‘Os caras estão lá, que se virem.’”*; *“Porém, a cultura de alguns servidores do [...], é de achar que todo mundo aqui é ‘cabeça de bagre’”*; *“E a Central que ‘carregou o piano’ e que fez isso parecer perfeito, não recebe nem um obrigado.”*. Nem mesmo o status social da instituição, outrora motivo de orgulho dos trabalhadores perante a sociedade, servem de estímulo aos trabalhadores: *“Então assim, eu me sinto um cachorro com patente, entendeu?”*. Há falta de reconhecimento também na relação com o usuário: *“Te chama de burro!”*. A falta de reconhecimento evidenciada nas falas dos trabalhadores corrobora os resultados da EPST.

A terceirização e seus princípios exerce importante papel depreciativo na motivação e na percepção de reconhecimento dos sujeitos, os trabalhadores sentem-se desprotegidos e constantemente ameaçados no emprego e também já perderam a esperança de que

melhorias nos processos, nas condições e relações de trabalho possam ocorrer. *“Então, a tentativa de melhorar nossas condições, eu acho que até teve, mas faltou boa vontade de quem [...]. É que ali só tem terceirizado. Eu acho que é essa a razão.”*; *“A gente é só mais um.”*

O trabalho é tido por todos como estressante, desgastante e cansativo, tanto física quanto mentalmente: *“Porque aqui é estressante.”*; *“Você sente realmente um cansaço mental.”*; *“E tem dia que você fica a ponto de matar um.”*. O sofrimento no trabalho por vezes é tão intenso que chega a provocar sintomas físicos: *“Nem aqui mesmo mais, eu não me estresso. Eu tento no máximo, quando não dá dor de cabeça, porque é normal, né.”*. Sentem-se aliviados ao sair do trabalho, e entristecidos ao retornar para ele, tido por muitos como tempo perdido de vida: *“Que alívio sair daqui.”*; *“Agora, todos os dias eu venho trabalhar na maior tristeza do mundo.”*

O sofrimento é um espaço intermediário, da luta entre funcionamento psíquico e mecanismos de defesa, de um lado, e das pressões organizacionais desestabilizantes, de outro lado, com o objetivo de conservar a normalidade social e psíquica.

Para Ferreira e Mendes (2001) as vivências de sofrimento aparecem associadas à divisão e à padronização de tarefas, com rigidez hierárquica, excesso de procedimentos burocráticos, ingerências políticas, centralização de informações, falta de participação nas decisões, não-reconhecimento do esforço do outro e pouca perspectiva de crescimento profissional.

Apesar das inúmeras adversidades organizacionais e do intenso sofrimento, os trabalhadores também percebem vivências de prazer associadas a boa convivência entre a equipe (técnicos, supervisores e chefia imediata), o relacionamento amistoso, a união e a cooperação desenvolvidas pelo grupo e o reconhecimento entre os pares. O salário e a jornada de 6h também são relatados como representações positivas por alguns

trabalhadores.

O prazer é uma vivência individual proveniente da satisfação dos desejos e necessidades, e advém das relações com as pessoas. Trata-se de relações sociais de trabalho de produção de bens e serviços, em que se avalia se algo vai bem, em que há gratificação do reconhecimento, valorização no trabalho, identidade e expressão da subjetividade individual e vivência da sublimação que permite a descarga do investimento pulsional, conforme Ferreira e Mendes (2001).

Os sentimentos que emanam das relações socioprofissionais corroboram os achados de Torres e Abrahão (2006). As autoras ressaltam que se o suporte oferecido pelo coletivo é fonte de prazer, a relação com o usuário, quase sempre é fonte de sofrimento. Também apontam a falta de reconhecimento por parte do conjunto da instituição como uma importante fonte de sofrimento para os trabalhadores de tele atendimento.

Confirmando os resultados encontrados na EPST, as vivências de sofrimento por parte dos técnicos de informática terceirizados são graves, intensas, e suas fontes estão relacionadas principalmente à ausência do reconhecimento de utilidade e o esgotamento provocado pelo excessivo ritmo de trabalho, rigidez dos processos, pressão temporal, cobrança por resultados, entre tantos outros constrangimentos já apresentados. As fontes de prazer e possibilidades sublimatórias concentram-se, especialmente, no coletivo de trabalho, onde imperam a cooperação e o reconhecimento de estética, mediados pelo humor.

