



Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

# **Um olhar sobre a saúde a partir da dimensão gestionária do trabalho: contradições e ambigüidades no *telemarketing***

Simone Santos Silva Oliveira

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Jussara Brito

**Rio de Janeiro  
2007**

*Dedico esta tese a **Sergio**,  
companheiro de muitas jornadas;  
e a **Lucas, Manuela, Caio e Luiza**,  
filhos queridos*

## Agradecimentos

Gostaria de expressar aqui o meu agradecimento a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para o resultado deste trabalho, pois ele é fruto desta convivência e de uma reflexão conjunta, neste percurso possibilitou meu amadurecimento pessoal e acadêmico. Dentre elas destaco e agradeço:

À *Jussara Brito* pelo privilégio de conviver e aprender, não só academicamente, mas principalmente na vida, com seu saber investido soube enfrentar seus desafios. Sempre com paciência compreendeu meus tempos e com sutileza indicou os caminhos a percorrer, dando toques em momentos oportunos;

Aos colegas do *Grupo Pistas* pelos nossos encontros e discussões tão importantes;

À *Inês Martins e Isabel Lamarca* amigas que vivenciaram minhas angústias e torceram por mim, cada uma a seu modo me ensinando a arte da amizade e a vontade de ser uma pessoa melhor;

À *Roberta Gondim e Márcia Teixeira* chefes e amigas que neste caminho me deram apoio e compreensão permitindo a concretização deste trabalho;

Ao *Milton Athayde* pelas reflexões proporcionadas em aulas e fora delas, sempre estimulando ao pensamento além do previsível;

Aos colegas da EGS: *Bia, Victor, Delson e Pablo* pelos furos que deixei, os tempos que não tive e as impaciências;

Ao *Carlos Machado* por de alguma forma acreditar nesta finalização;

Ao *Paulo Morani* que me deu suporte em momentos tão importantes;

À *Edna* grande mulher, companheira querida, batalhadora e sonhadora;

À *Patrícia* secretária e aos sindicalistas do Sinttel-RJ que colaboraram no decorrer da pesquisa e na organização dos encontros e seminário;

Aos *Profissionais da SECA* e da *Pós-Graduação* que souberam responder demandas e flexibilizar prazos;

Aos *operadores e operadoras* entrevistado/as e que participaram dos encontros que com suas experiências e saberes construíram este trabalho;

À Minha família *mãe, pai, irmãos e filhos* que souberam compreender os momentos difíceis,

E ao *Sergio* pelo apoio incondicional.

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	08
<b>Capítulo I – A perspectiva da Atividade</b>	15
1.1 - Trabalhar, ato de gerir defasagens	15
1.2 – Abordagens sobre atividade e saúde	20
1.3 – O Esquema Tripolar	26
<b>Capítulo II - Considerações metodológicas</b>	33
2.1 - Os caminhos percorridos	33
2.2 - As Instruções ao Sósia	36
2.3 – Encontros de saberes	39
<b>Capítulo III - Pólo do Mercado</b>	45
3.1 - O trabalho na atualidade	45
3.2 – A relação de serviço	46
3.3 – As relações de gênero	51
3.4 - Telecomunicações e <i>telemarketing</i>	55
3.5 – O processo e a organização do trabalho em <i>telemarketing</i>	61
<b>Capítulo IV - Pólo do Político</b>	73
4.1 - O caráter sempre parcial das normas	73
4.2 - A construção dos saberes sobre a relação saúde e trabalho	74
4.3 – Aspectos da relação saúde e trabalho no <i>telemarketing</i> e regulamentações	81
4.4 - O Sindicato e seu Departamento de Saúde	85
4.5 – Ampliando a compreensão dos riscos para uma prevenção situada	88
<b>Capítulo V - Pólo da Atividade</b>	96
5.1 - A dimensão gestonária do trabalho	96
5.2 – O agir em competência	97
5.3 – O emergir dos saberes da atividade: encontro e entrevistas	101
5.3.1 – O desequilíbrio entre os pólos e as questões da construção do coletivo e da cooperação: primeira entrevista	113
5.3.2 - A experiência como matriz de conhecimento: segunda entrevista	121
5.3.3 - Competências e debate de valores: terceira entrevista	136
5.3.4 – Atividade contrariada-sofrimento e adoecimento: quarta entrevista	153
5.3.5 – A necessidade de imprimir sentidos no mundo: quinta entrevista	158
<b>Considerações Finais</b>	164
<b>Referências Bibliográficas</b>	170

## **Anexos**

- Anexo 1 - NR 17 Anexo 2 33
- Anexo 2 – Questionário Sinttel-RJ 38
- Anexo 3 - Jornal com informações do Encontro 40
- Anexo 4 - Folder Seminário 41

## **Esquemas, Gráficos e Quadros**

- Esquema 1 – Espaço Tripolar 43
- Esquema 2 – Processo de trabalho do *telemarketing* 64
- Gráfico 1 – Pesquisa Anual de Serviços IBGE 2004 56
- Gráfico 2 - Quantitativo de trabalhadores/as no *telemarketing* 58
- Quadro 1 – Demandas dos problemas de saúde Sinttel-RJ 86

*Uma parte de mim é todo mundo.  
Outra parte é ninguém, mundo sem fundo.  
Uma parte de mim é multidão outra estranheza e solidão.  
Uma parte pesa e pondera, outra parte se espanta.  
Uma parte de mim almoça e janta, outra parte se espanta.  
Uma parte de mim é permanente outra parte se sabe de repente.  
Uma parte de mim é só vertigem outra parte miragem.  
Traduzir uma parte na outra é uma questão de vida e morte, ou será arte?  
(Ferreira Gullar)*

# Introdução

---

Este estudo tem como perspectiva compreender as transformações no mundo do trabalho e a sua relação com o processo saúde-doença, pois, o trabalho é como a vida: está sempre se modificando e sua relação com o corpo dos que trabalham também se modifica. Pensar o redimensionamento das relações entre tecnologia e organização do trabalho, as mudanças tecnológicas e organizacionais, como essas se refletem na saúde dos homens e das mulheres que trabalham é uma das preocupações que me acompanham como objeto de pesquisa desde a dissertação de mestrado<sup>1</sup>.

A forma como nos organizamos para trabalhar evoluiu, na história da humanidade, em função do conteúdo das atividades, das técnicas correspondentes e das necessárias adaptações da organização social. As mudanças nas formas de produzir e de organizar o trabalho surgem como estratégias da dinâmica da produção. Nesta nova fase do capitalismo, que se opera com uma racionalização sistêmica, temos a flexibilização dos mercados, da produção e do consumo. A condução, dada pelas implementações das inovações tecnológicas e organizacionais, têm sido no sentido de um incremento da produção com diminuição do contingente de trabalhadores, aumentando o desemprego estrutural e o número de excluídos do sistema produtivo. A tendência dos mercados de trabalho é a redução do quantitativo de trabalhadores estáveis e o aumento de uma força de trabalho flexível, que é demitida facilmente, com menos custos, também com alterações nas representações sindicais e política, acrescido da diversificação das formas de ocupação, como o trabalho informal e de atividades ilegais.

O que vem acontecendo de fato nas situações de trabalho? O que significa trabalhar no mundo de hoje? Como essas novas realidades de trabalho modificam a saúde dos que trabalham? Várias são as questões apontadas para o campo da Saúde do Trabalhador.

Não pretendemos responder a todas estas questões, mas apresentar pistas que contribuam para construção de conhecimentos e das práticas, pois, também é uma antiga inquietação, o relativo distanciamento entre a produção do conhecimento e a capacidade

---

<sup>1</sup> Novas formas de organização do trabalho e a divisão sexual do trabalho na indústria têxtil: um estudo de caso em Saúde do Trabalhador. Dissertação de Mestrado. Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz, 1995.

de sua aplicação na Saúde do Trabalhador. Muitas vezes os avanços teóricos e conceituais do campo não encontram espelhamento nas ações praticadas pelos profissionais da área. Ou seja, por que não conseguimos uma sintonia entre essas concepções teóricas e as práticas? Por que é relativamente fácil nos textos, nas aulas, nas discussões e debates demarcarmos diferenças das lógicas, presentes nas abordagens da Medicina do Trabalho, da Saúde Ocupacional e da Saúde do Trabalhador e nos resultados das nossas produções, ações e intervenções, tais diferenças percam seus limites ficando esmaecidas e confundidas? Mesmo se levarmos em conta as muitas dificuldades, intrínsecas ou não, para intervenção no seu objeto - o processo de trabalho. Mesmo estando em um modelo de produção capitalista (sujeitos às correlações de forças e de poder), onde o processo de trabalho está em constante mutação, com novos padrões de produção e consumo, novas formas de gestão, crescimento do setor de serviços marcado pela variabilidade e imprevisibilidade. Mesmo assim, considerando essas variáveis, percebemos um empobrecimento nas avaliações, quando se aborda a saúde no trabalho, em que muito pouco do trabalho nos é revelado. A nosso ver, isto se dá pela maneira como se olha o trabalho, se distanciando da atividade, do processo de trabalho, do trabalho real, concreto, realizado. Apesar do processo de trabalho ser definido como o elemento central do processo saúde-doença, ele não é reconhecido na sua complexidade e a dinâmica da sua realização pouco aparece. São predominantes os enfoques dos aspectos físicos, químicos, mecânicos e biológicos, sem consideração do que é variável e mutável na atividade, o engajamento dos sujeitos para sua efetivação. Estes suscitam entendimentos que apenas tangenciam as dinâmicas de investimento dos trabalhadores e trabalhadoras, visando às evidências e propiciando uma compreensão que acaba por se aproximar e não se diferenciar das abordagens reducionistas e fragmentadoras.

Esta inquietação não é privilégio pessoal ou mesmo de um grupo isolado, ela está presente e permeia muitos estudos e reflexões de profissionais preocupados com o campo da Saúde do Trabalhador, que procuram encontrar novas possibilidades para este agir, ampliando o olhar e a compreensão sobre a realidade. Temos uma produção teórica que remete ao entendimento de que a saúde e doença não são fenômenos antagônicos, mas fazem parte do processo humano permanente de luta pela vida. Entretanto, precisamos construir caminhos que dialoguem com o que acontece no trabalho concreto,



real, pois é aí que acreditamos que emergem as questões e as respostas que apontam para a criação de novas perspectivas de trabalhar e viver.

Sendo assim, norteadada pelo impulso de contribuir com a área, é que procuro a aproximação com abordagens que ampliem a compreensão da relação saúde-trabalho, a partir do ponto de vista da atividade, considerando sua complexidade e a experiência prática, dos homens e mulheres que trabalham, como fundamental para a prevenção de adoecimentos e para a promoção da saúde. Análises que enfocam o vivido no trabalho e ressaltam sua centralidade na vida, como espaço de transformação e de criação, portanto, de construtor da saúde, e não somente como produtor de patologias e sofrimentos; que iluminam o debate de valores que ocorre na dinâmica da sua realização. Pensamos pois que numa sociedade cheia de ambigüidades e contradições, é necessário dar visibilidade às experiências dos protagonistas das relações de trabalho e de vida, pois também é nas ambigüidades e contradições que encontramos brechas para manifestação da subjetividade e elaboramos estratégias para tornar possível a vida no cotidiano, produzindo sentidos e construindo nossa história pessoal e coletiva.

Uma dessas abordagens é a Ergologia, que surgiu na França na Universidade de Provence, na década de 80, orientada pela preocupação com as transformações do trabalho que estavam em curso. Essa abordagem pluridisciplinar busca convocar, para o estudo das situações de trabalho, disciplinas diversas como a Economia, a Ergonomia, a Psicologia, a Lingüística, a Filosofia, a Sociologia e o Direito. Conhecer o trabalho, compreender sua história, antecipar seus desenvolvimentos futuros é a questão central da obra de Yves Schwartz<sup>2</sup>. Ou seja, o que sabemos e podemos conhecer do trabalho dos homens e mulheres, daquilo que fazem, daquilo que sofrem, daquilo que vivem no cotidiano. Busca compreender como essas tendências gerais vão se concretizar na realidade nos remetendo ao que as pessoas fazem da vida no trabalho. Entender o trabalho não como objeto, mas como *matéria estrangeira*, pois como afirma Schwartz

---

<sup>2</sup> Yves Schwartz é filósofo, professor titular da Université de Provence, membro do Instituto Universitário da França. É responsável desde 1983 pelo dispositivo pluridisciplinar de ensino e pesquisa sobre o trabalho e a epistemologia comparada de saberes (APST – Análise Pluridisciplinar de Situações de Trabalho), associando pesquisadores e atores da vida econômica e social.

(Schwartz & Durrive, 2003)<sup>3</sup> “quando se trabalha se vive: compreender o que é viver no trabalho é compreender como nos constituímos e nos desfazemos (...)”.

É a partir da perspectiva ergológica que buscamos convocar os saberes que emergem dos trabalhadores compreendendo o trabalho como um lugar permanente de micro-escolhas, de debate de normas e valores, possibilitando que os trabalhadores formalizem suas experiências.

Esta perspectiva nos leva ao entendimento do caráter não totalmente padronizável da vida e do trabalho, uma vez que o trabalho não pode ser reduzido somente a prescrições, que existe sempre uma busca de equilíbrio, pelos homens e mulheres entre o que é exigido pelas normas de produção e o que é necessário para a construção da sua saúde. Compreender que esta dinâmica está sempre presente, que há sempre uma mobilização subjetiva e que, portanto há sempre uma *dimensão gestonária* no trabalho, por menor ou ínfima que seja ela. Sobretudo que várias são as formas de existência geridas cotidianamente nas situações de trabalho que precisam ser reconhecidas e conceituadas.

Em função das diversidades e heterogeneidades das situações de trabalho, as pesquisas sobre a saúde dos trabalhadores atualmente exigem uma maior atenção para atividades não tradicionais, principalmente no setor de serviços, que se expandem continuamente. Procuramos neste estudo uma aproximação com estas realidades através do estudo no *telemarketing*, uma das manifestações do trabalho contemporâneo.

O trabalho de *telemarketing* é uma das atividades do setor de serviços que mais se expande e gera empregos no Brasil. São mais de 600 mil trabalhadores e trabalhadoras atuando neste setor. Essa atividade tem se caracterizado por ser organizada com uma grande exigência de produtividade, com rotinização das ações e controle intenso, baixas remunerações, alta rotatividade além de baixas taxas de sindicalização. Outra característica importante está no fato de jovens e estudantes, principalmente mulheres, serem as mais requisitadas. Em paralelo a este crescimento e com estas características, tem-se associado a ela um quadro de adoecimento que vem aumentando constantemente, como lesões por esforços repetitivos, perda auditiva,

---

<sup>3</sup> Todas as citações relacionadas a esta referência estão sem identificação de página, pois utilizamos tradução do livro “Travail & Ergologie: entretiens sur l’activité humaine” Octarés Editions: Toulouse\France, 2003, Schwartz, Y; Durrive, L (org.), que ainda está no prelo.

disfonias vocais, distúrbios mentais e psíquicos. Esses acidentes e doenças causam invalidez parcial ou permanente provocando uma ruptura, muitas vezes precoce e definitiva da atividade profissional.

Na Europa, diversos estudos demonstram que esse tipo de organização tornou-se sinônimo de uma forma moderna de degradação das condições de trabalho com baixa proteção jurídica aos trabalhadores e com sensível repercussão para sua saúde. No Brasil, os estudos também apontam nesta direção e existe uma preocupação crescente em minimizar os impactos causados por esta atividade com a criação de políticas, principalmente no campo da legislação como é o caso do anexo II da Norma Regulamentadora 17 do Ministério do Trabalho e Emprego (anexo 1).