Para dar conta dos constrangimentos e contradições presentes no contexto de trabalho, reduzir o custo humano do trabalho e fazer frente ao sofrimento, os sujeitos utilizam estratégias de mediação com o objetivo de assegurar a integridade física, psicológica e social e instaurar o predomínio de vivências de prazer no trabalho.

O núcleo *“A gente tem que aguentar tudo. A gente tem que ser o profissional.”* identifica

as estratégias de mediação desenvolvidas pelos trabalhadores no confronto com o real:

Para dar conta do trabalho os trabalhadores: aprendem com a prática, junto com o usuário; ensinam uns aos outros; utilizam a memória; procuram as soluções para os problemas; evitam faltar e trabalham muitas vezes doentes; assumem que têm que ser profissional e aguentar tudo; reprimem os sentimentos e controlam as emoções; cada um tem sua estratégia para lidar com o usuário; às vezes têm que ser psicólogos; são unidos e se ajudam mutuamente; “enrolam” os usuários com desculpas educadas; alteram e transgridem os procedimentos para transpor a inadequação da ferramenta.

Frente às condições de trabalho desconfortáveis eles tentam “se ajeitar” nas cadeiras de trabalho; tentam se desligar e concentrar no trabalho ignorando o ruído. Saliendam que a convivência entre a equipe é muito boa e o clima de descontração com bom humor e piadas ajuda a enfrentar as dificuldades do trabalho. Consideram que realizam um bom trabalho, com alto nível de satisfação por parte do usuário, apesar do monte de problemas, isso porque, são um grupo tecnicamente muito forte em termos de conhecimento e bagagem de trabalho. Utilizam “válvulas de escape” para fugir do estresse e pressão do trabalho: falar bobagem durante a jornada, levando o trabalho de uma forma descontraída; ter um segundo emprego onde possam desenvolver o mínimo de criatividade; brincar com jogos de computador. Para se motivarem, mentem para si mesmo, se nivelando por baixo com comparações de lugares e situações anteriores de trabalho que julgam piores que a atual. Relatam o status social da instituição, o salário e a jornada de 6 horas como fatores motivadores. Referem que não é qualquer pessoa que se adapta ao trabalho na Central, que o grupo foi adquirindo perfil, e muitos outros desistiram. Não vão mais atrás de soluções que não são de sua competência, transformam-se em robzinhos para trabalhar, tentar ficar em paz. Alguns alegam que

o trabalho não afeta a vida pessoal, que tentam separar as coisas, mas admitem que uma hora ou outra pode afetar. Já outros referem que o cansaço do trabalho prejudica as atividades de lazer com a família, que não atendem telefone em casa.

Temas: aprender com o usuário, colaboração, descontração, controle das emoções, ter o perfil, comportamento robotizado, “válvula de escape”.

“Pois é, destratam a gente. A gente tem que aguentar tudo. A gente tem que ser o profissional.”

“Como diz, não deveria fazer isso, mas como a ferramenta não oferece suporte, aí a gente tem que fazer esse tipo de coisa.”

“A minha forma de tentar fugir um pouco disso é falar bobagem, é a única coisa que eu posso fazer.”

A fim de ressignificar o sofrimento e transformar o contexto de trabalho em fonte de prazer e saúde o trabalhador engaja seus recursos de corpo e mente e dá vida ao processo de mobilização subjetiva, viabilizado pelo espaço público de discussão e pela cooperação, e que permite o desenvolvimento da inteligência prática e da dinâmica do reconhecimento (contribuição - retribuição).

Para enfrentar o real do trabalho os sujeitos desenvolvem a cooperação, compartilhando solidariamente informações e conhecimentos com os colegas, ensinando uns aos outros, o que geralmente ocorre simultaneamente à realização das tarefas, contribuindo para a sobrecarga, como constatado nas falas a seguir: “[...], também a união do pessoal, um ajuda o outro pra poder tentar resolver a maioria por lá mesmo.” ; “[...]eu tô mexendo na máquina do usuário, fazendo o que eu estava fazendo, mas orientando o colega.” A cooperação é constituída pela possibilidade de ação coordenada para construir um

produto comum do coletivo de trabalho com base na confiança e na solidariedade.

Pressupõe uma lacuna, a necessidade de ajuda do outro. É admitir que não consegue sozinho enfrentar as adversidades da organização do trabalho.

A existência de cooperação no grupo também favorece o reconhecimento das competências e habilidades uns dos outros, contribuindo para a melhora da qualidade dos atendimentos e para as elevadas taxas de resolutividade, em meio a todas as adversidades presentes no trabalho: *“Eu acho que tecnicamente assim, o nosso grupo, ele é um grupo muito forte, em termos de conhecimento, bagagem de trabalho. Então a gente consegue, com esse monte de problema que foi relatado, a gente consegue fazer um bom trabalho.”* O reconhecimento dos pares possibilita uma retribuição simbólica do esforço investido e do produto alcançado, dando sentido ao trabalho gerador de angústia e contribuindo para a manutenção do equilíbrio psíquico do trabalhador. Por meio do reconhecimento o trabalho se inscreve na identidade dos sujeitos.

Os trabalhadores mobilizam recursos individuais, como o “savoir-faire”, a criatividade, a engenhosidade, a inventividade e a astúcia, para encontrar soluções para os problemas que emanam do trabalhar, e atingir os objetivos da prestação do serviço: *“Como diz, não deveria fazer isso, mas como a ferramenta não oferece suporte, aí a gente tem que fazer esse tipo de coisa.”*. Alguns desses “quebra-galhos”, ainda que com elementos de transgressão ao prescrito, são utilizados por todo o grupo, tendo em vista que muitas vezes configuram-se no único modo de concretizar a tarefa, ou em outros casos permitem facilidade e agilidade, economizando tempo e esforço dos trabalhadores. A cooperação permite o compartilhamento da inteligência prática no grupo, mas a falta de um espaço público de discussão e de legitimação pelos gestores gera riscos de sanções aos trabalhadores. Torres e Abrahão, 2004 (apud TORRES e ABRAHÃO, 2006)

discutem o sofrimento dos trabalhadores uma vez que não dispõem dos recursos materiais para desenvolver o seu trabalho, que as prescrições não permitem alterações dos procedimentos e a transgressão às normas torna-se uma estratégia para adaptarem-se às situações e alcançarem os objetivos.

Um trabalhador saudável se mobiliza naturalmente, mas se a organização do trabalho é rígida, não patrocina a utilização da inteligência prática e não exerce o reconhecimento, ele se protege do sofrimento criando defesas. As estratégias de proteção favorecem o equilíbrio psíquico, por alienar o sujeito das fontes do sofrimento. A defesa não transforma a organização do trabalho e, portanto, não resolve o problema. O primeiro tipo de defesa é a negação, em seguida vem a racionalização e a compensação.

A negação caracteriza-se pela naturalização do sofrimento e supervalorização dos resultados positivos, como pode ser observado nos trechos abaixo retirados das entrevistas: *“Mas é como o [...] falou, todo mundo aqui tá sabendo lidar com isso. Por enquanto, né? Até o momento que alguém explodir lá dentro justamente por aquelas outras coisas que nós falamos.”*

Na racionalização recorre-se a justificativas socialmente aceitáveis para explicar situações de trabalho desagradáveis que propiciam risco à saúde e impõem ritmo acelerado ou exigem índices elevados de desempenho e produtividade. Pode ser percebida pelo comportamento de conformismo e indiferença nos exemplos que se seguem: *“Porque é realmente um serviço muito desgastante, a pessoa tem que ter um perfil realmente bem definido pra trabalhar com isso. Pra segurar e aguentar.”*; *“Mas é, é isso que eu utilizo pra poder chegar aqui, trabalhar e tentar ficar em paz: vou deixar aqui no carro a cabeça e vou entrar lá como um robzinho.”*; *“Então, assim, hoje com relação ao trabalho, tem os seus pontos positivos como eu falei: são seis*

horas, que você trabalha como se fossem doze; mas assim, tem também a questão do salário, não é dos melhores, não é, mas também não é dos piores...”