Contudo, fazemos aqui mais um questionamento que serve de orientação para este estudo: será possível atingirmos objetivos de saúde exclusivamente através da aplicação de normas de saúde e segurança que não integrem a perspectiva da ‘atividade’, do vivido no trabalho? Não deveríamos considerar a *dimensão gestonária* do trabalho, as *dramáticas* aí presentes, na formulação e aplicação dessas normas de saúde e segurança?

Com este propósito o estudo foi estruturado em cinco capítulos seguido das considerações finais.

No Capítulo 1 apresentamos as concepções teóricas que nortearam o trabalho, aprofundando os conceitos de atividade e saúde, a partir da sociologia do trabalho, da ergonomia, da clínica da atividade e da ergologia destacando o trabalhar como um ato de gerir defasagens. Gestão, intimamente relacionada à nossa capacidade de definir e produzir a própria saúde. Abordar essa perspectiva no ambiente complexo do trabalho, apontou para a necessidade de organizar o restante da apresentação deste estudo a partir do ‘esquema tripolar’ desenvolvido por Yves Schwartz, sendo o conceito de cada pólo o que estrutura os capítulos 3, 4 e 5.

No Capítulo 2 desenvolvemos a metodologia utilizada numa descrição do caminho percorrido até a materialização dos textos destes estudos. Especial destaque para a técnica de *instruções ao sócia* desenvolvida por Oddone e revitalizada por Clot, aqui desenvolvida e readequada às possibilidades e necessidades de campo da pesquisa. Ainda são relatadas as ações junto ao Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Rio de Janeiro (Sinttel-RJ) como o I Encontro de Saúde dos

Trabalhadores/as de *Call Center*, em Miguel Pereira, e o Seminário que ocorreu na Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz em agosto de 2006.

No Capítulo 3 temos a apresentação do Pólo do Mercado, como definido no esquema tripolar de Schwartz. Essa descrição se realiza, a partir da relação de serviço, que assim conceituada pode ser indicada como fenômeno do capitalismo contemporâneo, encontrada em quase todas as esferas do sistema econômico. A relação de serviço é a ambientação macro para a singularidade do processo e da organização de trabalho em *telemarketing*, aqui destacadas em suas especificidades, como através das relações de gênero.

O Capítulo 4 é dedicado ao Pólo do Político enfocando a produção das normas e seus limites, baseada na construção de saberes, especialmente do campo da saúde do trabalhador e da prevenção de riscos. São apresentados estudos que estabelecem relação entre a saúde e trabalho no *telemarketing* assim como as regulamentações deste setor. O capítulo finaliza com reflexão sobre o conceito de risco, discutindo a perspectiva de uma prevenção situada.

No Capítulo 5, temos o Pólo da Atividade, lugar de excelência da manifestação dos três pólos, onde propriamente o enigma do trabalho se realiza, e manifesta a sua *dimensão gestonária*, que, segundo Schwartz, dá sentido à própria história da humanidade. Neste capítulo se apresenta parcialmente a discussão do encontro e se realiza as análises das entrevistas que constroem a relação do que foi apresentado nos capítulos 3 e 4, e articulam todos os conceitos do capítulo 1, através da própria confrontação destes com as *instruções ao sócia* realizadas: o enigma da atividade e suas variabilidades.

Por fim, nas Considerações Finais procuramos resgatar as questões apontadas ao longo dos capítulos e os resultados da investigação, buscando uma síntese à luz das concepções que nortearam seu desenvolvimento, visando ressaltar a *dimensão gestonária* do trabalho, suas contradições, ambigüidades e dramáticas, compreendendo sua variabilidade e mutabilidade, a partir da perspectiva ergológica.

***Trabalhar é produzir, mas também é  
acumular história e constituir um patrimônio...***  
**(Marcelle Duc, 2003)**

# Capítulo I

---

## A perspectiva da atividade

### 1.1 - Trabalhar, ato de gerir defasagens

Dependendo da perspectiva e do que se entende por trabalho, em cada sociedade, ou mesmo na linha do tempo, pode-se perceber uma grande diversidade de práticas que se desenvolvem dentro de estruturas sociais que lhe dão significação. Portanto, o trabalho como objeto complexo não pode ser abordado por apenas uma disciplina científica. Nas sociedades industriais, por exemplo, o trabalho se desenvolve a partir da oposição entre o meio técnico e o meio natural. Dessa forma, o conceito de trabalho – historicamente datado e enquadrado pela produção econômica - aponta duplamente para uma relação social particular e para uma construção social. Nela, do ponto de vista jurídico, o trabalho estaria reduzido ao trabalho remunerado, isto é, ao conjunto de atividades que entram no contrato de trabalho e que são executadas em condições espaciais e temporais estabelecidas no próprio contrato de trabalho. Essa redução descreve uma oposição entre o empregador e o assalariado, onde, a noção de trabalho é cada vez menos considerada como um dado, e cada vez mais como uma construção social, um produto da ação individual e coletiva (Terssac & Maggi, 2004).

A produção do mundo objetivo, segundo Marx, através da manipulação da natureza, é a principal característica do homem como ser genérico. Em conseqüência, o trabalho é:

“a objetivação da vida genérica do homem: ao não se reproduzir somente intelectualmente, como na consciência, mas ativamente, ele se duplica de modo real e percebe a sua própria imagem num mundo por ele criado” (Marx, 2003:117).

No entanto, continua Marx, a expressão do trabalho, essência do homem, em nossa sociedade capitalista, deve ser acompanhada da definição de alienado. O trabalho alienado capitalista transforma o que é essencial em apenas um meio de se manter vivo, um meio de subsistência, um meio de vida.

"Primeiramente, aliena a vida genérica e a vida individual; depois, muda esta última na sua abstração em objetivo da primeira, portanto, na sua forma abstrata e alienada. A vida revela-se simplesmente como meio de vida" (Marx, 2003:117).

Dessa forma, o trabalho alienado tem como sua principal característica a de não pertencer a quem o realiza, isto é, o trabalhador da sociedade capitalista está apartado de sua essência, seu trabalho.

"O trabalho externo, o trabalho em que o homem se aliena, é um trabalho de sacrifício de si mesmo, de martírio. O seu caráter estranho resulta visivelmente do fato de se fugir do trabalho, como da peste, logo que não existe nenhuma compulsão física ou de qualquer outro tipo. Finalmente, a exterioridade do trabalho para o trabalhador transparece no fato de que ele não é o seu trabalho, mas o de outro, no fato de que não lhe pertence, de que no trabalho ele não pertence a si mesmo, mas a outro" (Marx, 2003:114).

E tudo se transforma em mercadoria, inclusive o trabalho e os trabalhadores, pois na alienação do objeto do trabalho, resume-se a alienação da própria atividade do trabalho (Marx, 2003).

Mas, o que costumamos chamar de trabalho é uma produção da modernidade que se generalizou com o capitalismo industrial, onde as próprias reflexões de Marx desempenham um papel importante. Para explicar este processo, André Gorz (1987), vai até os gregos, onde as atividades que constituíam a *vita activa* podiam ser distinguidas em labor, trabalho e ação. O labor dizia respeito à sobrevivência física do corpo, manutenção da vida e da espécie humana. Nele, tudo que é produzido é destinado ao consumo imediato, e talvez, por isso, menosprezado, não glorificado, pertencente ao reino das necessidades. O trabalho, também chamado de *poièsis*, é a atividade correspondente ao artificialismo da vida humana, depende das mãos do homem, é criação, inovação, expressão de si. Com as mãos, o homem fabrica todas as coisas que o rodeiam e que constituem o seu mundo. Por fim, a ação, ou *práxis*, se exercia diretamente entre os homens gregos sem a mediação das coisas ou da matéria. Ela não produz objetos, mas reflexões, ensinamentos, relações.

O conceito moderno de trabalho, segundo Gorz, reúne em uma mesma realidade o labor e o trabalho, que eram distintos entre os gregos, provocando uma simbiose e

gerando algo para além dessas distinções antigas, que ao ser submetido a uma racionalização econômica cria a idéia moderna de trabalho: o emprego.

Portanto, o trabalho como atividade especificamente humana, capaz de criar novos objetos, e também novas relações entre os homens, é o processo através do qual o homem transforma a natureza, os outros homens e a si mesmo, tendo em vista construir as condições necessárias a sua sobrevivência, não apenas como indivíduo, mas também como humanidade. O trabalho é mais do que o que aparece, incorpora também a dinâmica do vir a ser, ao produzir as condições de sua existência, o homem produz-se a si mesmo, elabora conhecimento e produz história (Marx, 1974).

Em nossa sociedade atual, em que vários tipos de modos de produção convivem, a máxima trabalhar é produzir-se, enfatiza Gorz (2005), ganhou um impulso poderoso que ainda está longe de se manifestar plenamente. O capitalismo moderno, centrado na valorização de grandes massas de capital fixo material, é rapidamente substituído por um capitalismo pós-moderno centrado na valorização de um capital chamado de imaterial, humano, ou do conhecimento. O trabalho de produção material, abstrato simples, mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo, segundo Gorz, passa a conviver com um tipo de trabalho complexo, imaterial, no qual esses padrões clássicos de medida não são facilmente aplicáveis. Nele, o trabalhador não se apresenta mais como aquele que possui – e vende – a sua força de trabalho, canalizada por capacidades predeterminadas pelo empregador, mas como um produto que continua ele mesmo a se produzir.

Pensar o trabalho na atualidade implica, inicialmente, segundo Schwartz (2003), distinguir três perspectivas que dominam as abordagens acadêmicas. A primeira vertente filosófica, na qual ele se inclui, tem como origem a descrição platônica na apologia de Sócrates. Este, em suas reflexões, fala sobre os homens de profissão: “eu sabia bem como encontrar entre eles pessoas conhecendo muitas coisas belas; em que não fui enganado: elas conheciam ao contrário coisas que eu não conhecia e, neste respeito, elas eram mais sábias do que eu” (Apologia, 22d apud Schwartz, 2003). Essa forma de considerar a sabedoria dos artesãos em Platão faz do “agir em competência” (techné) uma interrogação, um enigma.



Uma segunda tradição filosófica segue, a partir do pensamento grego, as idéias aristotélicas sobre as atividades humanas. Idealmente o trabalhar, teria quatro causas essenciais: da coisa a realizar; das características da matéria a trabalhar; da encomenda do prescritor; e da energia do artesão. Schwartz aponta que o trabalho, dissecado entre essas causas, simplesmente desapareceu como problema, pois essas quatro causas dizem tudo o que dele há para se conhecer: “Tudo o que era o enigma do gesto fabricante, o gênio artesanal, a antecipação laboriosa, desapareceu completamente (...): qualquer ato de trabalho, recortado em seqüências elementares, não solicita mais do filósofo do que o enigma do *eu levanto o braço*” (Schwartz, 2003). Ou seja, o reconhecimento da *dimensão gestionária* desaparece.

Uma terceira tradição nesse encontro da filosofia e do trabalho está ligada aos filósofos da história do século XIX. Principalmente com Marx, nos conceitos de força produtiva, relação de produção, modo de produção. No entanto, mesmo reconhecendo que o trabalho concreto é o que diferencia as despesas da atividade humana ‘cultivar trigo não é tecer seda’ Schwartz destaca que Marx irá desentocar o segredo que se esconde sob a diferença manifesta entre o gesto do lavrador e do tecelão: o trabalho abstrato, o valor de troca: “Indiferente ao valor particular dos valores de uso, o trabalho criador de valor de troca é igualmente indiferente à forma particular do trabalho em si” (Marx apud Schwartz, 2003). A idéia de indiferença apontada por Schwartz é a demonstração de como todo esse movimento foi inaugurado pelos escritos de Marx, e acabou por desenvolver efeitos ambivalentes:

“(...) eminentemente positivos (o trabalho elevado à dignidade de um grande objeto intelectual), mas também muito negativos: a filosofia, a cultura, os movimentos de emancipação sociais foram fracamente interpelados pelo enigma antropológico, humanizante, da atividade laboriosa” (Schwartz, 2003).

Diante dos resultados históricos de Marx, hoje, a tarefa para Schwartz, não é mais considerar o trabalho, de forma abstrata e geral. O trabalho é algo que se expressa em um corpo, com uma temporalidade e num contexto, é o lugar onde se opera uma dialética, onde de um lado há o respeito às normas antecedentes e de outro há gestão das dimensões singulares. Lugar onde não se pode reduzir o trabalho à repetição de gestos inconscientes, perdendo-se, pelo menos, a dimensão da inteligência investida a que todo

ato de trabalho, por mais parcelar que seja sempre pressupôs dos trabalhadores, e ainda mais atualmente. Mesmo quando se trata da rígida organização científica do trabalho, o taylorismo. Seguindo este raciocínio, Schwartz (Schwartz & Durrive, 2003) coloca-nos a seguinte questão “será que o projeto e o princípio do taylorismo foram eficazes e realizados da forma que seus iniciadores o desejavam?” E prossegue a reflexão destacando que é a distância entre os projetos do taylorismo e as realidades concretas que encontramos o que chamamos de atividade. Mesmo nos “dispositivos tayloristas, onde parece que tudo foi concebido anteriormente, há um mínimo de gestão de micro variabilidades” que escapa à predeterminação, “de certa maneira trata-se de algo que deve escapar sempre e por todo lugar”. Estamos diante de algo enigmático: a atividade humana.

Este estudo se insere nesta perspectiva, que considera que em toda atividade há a tentativa de recriação do meio de trabalho, de acordo com as normas de vida de cada pessoa ou coletivo, ou seja, há um debate de normas vivenciado pelos trabalhadores, implicando em renormatizações<sup>4</sup> parciais (Schwartz, 2000a). Perspectiva da Ergologia, que em seu desenvolvimento teve a influência decisiva da Ergonomia da Atividade, com os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real, além do próprio conceito de atividade, que se apresenta como uma orientação estratégica na busca de articular pesquisa e intervenção sobre o processo de trabalho (Brito, 2004:108).

Dessa forma, para apreender a complexidade da atividade, a Ergonomia e a perspectiva ergológica se interessam pelo trabalho real, pelo vivido em situação de trabalho, buscando revelar seu “caráter incontrolável, inexorável, inesgotável e sempre renovado” como afirma Wisner (1987), um dos precursores da Ergonomia da Atividade na França.

---

<sup>4</sup> Alguns grupos de pesquisa do Rio de Janeiro (FIOCRUZ, UERJ, UFF e UNIRIO), que mantêm interlocução com o autor, optam pela tradução do conceito de “renormalization” por “renormatização” e não “renormalização”, como normalmente é utilizado. Na perspectiva de enfatizar a visão vitalista aí presente, isto é, a capacidade humana de criar novas normas de vida (ou simplesmente, conforme expressão de Canguilhem, normatividade). A expressão “renormalização”, em português, pode dar a falsa idéia de retorno à normalidade não expressando a intenção do autor.