Na compensação o trabalhador busca alternativas para lidar com as adversidades do contexto de trabalho, como o uso do humor e dos chistes no ambiente de trabalho e outra atividade fora do trabalho com possibilidade de sublimação, representados nas falas a seguir: *“O outro é válvula de escape, né.”; “A minha forma de tentar fugir um pouco disso é falar bobagem, é a única coisa que eu posso fazer.”; “Então assim, é descontraído, e isso aí ajuda bastante né.”* O uso do humor possibilita a formação de laços sociais e o compartilhamento de sentimentos, promove a mobilização dos sujeitos tirando-os da zona de conforto, levando-os a processos de criação, empresta uma leveza ao ambiente adverso. A brincadeira consiste numa nova forma de lidar com o que incomoda, uma canalização para as energias reprimidas, reduzindo as tensões provenientes do trabalho e ajudando os trabalhadores a melhor suportar o sofrimento. Para lidar com as dificuldades do contexto de trabalho os sujeitos desenvolvem ainda outras estratégias de mediação, que intensificam o custo humano cognitivo, físico e afetivo do trabalhador, contribuindo com a vivência de sofrimento. Como constatado pelos dados quantitativos a atividade exige um alto custo cognitivo, principalmente no que tange a concentração e memória, além da necessidade constante de busca de soluções para novos problemas (*“[...] é um negócio que a gente tem que sair descobrindo.”; “Aparecem versões novas, tem que ir aprendendo junto com o usuário, é assim.”; “[...] a gente acaba decorando de tanto que ligam lá pra perguntar o ramal do DEPES.”*). As condições de trabalho inadequadas exigem adaptação dos trabalhadores (*“E você senta ali e tenta se ajeitar da melhor forma.”; “Ah, se adapta, tenta desligar e concentrar.”*). Os indivíduos adotam posturas incorretas e prejudiciais ao aparelho musculoesquelético no posto de trabalho, a fim de minimizar o desconforto e as dores

causados pelo trabalho repetitivo, estático, sem pausas e realizado em mobiliário que não se ajusta às suas características antropométricas. Cada trabalhador desenvolve seu modo de atender ao público e de suportar o estresse e até mesmo os maus tratos provenientes dos usuários, sempre reprimindo as emoções para evitar o conflito (*“Então, a gente acaba se especializando em arrumar desculpas cada vez mais mirabolantes para o usuário.”; “[...]cada um tem a sua estratégia de como trabalhar com o usuário, de conversar, porque tem hora que a gente tem que ser psicólogo, tem que ser atendente.”; “Mas a gente tem que ficar quieta e engolir, e logo, trinta segundos depois, um minuto e meio eu acho depois, o telefone toca novamente e você tem que saber atender e lidar com aquela nova situação que vai chegar pra você.”*). Dias (2011) aponta a cooperação do coletivo de trabalho e a racionalização como estratégias de mediação do sofrimento desenvolvidas pelos trabalhadores de tele atendimento. Em seu estudo relata que a relação entre os pares se caracteriza por convivência harmônica e respeitosa, permeada por brincadeiras e interação, e que o reconhecimento dos pares e a remuneração atuam como fator motivador para o trabalho. Torres e Abrahão (2006), ressaltam que a possibilidade de troca de informações e a cooperação estabelecida funcionam como mediadores de saúde. Os sujeitos ao encontrarem dificuldades, recorrem ao coletivo, buscando apoio e, assim, a partir das suas experiências, atualizam as suas competências.

Conclusão

O estudo evidencia que a atividade de tele atendimento dos técnicos de informática terceirizados é realizada em um contexto de trabalho onde a precarização do trabalho e

o modelo de organização do trabalho tipicamente taylorista, elevam o custo humano do trabalhador e constituem terreno fértil ao sofrimento no trabalho. A repetitividade, a pressão temporal, o rígido monitoramento, a cobrança por resultados, o ritmo intenso, a sobrecarga, a falta de autonomia e a insegurança no emprego, são apenas algumas das inúmeras dificuldades encontradas no real do trabalho. A falta de reconhecimento por parte da hierarquia, da instituição e dos usuários, bem como o esgotamento físico e psíquico e a ausência de um espaço de discussão onde o trabalhador possa expressar suas ideias e sentimentos em relação ao trabalho são determinantes no sofrimento vivenciado e contribuem para a desmotivação e desmobilização dos trabalhadores. Para concretizar o trabalho em meio aos constrangimentos e contradições do contexto de trabalho e às exigências da prescrição, os trabalhadores constroem estratégias de mediação, seja para transformar as fontes de sofrimento, seja como forma de proteção, na tentativa de manter a saúde e o equilíbrio psíquico. Os trabalhadores conseguem se mobilizar subjetivamente frente ao real do trabalho, transformando o sofrimento que emana desse encontro em um sofrimento criativo, por meio da utilização da inteligência prática e do desenvolvimento da cooperação e do reconhecimento entre os pares, o que possibilita a eles encontrar algum sentido e gratificação pulsional no trabalho. Diante da impossibilidade de transformar a organização do trabalho, e por consequência, as fontes de sofrimento, os sujeitos constroem e mantêm defesas, as quais têm a função de proteger os trabalhadores dos efeitos deletérios do contexto de trabalho adverso, afastando-os do contato com o sofrimento, mas ao mesmo tempo, e também por isso, alienando-os. As principais defesas estruturadas são a negação, a racionalização e a compensação, com destaque para o papel fundamental do humor no coletivo de trabalho.