## 1.2 – Abordagens sobre Atividade e Saúde

A Ergonomia da Atividade evidencia a maneira como o trabalho é realizado, através do estudo do trabalho e sua prescrição permite o contato com as condições de vida e trabalho, as relações sociais e a organização formal e informal dos trabalhadores. Na análise do cotidiano da produção é que se revelam os modos operatórios reguladores, que podem ser transgressores aos procedimentos previstos. A tarefa é a designação de um roteiro de trabalho; são as especificações com base nos objetivos concretos que sua execução deve proporcionar - o trabalho prescrito. A atividade é a ação em si da tarefa, e, a forma como que se desempenha a tarefa é o trabalho real. A Ergonomia da Atividade se interessa por compreender o distanciamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Pois, entre a tarefa e a atividade há um ajuste, que leva a uma redefinição dos objetivos inicialmente fixados. Este reajustamento, bem como os requisitos físicos e psíquicos, compõe uma parte enigmática do trabalho, aquela que fica irredutivelmente a cargo dos operadores (Telles & Alvarez, 2004). Esse reajustamento para Schwartz (2004a) é sempre tentativa individual e coletiva de reinventar maneiras de fazer, maneiras de viver as contradições presentes. A atividade de trabalho compreende aquilo que deve ser ajustado, rearranjado, inventado pelos trabalhadores, é o elemento central organizador e estruturante da situação de trabalho. Os elementos que compõem as tarefas prescritas podem ser definidos segundo Montmollin (1995) como: os objetivos e metas de produção; os procedimentos, exigências e regras de trabalho; os meios disponibilizados (materiais, instrumentos, documentos); as condições físico-ambientais (ruído, iluminação, temperatura, etc.); e as condições sociais (tipos de remuneração, formas de controle e sanções).

Dessa forma, a ergonomia em seu estudo do trabalho para transformá-lo, busca num primeiro momento, um acordo para intervir na situação do trabalho, num segundo, se recusa a decretar a verdade sobre o trabalho, construindo com os interessados uma representação compartilhada do trabalho, e, num terceiro, elaborar de modo conjunto, soluções provisórias, afastando-se de uma visão normativa da estruturação das atividades (Terssac & Maggi, 2004).

A Ergonomia da Atividade considera que a distância entre o trabalho prescrito e o real, se dá principalmente pela existência de variabilidades nas situações de trabalho: variabilidade humana inter e intra-individual e variabilidades externas do sistema

técnico e organizacional, como imprevistos e disfuncionamentos. Nesse sentido, parte do pressuposto de que nunca é possível tornar as condições de produção perfeitamente estáveis, por mais que se busque eliminar essas variabilidades, pois a atividade é sempre singular, pois no ato profissional a pessoa “põe em jogo toda a sua vida pessoal - história, experiência profissional e vida extraprofissional - e social - experiência na empresa, identidade e reconhecimento profissional” (Guérin *et al* 2001:17).

Portanto, a atividade é sempre guiada por uma prescrição, mas nunca se restringe a ela, sendo sempre modificada por um sujeito no curso da ação (Leplat & Hoc, 1998). Para a ergonomia o homem e a mulher que trabalham nunca são meros executantes, mas são operadores no sentido de que fazem à gestão das exigências, não se submetendo passivamente a elas. Este aprendizado se faz no agir, nas adaptações às variabilidades internas e externas. Ou seja, eles decidem “sobre as melhores formas de agir, ele inventam 'truques', desenvolvem habilidades permitindo responder de forma mais segura seus objetivos” (Noulin, 1992:26). Ou como explica Daniellou:

“(...) os homens e mulheres no trabalho, tecem. A *trama* seriam os fios que os ligam a um processo técnico, a propriedades da matéria, a ferramentas ou a clientes, a políticas econômicas – eventualmente elaboradas em outro continente – a regras formais, ao controle de outras pessoas... No caso da urdidura, ei-la ligada à sua própria história, a seu corpo que aprende e envelhece; a uma multidão de experiências de trabalho e de vida; a diversos grupos sociais que lhes ofereceram saberes, valores, regras com os quais compõem dia após dia; aos próximos, também fontes de energia e de preocupações; projetos, desejos, angustias, sonhos...” (Daniellou, 2004:2).

A trama seria o lado visível do trabalho. A urdidura, o menos visível ou invisível. No entrecruzamento entre o visível e o invisível da atividade, temos o debate de normas e de valores.

Outra abordagem importante para os objetivos deste estudo que também parte da base oferecida pela Ergonomia da Atividade é a Clínica do Trabalho cuja preocupação central é olhar o trabalho dos homens e mulheres como desafio psíquico. Nela se encontram a Clínica da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho.

A Clínica da Atividade tem no centro da análise as relações entre atividade e subjetividade. O trabalho ‘não é visto somente como trabalho psíquico, mas como uma atividade concreta e irreduzível’ (Clot, 2001). A questão do sofrimento psíquico aparece

quando é amputada uma grande parte daquilo que mobiliza aquele que trabalha, abandonando à sombra toda uma série de pensamentos e deliberações, de julgamentos, de arbitragens e de criações que, na verdade, estão implicadas na disponibilidade exigida do trabalhador. Ou seja, quando o trabalho é desertado da sua função psicológica, quando ele se confunde com execução de procedimentos (Clot, 2006a). Portanto, para Yves Clot sofrimento é uma atividade contrariada, um desenvolvimento impedido. Pois, a “atividade não é operação – gesto visível -, mas sim o que é feito e o que ainda não foi feito. Inclui o que eu fiz e o que eu não fiz. O que eu não fiz paradoxalmente faz parte da atividade” (Clot, 2006b:107). Dessa forma, o conceito de *atividade impedida*, contrariada, desprovida de sentido, que nos apresenta Clot é fonte de sofrimento e adoecimento.

Para a Clínica da Atividade o trabalho é uma arena na qual o conflito está sendo sempre trabalhado e recebe soluções transitórias, sendo que este conflito é vital para a atividade, pois sem o conflito não há o desenvolvimento. Na atividade realizada está sempre presente um conflito, uma vez que são operadas escolhas, decisões, caminhos não tomados: “para que um gesto seja feito, outros modos de fazer foram deixados de lado, outras intenções foram menos fortes” (Osório da Silva, 2002:13). O desenvolvimento se dá nas situações de trabalho a partir dos diversos conflitos que por sua vez são também fontes de sofrimento desconhecido ou negado. Pois o trabalhador age sempre exposto às discordâncias da atividade, ele não está em face de uma só força, mas solicitado por várias, sendo que sua tarefa é de organizá-las buscando atingir a eficácia. O que importa para a Clínica da Atividade não é apenas conhecer, mas ser um dispositivo de ação e de conhecimento para a ação, para a transformação (Clot, 2006a).

Já Psicodinâmica do Trabalho se preocupa em estudar os processos psíquicos e intersubjetivos relacionados ao prazer e sofrimento no trabalho. Em que a organização do trabalho é fator determinante da relação saúde-doença. O conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico é reconhecido como fonte de sofrimento. Sendo que esse sofrimento suscita estratégias defensivas. Estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas individual e coletivamente. Por esta via, Dejours, distingue dois tipos de sofrimento: um criador e outro patogênico. O sofrimento patogênico surge quando, todas as margens de liberdade, na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho, já foram utilizadas. No entanto, ele pode ser transformado em

criatividade, quando traz uma contribuição que beneficia a identidade e aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho funciona então como um mediador para a saúde (Dejours & Abdoucheli, 1994).

É aí que a Psicodinâmica do Trabalho se coloca a pergunta: para não ficar doente, o que fazem a maioria dos homens e mulheres que trabalham? A existência de condições favoráveis e essa elaboração não dependem apenas das qualidades psicológicas individuais: depende também de que haja formas sociais e formas éticas. O significado do sofrimento depende da psicodinâmica do reconhecimento, o reconhecimento das dificuldades encontradas pelas pessoas no trabalho, o reconhecimento da inteligência e da engenhosidade para enfrentar esses obstáculos.

“(...) o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir as situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc.” (Dejours, 2004a:28).

O trabalho se define como aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar a execução das prescrições. O corpo inteiro constitui a sede da inteligência e da habilidade no trabalho e não apenas o cérebro. O trabalho revela que é no próprio corpo que “reside a inteligência do mundo e que é antes de tudo pelo seu corpo que o sujeito investe no mundo para fazê-lo seu, para habitá-lo”. A própria inteligência do corpo, se forma no e pelo trabalho; ela não é inata, mas adquirida no exercício da atividade. A formação desta inteligência passa por uma relação prolongada e perseverante do corpo com a tarefa. O corpo de que Dejours (2004b) nos fala não é o corpo definido pelos biólogos, mas é um segundo corpo, aquele que a gente habita, que se experimenta afetivamente, e, que também está engajado na relação com o outro.

O trabalho é assim “um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito” (Dejours & Abdoucheli, 1994:143). E dessa perspectiva esse sujeito não é um brinquete passivo das pressões organizacionais, ele pensa a sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, reage e se organiza mentalmente, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho. E, portanto, saúde é compreendida antes de tudo como um objetivo a ser atingido: conceito dinâmico, não estático, onde o perfeito e completo estado de bem-estar, na realidade, não

existem. Ele é um princípio que norteia o que Dejours (1986) chama de ter esperança, ou seja, meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico, psíquico e social. A saúde é possuir esses meios, ser sujeito e ator da própria vida.

A compreensão do trabalho como atividade especificamente humana e transformadora, capaz de criar novos objetos e novas relações, nos orienta a afirmar a positividade de seu lugar na sociedade contemporânea, procurando garantir a sua integridade para que homens e mulheres trabalhem, com seus desejos e vontades.

A partir desta perspectiva recorreremos à abordagem ergológica para nos auxiliar na compreensão das dinâmicas das relações de trabalho e da vida. Utilizando os conceitos de *normas antecedentes* e *renormatização*, em que as normas antecedentes são construções históricas e indicam valores, a Ergologia entende que a atividade não é só ação, mas também convocação permanente da subjetividade, sendo o imprevisto, o seu elemento motor, onde o trabalho e a técnica são utilizados para *renormatizar* o meio. Ou seja, a abordagem ergológica busca encontrar em cada circunstância de atividade um núcleo de *renormatização*, significando dizer que:

“(...) cada um de nós, no cotidiano do trabalho, pode descobrir-se a si mesmo e descobrir aos outros, não como mero(s) executantes(s) de uma instrução e de procedimentos, mas antes como ator(es) de uma realização parcialmente original, de uma renormatização” (Schwartz, 2000a:13).

Na constatação de que o meio de trabalho é sempre variável e imprevisto, portanto, de alguma forma infiel e que são os trabalhadores que devem dar conta desta infidelidade, Schwartz afirma que é necessário uma mobilização das capacidades e dos recursos, além das escolhas a serem feitas, deixando de ser uma mera execução, mas um uso de si. A forma como estas escolhas se processam é sempre pessoal e implica num debate de normas e valores. Quando Schwartz diz que trabalho é uso de si, quer dizer que também é o lugar de uma tensão problemática, de um espaço de possíveis sempre a negociar. É o indivíduo no seu ser que é convocado de forma singular, é requisitado em recursos e capacidades infinitamente mais vastos que a tarefa cotidiana requer, mesmo que não seja visível. Este conceito de infidelidades do meio, oriundo da concepção de saúde de Canguilhem, considera que singular também é o limiar entre a saúde e a doença, pois:

“Os fracassos, os erros e o mal-estar formam parte constitutiva de nossa história por que nosso mundo é o mundo de acidentes possíveis. E a partir de nossa capacidade, que não é única, mas diversa, para tolerar essas infrações, é que devemos pensar o conceito de saúde” (Canguilhem apud Caponi, 1997:296).

Sendo assim, saúde implica poder desobedecer, produzir ou acompanhar uma transformação. Ela pode até significar um desvio das normas sociais. Já o patológico é a perda dessa capacidade normativa, a impossibilidade de mudança nas situações onde há algum sofrimento. Neste meio imprevisto e infiel é preciso *renormatizar* as condições e o meio de trabalho, tentando contornar os problemas e, de certa forma, administrar as variabilidades que se apresentam. Como afirma Schwartz, a necessidade de gerir essas infidelidades leva a um uso e não a execução; é gerindo essas infidelidades que se pode viver. E gerir o trabalho significa fazer escolhas, *renormatizar*, criar novas regras em situação. Sem dúvida estas *renormatizações*, na medida em que o real está referendado por valores, serão dos valores mais ou menos específicos da pessoa, mais ou menos ligados à personalidade de sua história incluindo seu inconsciente, a sua maneira de pensar eficácia (Schwartz & Durrieve, 2003).

A atividade de trabalho fica assim intimamente relacionada com a saúde quando entendemos que a saúde não é mero equilíbrio ou capacidade adaptativa, mas a capacidade de instaurar novas normas, a forma com que interagimos com os eventos da vida, ao longo da nossa existência (Canguilhem, 1990). E nossa capacidade de resistir ou de ficar doente está intimamente relacionada à qualidade das relações de trabalho. A saúde não é um estado natural, mas uma construção intencional na qual o trabalho ocupa lugar importante.

Sendo assim, de maneira mais ampla, toda atividade é retrabalho das normas, e, portanto, fonte de novos saberes, “em gestação”, a espera de serem mobilizados. Ou seja, a atividade consiste de um debate de normas, em uma atualização das normas antecedentes através do modo como na ação cada sujeito reelabora o seu fazer em diversos usos de si. Portanto, a situação de trabalho é um conjunto de meios físicos, de objetos materiais e simbólicos, de sujeitos humanos, de tecnologia e de organização, mas também o resultado de escolhas organizacionais referindo-se aos objetivos e aos meios para atingi-los: as escolhas de ação, a realização das ações relativas a sujeitos específicos, aos meios, aos objetos, às técnicas. Sem as escolhas organizacionais, a



situação de trabalho não existe, nem a sua variabilidade. Dessa forma, a ergonomia considera a própria variabilidade da organização (Terssac & Maggi, 2004).

Schwartz (Schwartz & Durrive, 2003) propõe a partir da perspectiva ergológica uma análise que contemple a dialética do geral e do singular, que obriga colar permanentemente o micro e o macro, a partir do momento em que aponta para o fato que toda atividade de trabalho encontra escolhas, debates de normas e, logo, há encontros de valores onde a história é construída: “não é a grande história que sobrevoa a vida modesta das pessoas que trabalham: os níveis microscópico e macroscópico da vida social se interpenetram”.

Por isso, pensamos que a utilização do esquema tripolar desenvolvido por Schwartz (2000b), ao ser aplicado para compreensão das relações de serviço, especificamente ao *telemarketing*, possibilitaria a compreensão da tensão dialética entre as normas antecedentes da produção e do mercado e as políticas públicas voltadas para saúde e segurança no trabalho. Uma vez que a atividade aparece como produtora, matriz de histórias e de normas antecedentes que são sempre *renormalizadas* no recomeço indefinido das atividades. Dar visibilidade ao debate de normas e valores presentes na atividade de *telemarketing* explicitando suas dramaticidades ou dramáticas do uso de si, a partir dos saberes presentes no contexto e nos modos do trabalho.

### **1.3 – O Esquema Tripolar**

A perspectiva de compreensão de como se interpenetram o macro e micro, fazendo surgir a história humana, levou Yves Schwartz (2000b; Schwartz & Durrive, 2003) a desenvolver o que chamou de esquema tripolar. Nele a história se desenvolve no espaço entre uma lógica mercantil e uma outra lógica do interesse geral, a do bem comum. A sociedade está envolvida em debate de normas, de valores, e experimenta crises permanentes entre o econômico, o político, o jurídico e com o mundo do trabalho. No nível micro, a atividade humana, mais elementar, constitui-se de um debate de normas e valores, vivido intimamente pelos trabalhadores/as. Como articular o plano mais micro ao mais macro?