A realização desse estudo permitiu investigar os riscos de adoecimento presentes no

contexto de uma central de atendimento e a importância das estratégias de mediação na manutenção da saúde dos trabalhadores. A compreensão da dinâmica indivíduo, trabalho e sofrimento contribui para constatar: a falta de suporte organizacional e de políticas de gestão de pessoas que contemplem as especificidades da atividade e as necessidades dos trabalhadores envolvidos; e a importância de gestores e instituição repensarem o modelo de organização do trabalho adotado.

Referências

- BRASIL, Hermano Gomes. *Psicodinâmica do trabalho: as vivências de prazer e sofrimento nas relações entre servidores do quadro e terceirizados em uma organização do judiciário federal*. Monografia para o Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, 2009.
- DEJOURS, C. *Addendum: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. In
- LANCMAN, S. & SZNELWAR, L. I. (Org.). *Christophe Dejours - Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15/Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira – 5ª ed. amp – São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- DEJOURS, C. *Trabalho Vivo, tomo I, Sexualidade e trabalho. (Travail vivant. 1: Sexualité et travail)*. Tradução Franck Soudant – Brasília: Paralelo 15, 2012a
- DEJOURS, C. *Trabalho Vivo, tomo II, Trabalho e emancipação. (Travail vivant. 2:*

Travail et émancipation). Tradução Franck Soudant – Brasília: Paralelo 15, 2012b

DEJOURS, C. & MOLINIER, P. *O trabalho como enigma*. In LANCMAN, S. & SZNELWAR, L. I. (Org.). *Christophe Dejours - Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15/Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011b

DIAS, T.T.P; FACAS, E.P; MORRONE, C.F; MENDES, A.M. “*Vai atender em 20 minutos*”: *Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho de teleatendentes em uma central de denúncia de abuso sexual*. Rev. elet. gestão e sociedade, v.5, nº 12, p.195-2015, Belo Horizonte – Set./Dez, 2011 .

FERREIRA, M.C.; ARAUJO, J.N.G.; ALMEIDA, C.P.; MENDES, A.M. *Dominação e Resistência no trabalho: concepção e modos de expressão*. In: FERREIRA, M.C.; ARAUJO, J.N.G.; ALMEIDA, C.P.; MENDES, A.M. (Org.). *Dominação e Resistência no contexto trabalho-saúde*. São Paulo: Mackenzie, 2011.

FERREIRA, M.C. e MENDES, A.M. “*Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor*”: *atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho*. Estud. psicol. (Natal), v.6, nº1. Natal, Jan./Jun. 2001

MARTINS, M. *A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados e concursados de uma instituição pública*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. Brasília, 2012.

MENDES, A. M. *Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho*. IN: MENDES, Ana Magnólia (Org.): *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. Coleção trabalho humano. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. e FERREIRA, M. C. *Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho*. In: MENDES, Ana Magnólia (org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. Coleção trabalho humano. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

SILVA, F.H.E e FREITAS, L. G. *Organização do Trabalho, Prazer-Sofrimento e Estratégias de Mediação no Trabalho de Programadores de Faculdade via Internet*. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; MORRONE, C. F.; FACAS, E.P. (Orgs). *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: Temas, interfaces e casos brasileiros*. 1ª ed. (2010), 1ª reimp. Curitiba: Juruá, 2011.

TORRES, C.C e ABRAHÃO, J.I. *A atividade de teleatendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho*. Rev. bras saúde ocup., 31 (114): 113-124, 2006.

VERAS, V. S. e FERREIRA, M. C. *"Lidar com gente é muito complicado": relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental*. Rev. bras. saúde ocup., v.31, nº.114, p.135-148. Dez, 2006

VIEIRA, A. P. *Prazer, sofrimento e saúde no trabalho de teleatendimento*. Dissertação (mestrado em psicologia) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, 2005.