Dessa forma, segundo o esquema tripolar, existe algo de fundamental em nossas sociedades atuais - mercantis e de direito -, configurado em dois pólos, que não são territórios perfeitamente individualizados, instituições delimitadas ou independentes,

mas sim uma gama de situações intermediárias, como afirma Schwartz (2000b; Schwartz & Durrive, 2003). Sendo assim, o primeiro pólo, orientado por valores mercantis, pelos valores do mercado tem grande peso na reconfiguração do conjunto da vida (social, política, cultural), com valores dimensionados. O segundo pólo é o espaço onde estão em jogo valores que não são mensuráveis em quantidades: bem-estar da população, seus acessos aos cuidados, o desenvolvimento da cultura, o bem viver em ambiente – urbano, rural, ou planetário – aceitável. Tais valores são comunicantes entre si, mas paradoxalmente é preciso dar dimensão a eles, pois os recursos são finitos e é preciso priorizá-los. Neste pólo existe um debate permanente, onde a principal questão é: como fazer a arbitragem entre tais valores? É o espaço propriamente do político, da política.

Entre este dois pólos há uma permanente tensão, pois são orientados por lógicas de criação de meios de vida diferentes. O político tenta produzir efeitos sobre o mercantil para ter retorno positivo para os cidadãos. E o mercantil, tenta tirar proveito (dentro de certos limites) para a sua lógica. Nessa tensão entre eles, há uma busca de equilíbrio, mas o que poderia acionar a troca entre eles? O que faria funcionar as suas tensões? Qual seria a evolução? Como seria feita a história? Como os homens e mulheres irão fazer a história? Como dela participarão de perto? A partir dessas questões Schwartz identifica a fragilidade desta bipolaridade e aponta para um terceiro pólo.

Manter a bipolaridade instalaria uma história em duas velocidades: uma dominante dada pelo confronto entre os dois pólos; e uma outra que aconteceria no nível micro da atividade humana, no *debate de normas* ou das *dramáticas de uso de si*. Nessa escala, essa segunda velocidade não encontraria lugar na história mais ampla. Por essa razão, um esquema bipolar não expressa as matrizes de tensão, as matrizes de história, as dialéticas que se possam aí constituir, nem deixa visível por quem são vividos os conflitos entre os dois pólos e quais as circunstâncias dessa vivência; e, como tudo isso pode deflagrar uma dialética entre os dois primeiros pólos e fazer história. Por isso, para que se possa compreender o momento atual de nossas sociedades, o verdadeiro espaço onde se dá a compreensão dos processos históricos, é um espaço de três pólos.

O terceiro pólo seria o espaço das *dramáticas de uso de si*, dos debates de normas, das gestões do e no trabalho. As dramáticas do uso de si, nesta configuração,

são necessárias para explicar as ponderações e os níveis de variação, com as normas antecedentes, na medida em que as dramáticas irão buscar recentrar as próprias normas de eficácia, de saúde e de vida deste “si”. Recentramentos que terão necessariamente uma dimensão mais ou menos coletiva, recriando no meio de trabalho, em relação dialética com os organogramas oficiais, as entidades coletivas relativamente pertinentes (ECRP) que os profissionais da ergologia deverão ser capazes de desenhar em suas facetas espaço-temporais, e ser assim capazes de compreender isso que está transitando (Schwartz, 2000b). Interrogando-se por que dar tanto valor ao trabalho, Schwartz considera que este valor é historicamente localizado em nossa sociedade atual, pois:

“(…) em nossos dias, se quisermos compreender os equilíbrios norte-sul, se quisermos compreender a forma como os bilhões de seres humanos vivem sua vida cotidiana, é muito difícil não cogitar que por trás de todas essas questões, existe o uso do trabalho humano” (Schwartz & Durive, 2003).

Apesar de a atividade humana estar subsumida à troca mercantil, não esteve sempre, e mesmo em nossos dias não está inteiramente subordinada (Schwartz & Durive, 2003); trabalhar em um meio humano significa que nossos valores pessoais não são reinvenções, mas são produtos contínuos de um retrabalho de valores relativamente específicos desta sociedade humana (Schwartz, 2000b).

Com a interação dos três pólos, que estão em tensão permanente, compreende-se melhor como as coisas se transformam sob efeito de crises e de re-equilíbrios sucessivos. Nesse esquema, procura-se situar as relações dialéticas, extrema e permanentemente tensas, para se tentar pensar a história.

Então o pólo do político assegura os valores sem dimensão; o pólo mercantil funciona à base de valores quantitativos, mediante a comparatividade de interesses, benefícios e rentabilidade e o pólo das gestões, da atividade humana, que Schwartz coloca em primeiro plano, para enfatizar que a história não é um resultado do face-a-face dos outros dois pólos. Sem o pólo da atividade, “se fica em apuros, pois não se sabe quem faz a história que ali se faz. Ela se faria sem nós, de uma maneira um pouco mecânica” (Schwartz & Durive, 2003). No pólo das gestões é onde as pessoas na sua atividade cotidiana fazem a gestão da defasagem entre o registro da antecipação e o registro da confrontação ao real, entre as normas antecedentes e as resingularizações como uma dialética permanente do impossível e do *invivível*. E que apesar de serem

perpassados por fortes tensões, o pólo político e o mercantil têm em comum o fato de produzirem normas antecedentes.

Neste esquema, cada pólo tem sua especificidade profunda, mas seria incompreensível em si fora do contexto da relação com os outros dois pólos. Cria-se um sistema de oposição entre um par de pólos e o terceiro pólo. Nada neste esquema teria valor, sem o pólo das dramáticas das atividades e dos debates de normas. Em certo sentido, pode-se começar a história por onde se quiser. Pode-se dizer que a iniciativa advém do pólo do mercado, que procura obter resultados do pólo do político para inaugurar modos de utilização da mão de obra de certa forma, mas existem refluxos que passam pelo pólo da atividade, e que recompõem a sua maneira os pólos anteriores: tensões permanentes, onde não há início, nem fim, onde tudo funciona em conjunto.

O esquema é então constituído por um triângulo profundamente instável devido ao pólo das atividades, fonte de valores, e só assim pode-se entender como advém às crises, por que as coisas mudam. O espaço tripolar, como um todo, está incluído na mais microscópica das escolhas que se fazem no cotidiano, no mais micro da atividade de trabalho. A perspectiva ergológica é inicialmente uma tentativa de compreender o vai-e-vem do microscópico da atividade ao macroscópico da vida social.

Nesse sentido, que para Schwartz (2000b), os três pólos correspondem a três interpretações diferentes dos tempos. O tempo do direito no pólo do político é um tempo de larga duração. Certo número de princípios essenciais (liberdade, igualdade, fraternidade, direitos humanos) deve permanecer por muito tempo, como espera o autor. No pólo do mercado tem-se uma temporalidade cada vez mais volátil, sobretudo com as novas formas de comunicação eletrônicas, acelerando a comparação e a especulação sobre seus valores. Contrapondo-se ao tempo do pólo do político e ao tempo do pólo da atividade, o da temporalidade ergológica. O tempo do pólo da atividade é o tempo dos ajustes uns aos outros: é o tempo da estocagem de certo número de formas de competências, é o tempo de “transformação em patrimônio”, isto é, onde uma forma de história toma sentido para si e determina o projeto em que se quer pessoalmente inspirar em sua atividade: a passagem do individual para o coletivo. Dessa forma, nossas sociedades têm que resolver permanentemente esse tipo de contradição: funcionar em tempos-valor diferentes. A competência também seria interpretada de forma diversa por cada pólo. No pólo do mercado, com volatilidade das idéias de competência e seu uso,

versus o tempo da consolidação do aprendizado de uma competência que é mais longo como no pólo da atividade.

Então o esquema tripolar é resultado da perspectiva ergológica: trata-se de uma tentativa da compreensão da história, das crises, das tensões; de reintegrar a atividade, sendo ela mesma algo essencialmente motriz na história. Sendo o esquema tripolar uma matriz de pensamento, como poderíamos intervir na realidade? Desta forma Schwartz apresenta outro resultado da perspectiva ergológica: o “dispositivo de três pólos”, que busca trazer respostas ao profundo mal estar que sentia em relação a diferença entre o patrimônio estocado, ensinado e o patrimônio vivo das atividades de trabalho.

A diferença entre o esquema tripolar e o dispositivo dinâmico de três pólos (Schwartz & Durrive, 2003) é que o esquema tripolar é a consequência da integração progressiva da noção de atividade na tentativa de compreender “o que faz a história”. O dispositivo é um modo de trabalho cooperativo de formação: saberes, conceitos e normas codificados, estocados e acadêmicos (seria o primeiro registro ou registro um, a primeira antecipação). No entanto, a atividade extravasa os saberes (segunda antecipação) mediante sua recriação parcial de normas e meios, produto de configurações, de constelações de atividades, de novas inventividades que os saberes deverão resgatar. Então, o dispositivo tenta desenvolver uma maneira de intervir e de se apropriar dos saberes integrando essa dupla antecipação: respeitando-se o “caldeirão de dramáticas de uso de si”. Ou seja, o dispositivo de três pólos se situa naquilo que podemos chamar de formação, de encontros sobre o trabalho, tanto para extrair as consequências do conceito de atividade, quanto para melhor compreender o que é a atividade: onde o primeiro pólo é constituído pelas disciplinas existentes e em redefinição permanente, correspondendo ao pólo dos *saberes disponíveis*; o segundo pólo corresponde aos *saberes investidos*, dos saberes não científicos. E o terceiro pólo é o das exigências ético-epistemológicas, que mantém a vigilância sobre as trocas que se estabelecem entre os dois pólos anteriores, é o pólo das exigências e da humildade, do “desconforto intelectual”.

A idéia deste dispositivo está ligada a todo um patrimônio de experiências coletivas, significando que o poder explicativo e a validade de uma interpretação não podem ser autolegitimada, mas antes discutida e reavaliada em cada novo encontro. Este dispositivo se torna então uma verdadeira matriz de interdisciplinaridade, que conduz as

disciplinas a se transformarem em competências disciplinares, ou seja, que cessem de se fechar sobre si mesmas. Cada disciplina é um reservatório de competências, mas que deve se retrabalhar em si mesma, por meios desta participação nesta espécie de turbilhão permanente.

Neste sentido, a utilização deste modelo promove a circulação, nos dois sentidos, entre os *saberes disponíveis* e os *saberes investidos*, possibilitando a discussão para formulação e aplicação de normas e procedimentos de saúde e segurança que estejam mais identificados com as situações de trabalho e seus protagonistas.

A normatividade é universal, porém as normas em debate são fundamentalmente e indefinidamente plurais. Dessa forma, a ergologia nos diz ao mesmo tempo: a dimensão genérica esta presente no campo que se vai encontrar; mas deve-se também encontrar as dramáticas, os debates, a história, mesmo que essas duas vertentes não estejam manifestas ou visíveis. Mas para se poder dar substância a esta injunção, a esta dialética, deve-se batalhar com os *saberes disponíveis* para conseguir dar seu modo de ser ao singular, sem anular por estes saberes a historicidade mesma. É necessário colocar na história a estrutura genérica e ao mesmo tempo compreender como ela pode fazer história. Este esforço de compreensão só pode ser executado em nossa sociedade do mercado e do direito abrindo-se um espaço tripolar, para além do mercado e do direito, ao se considerar o espaço do debate de valores na atividade, dessas dramáticas, o trabalho de resingularização (Schwartz, 2000b).

***O que sempre vemos e encontramos  
pode ser familiar, mas não é necessariamente conhecido  
e o que não vemos e encontramos pode ser exótico mas,  
até certo ponto, conhecido  
(Gilberto Velho, 1987)***

## Capítulo II

---

### Considerações metodológicas

#### 2.1 - Os caminhos percorridos

Considerando que o trabalho tem sempre algo de enigmático buscamos pela análise da atividade evidenciar sua *dimensão gestonária* em busca de contribuir para ações e intervenções no campo da saúde do trabalhador. Uma análise clínica do trabalho se apresenta como a possibilidade de poder fazer emergir a pluralidade dos debates de normas e valores, presentes na atividade, trazendo à luz o que pode ser mudado, engendrando transformações (Brito & Athayde, 2003).

O sentido etimológico da palavra clínica, de acordo com Sévigny (2001:15), é “observar diretamente, junto ao leito do paciente” na perspectiva não da cura, mas de mudança e prevenção, na busca do encontro de novas respostas. Portanto, a abordagem clínica deve ser aplicada não só para resolução de problemas, mas para negociação de conflitos. E em relação às ciências sociais para compreensão dos “desafios que remetem ao processo de debates contraditórios entre os atores”. Pelo fato da abordagem clinica pressupor o não controle sobre o objeto de estudo ocorre um estreito vínculo entre a prática e a teoria. Este vínculo é uma dimensão fundamental onde “a prioridade é dada à ação, a intervenção, já que o centro da análise é concebido como uma intervenção” (Sévigny, 2001:17).

A partir do olhar clínico, o trabalho é aquilo que implica “gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc.” Ou seja, um engajamento da personalidade, “aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições, para poder alcançar os objetivos que lhe são designados”, ou “aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições” (Dejours, 2004a:28).

Nesta pesquisa, nos propomos analisar a partir do ponto de vista da atividade o trabalho de *telemarketing*. Como estratégia de aproximação das situações de trabalho, procuramos uma interlocução com o Sindicato dos Trabalhadores de Telecomunicações do Rio de Janeiro (Sinttel-RJ). O primeiro contato se deu com Edna, Diretora do



Departamento de Saúde, em setembro de 2004, que demonstrou interesse na realização de um projeto comum. A partir de então identificamos as necessidades e construímos uma demanda para referenciar nosso trabalho: ‘Na perspectiva de compreender - transformar as situações de trabalho, ampliar o conhecimento sobre o trabalho dos operadores/as de *telemarketing* possibilitando a apropriação pelos trabalhadores e sindicalistas a partir do ponto de vista da atividade’.

Vislumbramos algumas estratégias para subsidiar as ações e o fortalecimento do Departamento de Saúde. Com este propósito realizamos dois encontros, um seminário e entrevistas com operadores e operadoras do *telemarketing*. Por fim, as análises finais, deste estudo, também serão apropriadas por este coletivo, onde faremos uma versão adequada para este fim.

Desde o início estabelecemos uma relação de parceria dinâmica e agradável que nos possibilitou outras ações ampliando nossas perspectivas. Por vezes, acompanhamos a Edna em empresas para fazer uma discussão com os trabalhadores sobre a relação saúde-trabalho, nos cursos promovidos pelas Cipas, das Semanas Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho. Duas vezes fomos a Contax que é uma das maiores empresas de *call center* do Brasil, com cerca de 50 mil empregados. Desses, 15 mil estão no estado do Rio de Janeiro (5.000 no Passeio, 4.000 espalhados e 6.000 em Niterói), com aproximadamente 500 trabalhadores afastados com sintomas de Lesões por Esforços Repetitivos (LER). Nesses momentos contamos com a participação de diversos, operadores, supervisores e técnico de segurança do trabalho.

A partir da proximidade acadêmica, Edna se viu estimulada a participar de encontros científicos e acabou apresentando trabalho, no formato de pôster, que elaboramos em conjunto e que recebeu apoio do sindicato, em evento que ocorreu no Rio Grande do Sul sobre ‘Estresse no Trabalho’. Atualmente está interessada em fazer curso de especialização em Saúde do Trabalhador oferecido pelo Centro de Estudos em Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana/Ensp.

Durante este período, freqüentamos sistematicamente o sindicato onde estabelecíamos conversas informais com os operadores que estavam presentes e realizamos levantamento das demandas que chegavam ao Departamento de Saúde. A partir de então elaboramos um questionário (anexo 1), mais completo, em substituição ao existente, com maior número de perguntas sobre o trabalho dos operadores, como:

procedência, empresa, tempo na atividade, etc. Introduzimos assim perguntas que geram informações que colaboram na sistematização e construção do perfil e do quadro de adoecimento deste coletivo.

Os encontros e as entrevistas, que serviram de base para análise deste estudo, buscaram a partir da dimensão dialógica, estabelecer uma aproximação com as situações de trabalho, através da criação de um discurso sobre o trabalho, considerando o que aponta Boutet (1993), sobre a existência de uma lacuna social de produção discursiva sobre o trabalho. Portanto, para analisar as situações de trabalho necessitamos reconhecer a dimensão fundamental da linguagem, mesmo que poucos discursos circulem e sejam produzidos sobre o trabalho e que este seja pouco codificado discursivamente. Falar sobre o trabalho e, reconhecer toda a sua complexidade, coloca a realidade em movimento e para isto é necessário utilizarmos dispositivos metodológicos que colaborem com os trabalhadores na construção desta fala.

A linguagem vai permitir a construção e elaboração de saberes e de novos conhecimentos que não preexistiam. Portanto para Boutet, “existe uma verdadeira função de descoberta, graças à enunciação: diz-se a outros, coisas que não se sabia (ou não sob esta dada forma) antes de enunciá-las”. Ela se apóia em Bakhtin, que afirma que todo enunciado, que todo discurso, é tomado em um fluxo ininterrupto de palavras: “toda enunciação, mesmo sob forma já fixada, é uma resposta a qualquer coisa e é construída como tal (...) não é mais uma malha numa cadeia de atos e palavras” (Bakhtin, 1977:105 apud Boutet, 1993).

Dessa forma, Boutet constata um vazio de discurso sobre o trabalho fazendo os seguintes questionamentos: O que existe neste universo de discurso pré-codificado que concerne ao trabalho? Que discursos anteriores vêm apoiar, ajudar a elaborar ou parasitar as falas singulares sobre o trabalho?

Por isso, compreendemos a dificuldade de expressão dos trabalhadores sobre o conteúdo do trabalho no que se refere ao distanciamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Enquanto o trabalho prescrito está relacionado com o languageiro, o trabalho real não se ocupa de uma atividade social de verbalização.

“Os saberes-fazer são incorporados mais que verbalizados, é o próprio lugar do não-dito, do secreto, daquilo que não pode exprimir-se, pois que é o lugar aonde se conduz diferentemente daquilo que é prescrito fazer” (Boutet, 1993).

Neste sentido, buscamos através da aproximação da técnica de ‘instruções ao sócia’ - explicitada a seguir, propiciar uma reflexão e elaboração verbal sobre o trabalho, especificamente do *telemarketing*, viabilizando discursos que contribuam para superação da lacuna apontada por Boutet.

## **2.2 - As Instruções ao Sócia**

O método de *instrução ao sócia* foi desenvolvido por Ivar Oddone (Oddone, Re & Brianti, 1981) durante os anos 70 na Itália em um conjunto de seminários de formação dirigidos aos trabalhadores das indústrias Fiat em Turim. Em 1973, um acordo coletivo da área de metalurgia dispôs sobre 150 horas de direito ao estudo para esses trabalhadores. Essas 150 horas foram concebidas como distintas dos dispositivos de formação profissional e qualificadas como estudos do tipo cultural. A universidade desenvolveu por seu turno cursos e pesquisas sobre as lutas e a organização do trabalho. Foi dentro deste contexto bem particular onde se realizaram os seminários animados por Oddone e sua equipe, no seio dos quais se desenvolveu o método da instrução ao sócia. Os delegados operários presentes aos seminários recebiam a seguinte demanda: “Se existisse outra pessoa perfeitamente idêntica a você, do ponto-de-vista físico, como você lhe diria para se comportar na empresa, com relação à sua tarefa, aos seus companheiros de trabalho, à hierarquia e à organização sindical (ou de outras organizações de trabalhadores) de modo a não se perceber que se tratava de outro e não você mesmo?” Os delegados dirigiam as suas instruções oralmente a uma outra pessoa. Nas transcrições que eram feitas desses discursos dos delegados, se constatava que essas instruções eram bem organizadas de acordo com os quatro domínios da realidade da empresa definidos por Oddone: a tarefa, os companheiros de trabalho, a hierarquia da empresa e as organizações de classe; e, que, por outro lado, o que se tinha era um longo monólogo, sem nenhuma intervenção. A apresentação dessas instruções era introduzida por um curto comentário redigido por Oddone e sua equipe, comentários que eram uma impressão sobre cada escrito dos delegados e não correções, e que deviam ser vistos como chaves para a leitura das instruções. No início dos anos 90, Yves Clot recupera este método, modificando-o em vários pontos: (1) estas instruções não são mais produzidas como monólogos, mas sim como um resultado do diálogo entre pesquisador e trabalhador; (2) uma seqüência do trabalho é determinada para se focalizar a

experimentação sobre os detalhes do trabalho; (3) a este diálogo que é gravado, demanda-se do instrutor a sua transcrição, e posterior comentário a partir das quatro rubricas definidas por Oddone; (4) as instruções são formuladas na segunda pessoa (Oddone, Re & Brianti, 1981; Goudeaux & Stroumza, 2004).

Este método se insere em um referencial teórico desenhado dentro de uma outra concepção da Psicologia do Trabalho: a chamada Clínica da Atividade (Clot, 1999; Clot *et al*, 2001; Goudeaux & Stroumza, 2004).

O referencial teórico, no seio do qual Clot e Faita (2000) utilizam os métodos de *instrução ao sócia* e da autoconfrontação, se apóia sobre uma concepção de atividade inspirada na leitura de Vygotsky, que tem por fundamento a distinção entre o real da atividade e a atividade realizada, ao falar do real do trabalho:

“O real da atividade é também aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos – aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou se sonha fazer. É preciso acrescentar a isso - o que é um paradoxo freqüente – aquilo que se faz para não fazer aquilo que se tem que fazer ou ainda aquilo que se faz sem querer fazer. Sem contar, aquilo se tem que refazer” (Clot, 2006a:116).

A descrição do método de *instruções ao sócia*, por Clot se faz principalmente com objetivo de trazer à luz esse real diferente do apenas realizado passível de observação. E também está baseada em outra concepção de Vygotsky, que vê a pesquisa como uma relação entre sujeitos, relação essa que se torna promotora de desenvolvimento mediado por um outro (Vygotsky apud Freitas, 2002). Na execução de uma instrução ao sócia, o pesquisador se dirige ao trabalhador para obter uma dupla descrição: a da situação e a da condução para se ter tal situação. A atividade do sócia consiste em resistir à atividade do instrutor que quer impor sua versão do real. Dessa forma, a instrução ao sócia permite que a imagem do instrutor se duplique, isto é, a representação que ele faz do seu próprio comportamento possibilita a reprodução do processo complexo do trabalho sobre o plano dos comportamentos reais ligados à experiência pessoal do instrutor na empresa. O sócia permite a visualização das práticas, das estratégias, das representações dentro da lógica de expertise, pois o trabalhador é *expert* naquilo que faz (Magnier, 1999).

Ao utilizarmos esta técnica nossa intenção não foi exatamente o pretendido pela Clínica da Atividade, que compreende o trabalho como lugar de desenvolvimento

psíquico visando através deste método ampliar o poder de ação dos coletivos de trabalhadores. Utilizamos essa técnica como estratégia de aproximação da atividade, buscando evidenciar o vivido no trabalho, possibilitando que os trabalhadores elaborassem sua experiência, revelando e sistematizando, quais os saberes mobilizados para darem conta da tarefa, percebendo quais debates de valores estão aí presentes. A impossibilidade de realização da pesquisa no interior de uma empresa, em que pudéssemos acompanhar e definir melhor uma seqüência operatória, não permitiu que cumpríssemos um ponto importante dessa técnica que se dá a partir de uma seqüência determinada do trabalho. Além desse parte específica do procedimento de “instrução ao sócia”, também tivemos de abrir mão da solicitação aos trabalhadores/as de que transcrevessem suas entrevistas: primeiro por serem longas demais e, segundo, de ainda ser difícil em nossa realidade a disponibilidade dos operadores/as se para a realização dessas transcrições.

Sendo assim, as entrevistas foram realizadas no espaço do sindicato e duravam aproximadamente uma hora. Foram gravadas e transcritas por mim e uma estagiária. A escolha dos entrevistados foi aleatória, alguns eram membros do sindicato, compondo a diretoria de base e outros estavam no sindicato procurando orientações ou fazendo denúncias. Aos entrevistados/as, era explicado o objetivo da pesquisa e a metodologia utilizada. Eles assinaram um termo de consentimento concordando em participar voluntariamente da pesquisa, autorizando a divulgação dos resultados sem nenhuma possibilidade de prejuízo pessoal, desta forma procuramos estabelecer uma relação de confiança entre pesquisador e operador/a. No início das entrevistas fazia-se a pergunta: “suponha que eu seja teu sócia e que amanhã eu vou te substituir no seu trabalho. Quais são as instruções que você deve me transmitir a fim de que ninguém perceba essa substituição?” Procuramos assim estar no lugar de aprendiz, identificando os imprevistos e obstáculos que surgiriam nas situações de trabalho, buscando apreender o máximo de instruções possíveis, como se fôssemos de fato substituí-los no dia seguinte. E, fazíamos algumas intervenções para um melhor entendimento e andamento da entrevista, buscando seguir as orientações propostas por Oddone com questões relativas à tarefa, aos colegas de trabalho, à hierarquia e à organização sindical valorizando aprofundamentos do como se faz em vez do porquê se faz.

Realizamos um total de dez entrevistas, sendo que apenas cinco foram feitas com a técnica de *instruções ao sócia* e para este estudo analisamos somente cinco do total de entrevistas, destas, três instruções ao sócia. Em que pese nossa pouca experiência para aplicação desta técnica, pelo fato de não dispormos de estudos divulgados que nos servissem de parâmetros, percebemos que mesmo assim esta abordagem possibilitou aos operadores elaborarem sua experiência, identificando suas escolhas e permitindo uma maior aproximação com o real da atividade, do que em uma entrevista tradicional. Ocorre ruptura com uma possível relação hierárquica de conhecimento, pelo simples fato do pesquisador solicitar que o outro lhe instrua: quem conhece a atividade é o trabalhador, o pesquisador está ali para aprender. Esta dinâmica possibilita um processo de reflexão sobre a atividade.

Identificamos também que a utilização desta técnica seria mais proveitosa se tivéssemos um conhecimento prévio das empresas, pois algumas informações precisavam ser esclarecidas, no percurso da instrução, não permitindo assim um melhor desenvolvimento da mesma.

### **2.3 – Encontros de saberes**

A realização dos encontros ofereceu a possibilidade do debate sobre a relação saúde-trabalho com objetivo dos trabalhadores/as elaborarem e construírem discursos individual e coletivo sobre sua atividade para sua maior apropriação. Buscamos estabelecer um diálogo entre dois universos de conhecimento, o técnico-científico e o da experiência, dos saberes constituídos e dos saberes investidos. No debate sobre a atividade, em que o trabalho real é foco da discussão, cria-se a possibilidade para novas compreensões e entendimentos, a partir das descrições e das falas, que muitas vezes não são claros nem mesmo para os envolvidos.

O primeiro Encontro de Saúde dos Trabalhadores/as de *Call Center* (anexo 2) com o tema ‘Conhecer e compreender para mudar’, ocorreu na sede campestre do sindicato, em Miguel Pereira, nos dias 17 e 18 de setembro de 2004. Neste encontro \*anexo 3) contamos com a presença de 33 operadores de sete diferentes empresas, sendo 22 mulheres e 11 homens; além de Gilberto Palmares (Deputado Estadual e Presidente da Comissão de Combate ao Trabalho Precarizado); de Isabel Gomes (Enfermeira do Núcleo de Saúde do Trabalhador do Município do Rio de Janeiro);

Marcello Resende (Mestrando da ENSP); Edna Sacramento (Diretora de Saúde do Sinttel-RJ) e eu, entre outros membros da diretoria e apoio técnico do sindicato.

Na parte da manhã Edna abriu o encontro relatando o trabalho desenvolvido pelo Departamento de Saúde, no que concerne aos operadores de *telemarketing*, caracterizando-o como ‘ação de bombeiro’, frisando que o objetivo dessas iniciativas como o Encontro era mudar este cunho, sair da defensiva a partir da compreensão e buscar ações para enfrentamento desta nova realidade, fazendo esta articulação com pesquisadores e profissionais da saúde, para melhor entendimento do setor e do perfil deste trabalhador. Em seguida houve uma apresentação geral, na qual os operadores fizeram um breve relato sobre suas trajetórias no *telemarketing*, o que os levou ao encontro e quais as expectativas que tinham.

Nos relatos foram destacadas como grandes causas de problemas: clima organizacional ruim, pressão psicológica, excesso de cobrança e permanente monitoramento, não atendimento de solicitação de pausa para necessidades fisiológicas e deficiência de mobiliário e equipamento. Em síntese, apresentaram um quadro de extrema pressão onde são tratados como ‘robôs’ ficando excessivamente tensos, ‘atendem mal, adoecem e são demitidos’.

Dentre as enfermidades testemunhadas foram recorrentes: transtornos mentais, perda auditiva, LER, danos ortopédicos, cistite hemorrágica. Segundo estes trabalhadores, o procedimento das empresas no caso de adoecimento é em geral, marcado pelo descaso, sendo inclusive negado o fornecimento da CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) e acompanhamento dos trabalhadores adoecidos visando sua reintegração ao trabalho. Eles são, em sua opinião, ‘simplesmente postos de lado’.

Os problemas relativos às gerências e supervisões foi um ponto ressaltado, que dependendo da empresa e do serviço prestado, podem ser minorados ou agravados. Sendo assim colocou-se a necessidade de quando houver denúncias ao Sindicato, estas devem explicitar o produto (serviço prestado) e o gestor responsável, não apenas citar a empresa genericamente.

Depois, apresentamos um vídeo sobre tenossinovite realizado em 1991, sobre as telefonistas, em que o caso da Edna é relatado. Edna faz uma ressalva estabelecendo uma semelhança entre o trabalho das telefonistas e dos operadores de *telemarketing*, sendo que este possui exigências muito maiores. Na percepção dela as doenças

relacionadas à atividade das telefonistas e das teleoperadoras são as mesmas, mas no segundo caso um contingente maior é atingido, na maioria jovem, no primeiro emprego e com tempo de exposição menor.

Em seguida o deputado Gilberto Palmares, que iniciou sua carreira política no Sinttel, já tendo composto a diretoria, afirmou que ‘para conhecer a realidade temos que procurar o trabalhador’, destacou a importância do Encontro, tanto para as ações do Sinttel, quanto para a comissão de Combate ao Trabalho Precarizado da ALERJ. Ressaltou que o avanço tecnológico que deveria servir para melhorar as condições de trabalho, ao contrário, concentrou mais responsabilidade e atribuições para o operador de *telemarketing*. Alertou que a luta pela saúde deve ser prioritária para os trabalhadores e suas entidades.

Por fim Marcelo e eu fizemos uma discussão sobre o conceito de saúde identificando a importância do diálogo dos coletivos de trabalhadores possuidores de um saber específico e necessário para detectar, interpretar e transformar as condições nocivas de trabalho. Esta experiência dos coletivos pode fornecer elementos para melhor compreensão e possível transformação dos problemas, das diferentes formas de mal estar vivenciados no cotidiano de trabalho. Mostramos a importância de nos apropriarmos de um outro conceito de saúde, que não seja por negação, pela ausência de doença, mas pela capacidade de enfrentar individual e coletivamente as diversidades do meio e transformá-lo segundo nossos anseios e necessidades. Enfatizamos a importância de colocarmos em palavras as experiências, o que cada trabalhador imprime de si na atividade, para que este conhecimento, este saber, seja utilizado a seu favor. Assim, construindo um novo conhecimento, uma nova perspectiva de pesquisa, a partir de encontros deste tipo, com diferentes profissionais e saberes envolvidos na perspectiva de apreendermos a complexidade do trabalho. Concluímos fazendo uma rápida exposição sobre alguns estudos científicos sobre o *telemarketing* e a saúde além de apresentarmos a Recomendação Técnica elaborada pelo Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho – DSST/SIT/MTE, que discorre sobre o trabalho nos serviços de teatendimento/*telemarketing*, com objetivo de orientar e supervisionar a Inspeção do Trabalho na área. Essa recomendação foi construída a partir de documento base elaborado por Auditores Fiscais do Trabalho da Comissão Nacional de Ergonomia do Ministério do Trabalho e Emprego e em consenso obtido com as representações da



Anatel e Ministérios: Público do Trabalho; Saúde e Previdência Social e sendo aprovada posteriormente, março 2007, como Anexo II da Norma Regulamentador 17 (anexo 3).

Na parte da tarde realizamos, em dois grupos, discussão a partir de um roteiro com questões baseadas nos conceitos da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho, como dispositivo para disparar o debate: trabalho prescrito e trabalho real, variabilidade, regulação e estratégias defensivas. Esses grupos, compostos por quinze operadores e operadoras, possuíam um coordenador de debates. Em apenas um deles, realizamos gravação para posterior análise. No capítulo 5 apresentamos uma pequena parte desta discussão de aproximadamente quatro horas de duração.

O segundo encontro ocorreu na sede no sindicato na Tijuca em 18 de novembro de 2004, com a presença de 15 operadores/as, com o tema ‘Sofrimento no Trabalho’. Para o debate convidamos à professora Cláudia Osório da Universidade Federal Fluminense que fez uma exposição para compor o grupo trazendo contribuições que pudessem enriquecer o debate. Este encontro foi gravado e ainda não submetido à transcrição, que ocorrerá posteriormente por conta do sindicato.

Em 15 de agosto de 2006 realizamos o Seminário “Saúde e Trabalho na contemporaneidade: atividade de teleatendimento/*telemarketing*” (anexo 4), na Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz, com intuito de aprofundar e ampliar a discussão, compartilhar e disseminar o conhecimento sobre a saúde e segurança no trabalho de teleatendimento/*telemarketing*, pautados pela necessidade de melhor conhecermos o perfil desses trabalhadores\as buscamos através da interlocução com diversos atores estabelecer um diálogo entre as diferentes visões compreendermos os limites das políticas públicas em curso. Este evento foi resultado da união de esforços do grupo de pesquisa da pós-graduação da Ensp (PISTAS)<sup>5</sup>, do Sinttel-RJ e do Sindicato dos Bancários visando contribuir para superação das dificuldades enfrentadas pelo setor e a necessidade de sua regulamentação debatendo a Recomendação Técnica do Ministério do Trabalho e Emprego.

---

<sup>5</sup> Grupo de Pesquisa e Intervenção em Atividade de Trabalho, Saúde e Relações de Gênero (PISTAS) vinculado ao CNPq e coordenado pela profa. Jussara Brito que tem como objetivo o desenvolvimento de projetos de pesquisa e intervenção referentes às relações entre atividade de trabalho e saúde, considerando as relações de gênero como transversais, entendendo que o processo saúde-doença está sempre associado ao trabalho.

Na abertura contamos com a participação da pesquisadora Jussara Brito (Ensp/Fiocruz), do coordenador da Saúde do Trabalhador da Fiocruz Jorge Huet Machado, do diretor geral do Sinttel-RJ Luis Antônio Souza da Silva e do presidente do Sindicato dos Bancários RJ Vinícius Assunção Silva. Todos fizeram uma fala institucional ressaltando a importância do evento e a necessidade da união de esforços na perspectiva da busca de alternativas para minimização dos impactos do trabalho na saúde e segurança dos trabalhadores e trabalhadoras de *telemarketing*.

A primeira mesa intitulada “Tendências da Regulamentação do Trabalho de Teleatendimento/*Telemarketing*” composta por: Aristóteles dos Santos - Ouvidor da Anatel; Cláudio Tartarini representante da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT); Livia Santos Arueira - Delegada Regional do Trabalho do Rio de Janeiro; Gilberto Palmares - Deputado Estadual (Comissão Especial de Fiscalização das Condições de Trabalho em Call Center) e Eliane Lucília do Ministério Público do Trabalho.

A segunda mesa “Contribuições teóricas e jurídicas para o debate da saúde e do trabalho em telemarketing” teve a participação da professora Ada Ávila Assunção do Departamento de Medicina Preventiva e Social Faculdade de Medicina da UFMG e do advogado especializado em Direito da Seguridade Social, Assessor Jurídico de diversas entidades sindicais, o Dr. Antonio José de Arruda Rebouças que fizeram duas importantes apresentações, uma apresentando o estudo que foi a base para a elaboração do anexo II da NR 17, e a outra resgatando a história de luta dos trabalhadores e organizações e os desafios atuais para o seu enfrentamento jurídicos.

Por fim, na parte da tarde tivemos a terceira mesa com o relato das “Experiências, Investigações e Práticas na atividade de telemarketing” com minha participação e dos profissionais do sindicato Almir Costa de Aguiar - Diretor Executivo da Secretária de Saúde do Sindicato dos Bancários RJ, da Edna do Nascimento; do Professor da Clínica Médica da UERJ Pedro Guimarães Coscarelli; Isabel Cristina de Moraes Gomes - Enfermeira do Programa de Saúde do Trabalho do Município do Rio de Janeiro; Mestre em Saúde Coletiva e Renata Campos Velasques - Fisioterapeuta – da Comissão Estadual de LER/DORT.

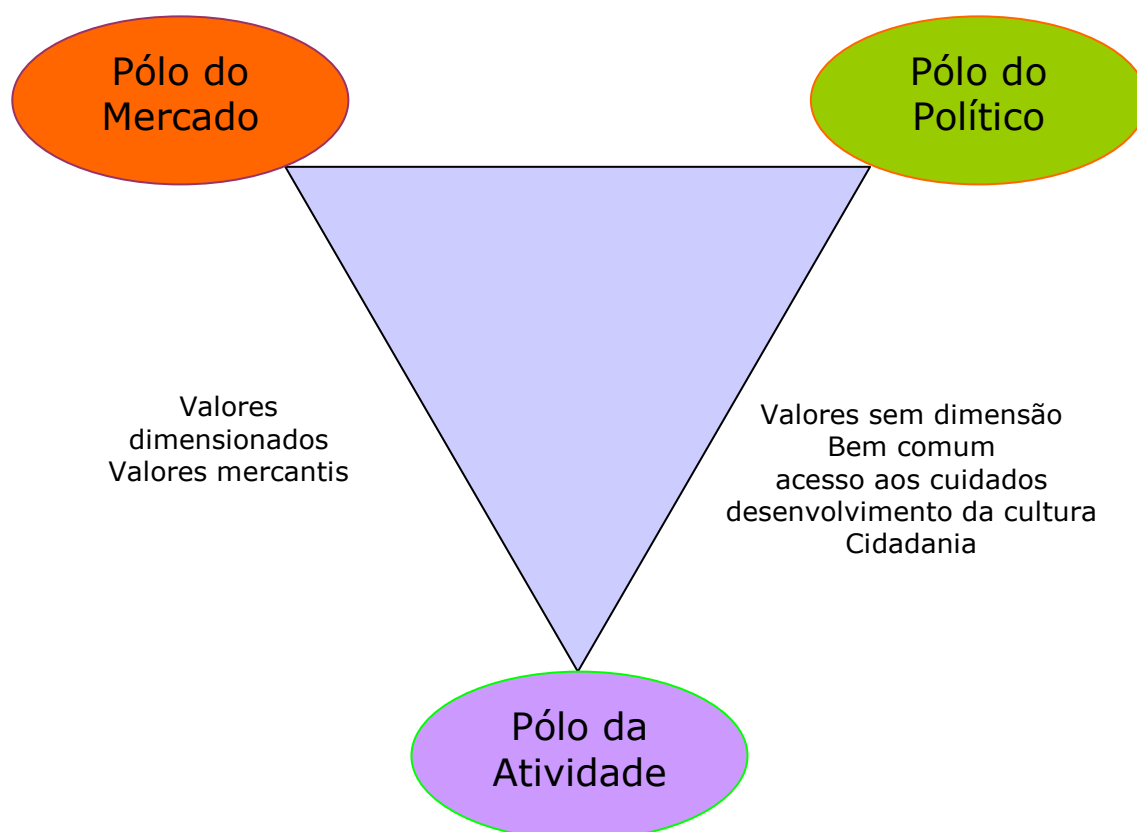
A iniciativa do evento foi bastante elogiada propiciando a consolidação da articulação desses diferentes setores, instituições de pesquisa, serviço e sindicatos, numa

perspectiva integrada visando uma atuação mais estreita e eficaz, ampliando as reflexões e intervenções sobre saúde e trabalho. As discussões que ocorreram no Seminário não compuseram este estudo na forma de uma análise sistemática, mas serviram de base para contextualização das análises da autora, além de contribuir para o estreitamento das relações academia, serviço, trabalhadores e suas organizações, conceitos e experiências práticas, articulou os *saberes disponíveis* e *investidos* e permitiu ampliar nossa compreensão do trabalho e sua relação com a saúde.

Este conjunto de ações -, entrevista, encontros e seminário, cada um utilizando uma abordagem própria -, possibilitou a aproximação com a complexidade do trabalho de *telemarketing*.

Procuramos a seguir apresentar um panorama do trabalho de *telemarketing* através da caracterização dos pólos do mercado, do político e da própria atividade, com suas imbricações e interseções, tentando explicitar articulações e oposições na perspectiva proposta por Schwartz do *esquema tripolar*.

### Esquema 1 – Esquema Tripolar



***(...) nenhum sistema, nenhuma instituição, nenhuma empresa, nenhum Estado, nenhum exército funciona apenas pela potência de uma lógica interna ao sistema ou por processo de qualquer forma mecânicos.  
(...) Não há lógica que se impõe, é preciso que as pessoas a ponham em marcha.  
(Dejours, 1998)***

# Capítulo III

---

## Pólo do Mercado

### 3.1 – O trabalho na atualidade

As mudanças na organização da produção, com a utilização das novas tecnologias de informática e de comunicação, e as novas formas de trabalho - terceirização, subcontratação e trabalho temporário, são tendências atuais. Podemos dizer que temos hoje um processo de produção no qual: a padronização cede lugar a uma grande variedade de produtos, o controle da qualidade está presente em todas as etapas do processo, os grandes estoques deixam de existir e há um aumento da participação do usuário na definição dos produtos (Harvey, 1994). Segundo Antunes & Alves (2004), com a retração do taylorismo, ocorre uma redução do proletariado industrial, dando lugar a formas mais desregulamentadas de trabalho, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturavam por meio de empregos formais. A expansão dos assalariados se dá principalmente no setor de serviços e, há, como um todo, aumento significativo do trabalho feminino, que já atinge mais de 40% da força de trabalho em muitos países desenvolvidos. No desdobramento dessas tendências, a uma expansão do trabalho no “terceiro setor”, como forma alternativa de ocupação e também do trabalho em domicílio, permitida pela desconcentração do processo produtivo.

A revolução tecnológica altera as dimensões espaciais do trabalho, fazendo, como exemplifica Dowbor (2006), com que uma secretária que trabalha em Washington perca o emprego para uma secretária que vai fazer o mesmo trabalho, via computador, na Índia. A previsão dos estudos é que 3,3 milhões de empregos na área de serviços migrem dos EUA para países em desenvolvimento nos próximos 12 anos. Setores inteiros da economia de um país podem ficar inviabilizados por produtos importados incomparavelmente mais baratos, ou a poupança arduamente acumulada de uma sociedade pode evaporar sob o impacto de algumas iniciativas de especulação financeira. Um processo globalizante que “gera regras únicas para realidades desiguais, confrontando economias onde se trabalha 12 horas por 20 centavos a hora, com outras onde se trabalha 7 horas com remuneração de 20 dólares por hora”. Em 2004, pelos

menos 50 mil empregos na área de serviços foram transferidos da Grã-Bretanha para a Índia.

Portanto, em termos gerais, um segmento mínimo da população mundial possui o emprego no setor formal, com bons salários e normas de trabalho respeitadas. Em um nível mais abaixo, tem-se um conjunto de atividades terceirizadas mais ou menos instáveis, onde a precariedade leva a uma grande insegurança, e gera um volume elevado de pequenas e médias empresas com curtíssimo tempo de vida. Em torno deste espaço formal, desenvolve-se um amplo sistema de economia informal, próximo a um terço da totalidade de mão de obra, e onde os níveis salariais baixos desrespeitam normas de trabalho. O desemprego fecha o ciclo de referência dessa cadeia (Dowbor, 2006). Estas metamorfoses do trabalho, nas últimas décadas, estiveram intimamente associadas à redefinição das fronteiras existentes entre diferentes setores econômicos, principalmente pelas terceirizações, em que parte significativa das tradicionais tarefas industriais foi deslocada, passando a integrar o setor de serviços.

A demanda por serviços de toda a espécie cresceu de tal maneira que a participação do setor industrial no total de empregos na Grã-Bretanha, por exemplo, caiu de 40% em 1970 para 18% em 1995. Nos Estados Unidos, o setor de serviços, que respondia por 40% do total do emprego nos anos 70, já ultrapassa a marca de 82%. No Brasil a trajetória é semelhante, sendo que o setor de serviços congrega mais da metade da população ocupada (Sorj, 2000). É neste sentido que comenta Rifkin (1995:5): “no novo mundo, os mercados cedem às redes, os vendedores e compradores são substituídos pelos fornecedores e usuários, e praticamente tudo é acessado”.

### **3.2 - A relação de serviço**

O trabalho no setor de serviços atravessou um desenvolvimento acelerado, acompanhando estas tendências mais gerais, impulsionado pela interação com as tecnologias informacionais. O setor de serviço como um todo, segundo Braga (2006), pode ser classificado em três áreas distintas: serviços domésticos baseados na produção de valores de uso fora da família e na mercantilização das atividades domésticas; serviços informacionais, a partir da internet e telecomunicações; e serviços às empresas, baseado nas terceirizações de atividades das indústrias.

Os serviços que foram criados para auxiliar a produção e a distribuição dos bens passam a ser mais importante do que a produção de bens. Os produtos são transformados de bens em serviços, ou seja, os produtos passam a ser coadjuvante, já que o serviço que vem incluso na compra do bem predomina na hora da compra. (Braga, 2006). Neste novo sistema, são os serviços e as melhorias que contam. O cliente não compra somente o produto em si, mas também o serviço que é oferecido.

Neste contexto dessa nova relação entre produção e consumo, os consumidores passam a ter necessidade de suporte ao longo da vida útil do produto adquirido (Bagnara, 2000). Esse processo de “desmaterialização” do processo de trabalho também possibilitou a transformação da informação em mercadoria. O setor de serviço estabelece uma comunicação produtiva mais intensa, em que grande parte está baseada no intercâmbio contínuo de informações e conhecimentos. Como a produção de serviço não resulta em um bem material ou durável, alguns autores o denominam de trabalho imaterial (Hardt, 2003).

Lazzarato e Negri (2001) propõem o conceito de trabalho imaterial para dar conta das dimensões pós-industriais, através do setor de serviços, em que a comunicação entre produção e consumo se verifica de forma mais intensa. O trabalho imaterial é o que se encontra no cruzamento, seria a interface, da nova relação produção/consumo, sendo que cabe ao trabalho imaterial ativar e organizar essa relação. Portanto para eles:

“Um produto antes de ser fabricado, deve ser vendido (...). Esta estratégia se baseia sobre a produção e o consumo de informação. Ela mobiliza importantes estratégias de comunicação e de marketing para reapreender a informação (conhecer a tendência do mercado) e fazê-la (construir o mercado)” (Lazzarato & Negri, 2001:44).

Uma mudança da lógica vigente na produção taylorista/fordista, que se baseava no ciclo produção/mercado/cliente, e que, a partir da produção flexível, passa a se dar no sentido cliente/mercado/produção (Hart & Negri, 2001).

Daí ser o trabalho imaterial ponto de fundamental importância nessa nova relação, que, para além de produzir objetos, produz informação, conhecimento, serviços, valores. E que é definido como imaterial também porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana.

Outros autores preferem utilizar o conceito de “relação de serviço”, para tratar das relações e interações entre os atores da oferta e da demanda, da dinâmica do trabalho e da produção nas empresas contemporâneas. Uma vez que, é pouco explicativo classificar a atividade econômica em setores industrial e de serviço, pois a indústria incorpora cada vez mais, nos seus negócios e nas suas estratégias competitivas, serviços associados aos seus produtos, como: garantia, assistência técnica, serviço de atendimento ao consumidor, entre outros (Zarifian, 2001a).

Esta situação pressupõe uma relação com o destinatário, usuário ou cliente, como observa Zarifian (2001a), exigindo dos trabalhadores competências relacionais, discursivas e comerciais. Transformações da relação entre produtor e consumidor, que na década de 80, fez surgir o trabalho de *telemarketing*, buscando o contato e a comunicação de forma mais constante e eficaz. Possibilitando acessar o consumidor e diversos públicos ao mesmo tempo, prescindindo da localização geográfica.

No entanto, esta relação se dá sob uma grande tensão. Tensão que aparece fortemente na atividade de *telemarketing* é identificada nas atividades de serviços de uma maneira geral como define Offe (1999). Por um lado temos a busca da particularidade e do outro, as regras, regulamentações e valores gerais. Para ser bem sucedido, o trabalho em serviço, deve produzir um equilíbrio entre esses dois aspectos, “a especificidade do caso” e a “generalidade da norma”.

O trabalho em serviço estaria localizado na interseção de duas racionalidades:

“(…) a racionalidade da economia industrial baseada no emprego contratual, que impõe a especificação detalhada dos meios e dos fins, o controle vertical direto sobre a atividade laboral, o pequeno campo de manobra e os altos níveis de estandardização; a racionalidade da mediação e conciliação típica das atividades de serviços que requerem espaço de manobra justamente com o objetivo de responder como serviços a situações específicas” (Zarifian, 2001a:73).

Como demonstra Zarifian (2001a), existem evoluções convergentes: o setor industrial descobre e incorpora a noção de serviço, o setor de serviços industrializa seus modos de funcionamento e essa convergência é definida pelo autor como produção industrial de serviço, que é o processo que transforma as condições de existência de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos.



Em sua análise Zarifian define a produção industrial como composta de três grandes universos: o da concepção das novas tecnologias, produtos ou serviços; o dos grandes sistemas técnicos que asseguram a produção dos produtos ou serviços; o de relacionamento direto com clientes e usuários. Pode-se defender que a eficiência futura da empresa depende amplamente da qualidade de cooperação desses três universos e no centro dessa complementaridade está justamente a produção industrial de serviço.

O conceito serviço é capaz de exprimir uma nova maneira de ver e avaliar a produção em qualquer setor. Dessa forma, a reflexão sobre a “produção de serviço” é um modo de elaborar conceitos sobre as tensões que persistem acerca do modelo industrialista taylorista e sua superação. Produzir serviço será obter uma mudança na situação de uma pessoa ou de um bem de uma instituição envolvendo trabalho real e qualificação profissional para se atingir essa transformação. Esse serviço, que produz a mudança, produz também valor. Esse valor pode ser considerado de várias perspectivas, inclusive pela validade social do serviço (Zarifian, 2001b).

Dessa forma, o valor do serviço se baseia principalmente na avaliação da transformação das condições de atividade, onde o serviço deve ser considerado o efeito, o resultado nas condições de exercício da atividade (Zarifian, 2001b). Portanto, o investimento do trabalhador condiciona quase sempre o uso dos produtos, sendo decisivo a pessoa ou o grupo, pois, o investimento de si mesmo é o elemento-chave para o sucesso do serviço, para a produção de resultados. O valor do serviço pelos recursos se baseia na competência profissional, onde a busca da eficiência é a origem da pertinência do serviço, que é uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos, para interpretar, compreender e gerar a modificação perseguida, nas condições de atividade do destinatário.

Esse novo mundo do trabalho exige não apenas maior qualificação dos trabalhadores, mas também uma nova dimensão do conteúdo de suas capacidades profissionais, com um maior entendimento do processo da produção e desenvolvimento de competências (Market, 2002a).

A noção de competência, segundo Hirata (1994), é bastante imprecisa e decorreu da necessidade de avaliar e classificar essas novas habilidades e conhecimentos criados a partir das novas exigências de situações concretas de trabalho, associada, portanto, aos novos modelos de produção e gerenciamento, e substitutiva da noção de qualificação

ancorada nos postos de trabalho e das classificações profissionais que lhes eram correspondentes. O grande debate em torno do conceito de competência diz respeito “se estas mudanças determinam apenas uma instrumentalização das novas qualificações adquiridas no capitalismo tecnologicamente avançado” e dessa forma, moldando a subjetividade dos trabalhadores ao novo nível da acumulação ou se se trata de uma mudança que pode indicar a superação das limitações do homem na produção capitalista? (Market, 2002b). Não pretendemos aqui fazer uma discussão sobre o debate muito complexo que atualmente se faz do conceito de competência, mas, buscamos nos apropriar desta noção compreendendo que amplia nossa capacidade de conhecer o trabalho uma vez que trata da combinação de conhecimentos, destrezas, experiências e qualidades pessoais usadas efetivamente e apropriadamente em resposta às várias circunstâncias relativas à prática profissional (Zarifian, 2003).

Portanto, nas relações de serviço, competência profissional consiste em construir uma interpretação das conseqüências a serem produzidas para o cliente a partir do que ele mesmo propõe, mas também a partir de informações que espelham outras perspectivas. É necessário compreender, identificar o sentido que o cliente dá à transformação que ele deseja de sua atividade, estabelecer uma comunicação autêntica, isto é, ser capaz de se perguntar: o que este destinatário está procurando resolver? A compreensão do evento não se dá apenas no relacionamento momentâneo entre as pessoas, ela mobiliza também toda a experiência dos empregados de uma empresa; todo o conhecimento da organização; toda a competência da retaguarda (*back office*). A contra-efetuação deve gerar soluções a um problema compreendido, produzidas de maneira eficiente: rotineiras (automáticas) quando recorrentes; pré-padronizadas com necessidade de ajustes quando aparece com menor frequência; ou serem criadas quando forem exceções. Elaboradas, as soluções devem efetuar a transformação efetiva das condições de atividade do destinatário, como explica Zarifian (2001b).

Esse novo perfil de ocupação, nos serviços, tem colocado para gerência das empresas o problema de como regular a relação empregado/consumidor em um contexto de interação. Por um lado, a supervisão pessoal, direta e constante pode prejudicar a eficácia do serviço, retirando dele sua qualidade espontânea e interpessoal. Por outro, como tornar previsíveis as reações dos empregados a situações de trabalho tão diversificadas. Para Sorj (2000), o que caracteriza essas ocupações é que a qualidade

da interação estabelecida produz significados que operam como importantes sinalizadores do valor do produto para os consumidores. Ou seja, o próprio trabalhador é parte do produto que está sendo oferecido ao cliente. Estabelece-se uma estreita relação entre características pessoais dos empregados e sua adequação ao trabalho transforma traços como aparência, idade, educação, gênero e raça em potencial produtivo, de tal forma que características e competências individuais são a condição mesma da empregabilidade. O resultado disso, de acordo com a autora, é uma forte estratificação do mercado de trabalho, em que níveis inferiores de emprego, em tempo parcial ou temporário, são preenchidos predominantemente por mulheres e jovens com poucas oportunidades de carreira e mobilidade (Sorj, 2000).

Este conjunto de mudanças traz conseqüências para os trabalhadores segundo o sexo, pois “tais mudanças requerem novas competências, especificamente e inclusive competências femininas” (Hirata, 2000: 23). A adoção de políticas neoliberais segundo Hirata aumenta a concorrência e aumenta, portanto, a necessidade de diminuir custos e, as mulheres são as mais solicitadas quando se trata de diminuí-los, para o aumento da competitividade e da rentabilidade da produção.

Sendo assim, na diversidade dos mundos do trabalho, precisamos introduzir a dimensão sexuada que contribuí para expandir os limites da definição de trabalho. Os estudos que enfocam as relações de gênero propiciam o entendimento de que essas relações atravessam o mundo do trabalho, constituindo-se em mais um componente de sua complexidade (Brito, 2005).

### **3.3 – A perspectiva das relações de gênero**

As relações sociais de gênero moldam a inserção diferenciada de homens e mulheres no mercado de trabalho. A posição diferencial de homens e mulheres no espaço doméstico é um elemento central na determinação das chances de cada um no mercado das carreiras, dos postos de trabalho e dos salários. As fronteiras entre o trabalho e o não trabalho parecem menos demarcadas à medida que passamos a ver as atividades domésticas como trabalho remunerado e não remunerado. Evidenciando-se a existência de um estreito vínculo entre o trabalho remunerado e o trabalho doméstico. As relações sociais fundamentam os lugares e as práticas de homens e mulheres na divisão do trabalho. As características sexuais vão construir trajetórias ocupacionais e

diferenças em relação às possibilidades de se alocarem e realocarem na estrutura ocupacional (Sorj, 2000).

É no setor de serviços que vamos encontrar uma maior concentração das mulheres nas atividades, seja porque a ausência de vínculo empregatício facilita a compatibilização da vida doméstica com a necessidade de gerar rendimentos, ou porque as atividades de serviço são excluídas de uma representação em termos de tecnicidade e são consideradas pertencentes a um universo de trabalho em que são requeridas qualidades inerentes à ‘natureza feminina’, mascarando as competências que são mobilizadas no trabalho assalariado (Brito, 2005).

Apesar das mudanças ocorridas nos últimos anos no mercado de trabalho e na escolaridade das mulheres podemos afirmar que a distribuição do poder ainda é bastante desigual e segundo Hirata (2002), três pontos de resistência à mudança parecem centrais: a técnica ainda se conjuga no masculino, assim como a autoridade, e os serviços, já bastante feminizados, concentram a maior parte dos novos empregos femininos.

Nesse sentido, ao enfocarmos a relação entre divisão sexual do trabalho e técnica é necessário repensarmos a idéia de qualificação como aponta Kergoat, pois, esta perspectiva analítica permite reconhecer que a qualificação das mulheres não é adquirida pelos canais institucionais formais, mas sim construída pelo conjunto do trabalho reprodutivo (Kergoat, 1989:94). Ao articular trabalho doméstico e trabalho assalariado, é possível, então, identificar porque é socialmente aceito considerar as qualidades exigidas às mulheres (destreza, minúcia, rapidez etc.) como “ínatas e não adquiridas, como fatos de natureza e não de cultura”. Portanto, a relação com a tecnologia é sexuada e a relação de trabalho implica uma relação entre os sexos.

As mulheres têm um nível médio de escolaridade superior ao dos homens no mercado de trabalho, porém costumam se concentrar em certas ocupações e profissões que são desvalorizadas social e economicamente e as quais aparecem quase como uma extensão das “funções de cuidado” exercidas no âmbito doméstico e familiar (empregadas domésticas, enfermeiras, educadoras de ensino básico, etc.). Isso explica uma parte importante da maior dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho e os diferenciais de rendimento, oportunidades de ascensão e promoção. Nesta perspectiva vemos associado ao homem o papel de provedor da família e à mulher as

funções de cuidado, um sistema de valores, que mesmo quando a mulher desempenha um trabalho remunerado, esse é considerado secundário ou complementar ao do marido. Essa idéia está muito presente apesar de, no Brasil, 27% das famílias serem chefiadas por mulheres, ou seja, em quase 30% das famílias brasileiras as mulheres são as provedoras principais ou exclusivas (OIT, 2006).

Segnini (2001) nos mostra que entre as mulheres empregadas (41,9%) é, possível observar que a partir de vários indicadores (rendimento, jornada de trabalho, registro em carteira e direitos no trabalho), existe uma desigual condição da maioria dessas mulheres, que ocupam, sobretudo postos de trabalho que demandam menor qualificação reconhecida efetivamente pela remuneração.

Apesar da intensidade e constância do crescimento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, as mulheres ainda estão longe de atingir, seja as taxas masculinas de atividade, superiores a 70%, seja o número de ocupados ou de empregos. A PEA/ População Economicamente Ativa feminina passou de 28 para 41,7, a taxa de atividade aumentou de 47% para 53% e a porcentagem de mulheres no conjunto de trabalhadores foi 39% para 43,5% dados relativos ao período de 1993 a 2005. O maior contingente de mulheres, mais de 30% da força de trabalho feminina, continua composto por um grupo de ocupações precárias: empregadas domésticas – 75% das quais sem registro em carteira – trabalhadoras não remuneradas e aquelas que trabalham para o próprio consumo e o consumo familiar, principalmente no setor agrícola (Bruschini, 2007).

Com relação ao trabalho de *telemarketing* bancário Segnini (2001) revela que 88,8% do trabalho é realizado por mulheres, sendo que 40% das centrais de atendimento nos bancos brasileiros só existem operadoras e, nas 60% das centrais restantes, consideradas mistas, 70% (em média) são mulheres. O objetivo do trabalho em *telemarketing* é ao atender o cliente, concretizar a dimensão singular que cada cliente significa para prestação do serviço. E as mulheres são consideradas mais ‘apropriadas’ e não, mais qualificadas, para este tipo de tarefa, em decorrência de atributos pessoais, construídos a partir de estereótipos sexistas, como: ‘voz mais suave’, ‘convicente’, ‘são mais disponíveis para ouvir’, ‘mais pacientes’, ‘tem mais jeitinho para lidar com clientes irritados’. Acrescido do fato da voz feminina ser considerada ‘mais confiável’ para realizar operações bancárias à distância.

Em investigação com objetivo de avaliar a relação da interação dos fatores na gênese das LER em telefonistas, Goulart (2002) observa que o gênero interfere no processo e organização do trabalho. As mulheres sofrem a intensificação da repetitividade das tarefas, pois, atendem mais clientes e entram com mais dados em uma mesma jornada de trabalho, aumentando o uso das estruturas dos ósteo-musculares, elevando os riscos de LER para esse grupo. Conclui que as exigências das tarefas variam com: a tecnologia empregada, o sexo do atendente, o período de exercício da função e o tipo de vínculo empregatício. E que o processo de seleção é sexista e provoca a feminização da ocupação em horários de maior produtividade e intenso esforço repetitivo. A divisão sexual do trabalho naturaliza os riscos e inibe a tomada de medidas efetivas para reduzir a repetitividade das tarefas.

Portanto a feminização do trabalho em *telemarketing*, com procedimentos altamente padronizados e controlados, no intuito de aumentar sua eficiência e diminuir custos, é uma das expressões de sua racionalização (Segnini, 2001). Persistindo uma segmentação do mercado de trabalho pela divisão sexual do trabalho com a permanência de guetos ocupacionais como também evidenciado no trabalho de Nogueira (2006), em que são reafirmadas as posições hierárquicas diferenciadas, sendo reservado as mulheres salários inferiores em relação aos homens, assim como as responsabilidades domésticas.

Muitas vezes a não contratação de mulheres é justificada com o que Abramo (2005), em pesquisa para OIT, chama de mito dos altos custos para se contratá-las. Esse conjunto de estudos sugere que os custos não-salariais associados à contratação das mulheres, incluindo aqueles que derivam da legislação de proteção à maternidade e ao cuidado infantil, são muito reduzidos se comparados tanto à massa salarial total dos trabalhadores assalariados quanto ao custo total de contratação de homens e mulheres. Esses custos não explicam, portanto, a não contratação de mulheres em determinados segmentos da economia formal, nem sequer as persistentes desigualdades de remuneração entre homens e mulheres no conjunto do mercado de trabalho e em determinados setores.

Dedecca (2006) faz uma reflexão sobre a relação entre trabalho, gênero e uso do tempo no capitalismo e observa que a política de flexibilização desconsidera suas implicações sobre a organização socioeconômica. Neste debate se discute apenas as

implicações da flexibilização para o uso do tempo de trabalho de caráter econômico, “desconsideram-se as possíveis disfunções que esta plasticidade da jornada de trabalho cria para outras dimensões da ordem econômica e social”, como é o caso da ampliação da demanda por energia elétrica. A padronização da jornada de trabalho diurna nos dias úteis foi fundamental para a compatibilidade entre trabalho e vida familiar, ao coincidir os horários de trabalho, de escola e de creche. A ampliação da jornada em regime excepcional rompe essa compatibilidade, principalmente no caso das mulheres.

Apesar da tendência de uma jornada de trabalho de caráter econômico exercida pelas mulheres, elas possuem uma jornada total superior à dos homens. Estar desempregado não significa uma maior jornada em afazeres domésticos. Por outro lado, para as mulheres o ingresso no mercado de trabalho não representa uma menor jornada em afazeres domésticos. A flexibilização da jornada de trabalho encontra-se estreitamente associada à consolidação da cultura do consumo individual difundida no capitalismo nesses últimos 20 anos. A difusão dessa cultura tem associado e transformado cidadania e consumo em quase sinônimos (Dedecca, 2006).

Esta necessidade de compatibilização fica expressa em pesquisa realizada em central de atendimento por Rocha *et al* (2005) quando verificam que a satisfação das mulheres no trabalho estava relacionada à jornada de seis horas diárias possibilitando a conciliação do trabalho com tarefas domésticas e de cuidado com filhos. Ao mesmo tempo, pela mesma razão, verificou-se também que a necessidade de trabalharem nos fins de semana era considerada um aspecto negativo. E que muitas vezes são necessários arranjos familiares, com envolvimento de outras mulheres (Nogueira, 2006).

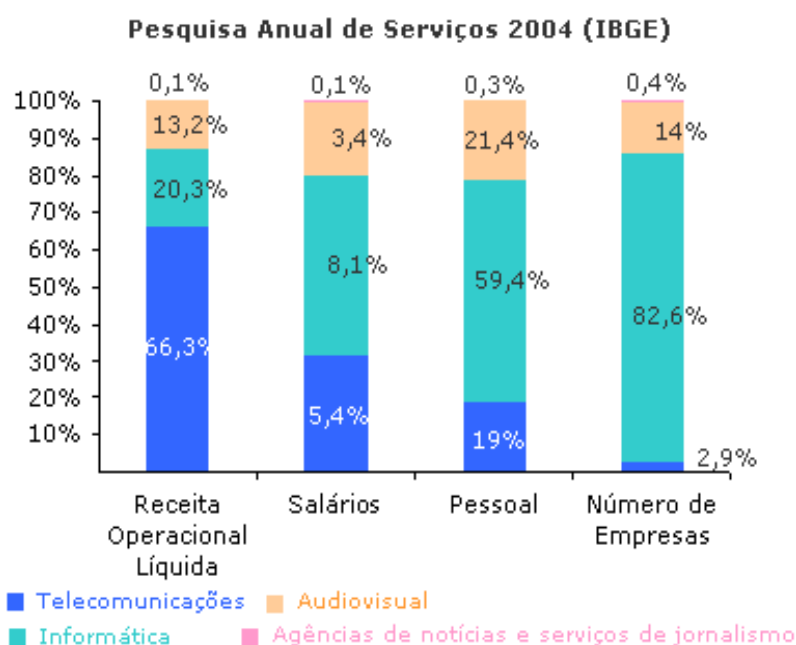
As pesquisas de gênero contribuíram para dar visibilidade as relações sociais entre homens e mulheres e ampliando a compreensão da complexidade do trabalho, sendo, por fim, interessante ressaltar que o perfil exigido no setor de serviços, como no *telemarketing*, reforça as qualidades ditas naturais das mulheres trabalhadoras.

### 3.4 – A Telecomunicação e o *Telemarketing*

Para esse atual desenvolvimento econômico e social do capitalismo mundial, o setor de telecomunicações é considerado vital. Segundo alguns analistas, estaríamos na transição de uma sociedade industrial, cujo símbolo foi a indústria automobilística, para uma sociedade informacional, cujo símbolo seria as telecomunicações (Laranjeira, 2003). Nessa conjuntura, a atividade de *telemarketing* tem um importante papel na economia globalizada ao transferir diversas atividades, na maioria, serviços prestados em interação direta, para serviços por telefone. Essa transformação geral da divisão do trabalho, somada a figura do consumidor e favorecida pelas novas capacidades de transmissão de dados, leva, por sua vez, a uma multiplicação de empregos nos diversos tipos de centrais de atendimento (serviços financeiros, vendas por telefone, serviços ao consumidor, serviços públicos, tecnologias e telecomunicações etc.).

Isso pode ser medido pelo índice de geração de novos empregos com carteira assinada, em que os setores de serviços vêm se destacando, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), divulgado pelo Ministério do Trabalho, pois estes vêm sendo responsáveis por 50% dos novos postos em vagas formais.

Gráfico 1





Esse crescimento pode ser visto também através da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) do IBGE. Nela, os Serviços de Telecomunicações representaram 68,8% da receita operacional líquida, em 2004, participação semelhante à de 2003 (68,7%). Dos vinte maiores produtos dos Serviços de Informação, onze pertenciam ao segmento de Telecomunicações, destacando-se os serviços complementares de telecomunicação por fio e os serviços fixo-móvel, que ocuparam as duas primeiras posições no *ranking*, com os respectivos percentuais de 10,1%, e 6,8%.

As atividades de telecomunicações geraram em 2004, R\$ 79,8 bilhões de receita operacional líquida, 66,3% do total do grupamento. Foram responsáveis ainda por 31,5% da massa salarial, 18,9% das pessoas ocupadas e 2,9% do número de empresas.

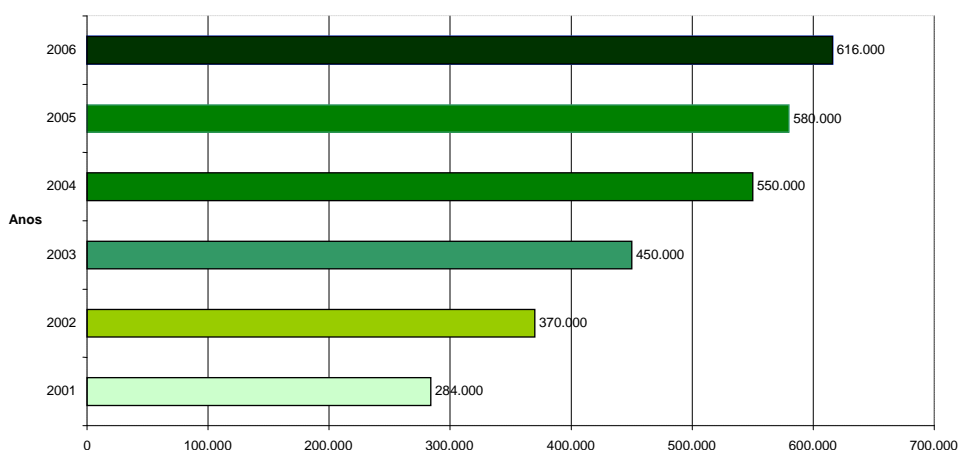
A Pesquisa Anual de Serviços estimou, ainda, em 885.266 o número de empresas de serviços não-financeiros operando no Brasil em 2004. Elas geraram R\$ 381 bilhões de receita operacional líquida, ocupando aproximadamente 7,093 milhões de pessoas, cujos salários e outras remunerações somaram R\$ 72,22 bilhões. Em relação a 2003, houve aumentos de 4,8% no número de empresas (eram 844.444); de 11,0% na receita (foi de R\$ 343,06 bilhões); e de 9,5% no total de ocupados (eram 6,478 milhões de pessoas).

A evolução do mercado brasileiro é nítida quando comparado a outros importantes mercados regionais e internacionais. O mercado brasileiro de serviços terceirizados de Contact Center cresceu 24,2% em faturamento (em dólares), em 2004, enquanto que o mercado da região EMEA (Europa, Oriente Médio e África) cresceu 18,2% e o da região das Américas 19,5%, segundo dados da IDC. A taxa de crescimento dos Estados Unidos foi de 17,5%, e da Austrália, de 15%.

Atualmente, no Brasil, são mais de 600 mil pessoas atuando neste setor. Cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo - Rio de Janeiro. Em tamanho: 20% dos *call centers* têm mais de 700 PAs (posições de atendimento); 29% têm mais de 100 PAs e 51% têm mais de 10 PAs. Do total de profissionais, 76% são mulheres, e 80% estão na faixa etária entre 20 e 30 anos. Mas, considerando-se que 53% dos *call centers* são terceirizados, temos duas realidades diferentes a considerar. Nos *call centers* próprios: 33,3% dos atendentes possuem diploma universitário; 59,3% possuem segundo grau completo e 7,4% até o primeiro grau completo. Nos *call centers* terceirizados, 11,7% são atendentes com diploma universitário; 86,7% possuem até o

segundo grau concluído e 1,7% até o primeiro grau concluído. Sem dúvida, nos serviços, é o setor que mais gera empregos com um crescimento de 235% nos últimos três anos (ABT, 2006).

**Gráfico 2 - Quantitativo de trabalhadores/as no telemarketing 2001- 2006**



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT)

A necessidade das empresas de se posicionarem no segmento da proximidade com o cliente (identificado como um fator essencial da concorrência) faz da telemática lugar chave na melhoria da relação cliente-empresa, com seu caráter estratégico na capacidade de captar informações que emanam do mundo da demanda (Ruzza, 2002). Mas, sob uma denominação comum, as centrais de atendimento agrupam em si uma grande variedade de atividades. Partindo do princípio de conhecer as necessidades e atender ao cliente, essas atividades vão da assistência (apoio jurídico ou suporte técnico) à enquete por telefone, ao telemarketing, passando por atividades de gestão comercial.

No Brasil, a primeira atividade envolvendo o *telemarketing*, aconteceu com o catálogo de telefones Páginas Amarelas do jornal O Estado de São Paulo. Donas de casa, em sua maioria, eram contratadas para atuarem em casa com planilhas e telefones fornecidos pelo jornal, o que caracterizava o *telemarketing* ativo. Desenvolveu-se a partir dos anos 80, com a chegada de corporações norte-americanas, que começaram

trabalhando com atendimento receptivo, principalmente para as administradoras de cartões de crédito e as editoras de revistas. Com o passar do tempo, essa situação alterou-se, pois as pequenas empresas também começaram a utilizar o telemarketing para incrementar sua força de venda (Gazeta Mercantil, 2002).

No final da década de 90 aconteceram grandes mudanças no setor de telefonia decorrentes da privatização que atingiram diretamente o trabalho deste. As empresas de telefonia fixa e móvel acabaram por terceirizar o serviço de *telemarketing* que possuíam um grande número de postos de trabalho. No início o termo *telemarketing* era conhecido apenas como vendas por telefone, mais tarde passaram a identificar outras ações de *marketing*, principalmente o atendimento ao cliente – SAC.

Para a Associação Brasileira de Telesserviços – ABT, a definição de *telemarketing* seria “toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e multimídia, objetivando ações padronizadas e contínuas de *marketing*”. Segundo Monteiro (1999) trata-se de um diálogo em tempo real à distância, de forma padronizada e sistemática, com o intuito de estreitar relacionamentos e realizar negócios. De uma maneira geral, as centrais de atendimento operacionalmente se caracterizam: pela conectividade entre telefonia e informática; pela organização de trabalho caracterizada pelo parcelamento das tarefas, com rígido controle hierárquico; seguida de avaliação da atividade como medida de produtividade para definição dos salários. Deve-se ressaltar que este setor é caracterizado por uma evolução constante, justamente por causa da componente tecnológica de acoplamento entre telefonia e informática. As tendências atuais se orientam por uma melhoria da qualidade de serviços e uma diversificação da atividade pela integração de serviços via Internet e de mensagens eletrônicas.

Neste sentido, Bagnara (2000) divide a evolução dos *call centers* em quatro fases:

- *Office claims* - anos 1960: Linha de telefone gratuita destinada a atender demandas padronizadas, operada por agentes de limitado conhecimento e habilidades básicas de comunicação;
- *Claim factories* - anos 1970 e 1980: Sistemas de distribuição automáticas de chamadas operada por agentes com conhecimento especializado e com poucas e

restritas habilidades de comunicação, suportando alto estresse e sobrecarga cognitiva;

- *Communication node* - anos 1990: Tecnologias integradas de telefonia e informática operada por agentes com boa e dinâmica habilidade de comunicação, voltada para a atenção e retenção do consumidor ou usuário.
- *Virtual call center and selling node* - a partir do final dos anos 1990: Sistemas que combinam os anteriores com a *Web (Web-Enable Call Center -WECC)*, incorporando acesso ao agente através de voz e *chat* (texto), tornando-se um módulo de aprendizagem, *marketing*, negociação e vendas.

Há uma grande variedade de formas de organização de trabalho, e de empresas, que atuam neste ramo. No Brasil, segundo pesquisa de Georges (2003), teríamos pelo menos cinco grupos de empresas de *telemarketing*, segundo a sua organização de trabalho: o primeiro formado por antigas empresas de telecomunicações, bancos e outras, incluindo nesse caso empresas de aviação. São as empresas mais antigas e estáveis. Elas terceirizaram uma parte de suas atividades no processo de privatização no final dos anos 90, ou mesmo criaram uma empresa terceirizada, subsidiária, que em muitos casos emprega parte dos antigos assalariados da empresa de origem. Este segundo tipo de empresa terceirizada fornece trabalho para a empresa de origem e também para outras empresas distintas. Um terceiro grupo é formado por pequenas empresas terceirizadas de fim de linha, que não continuam prestando serviço para a empresa que a terceirizou, ou nunca prestaram serviço só para uma empresa, mas sempre para várias. Um quarto grupo contém as empresas fornecedoras de mão de obra temporária. Verifica-se que uma trajetória mais comum dos trabalhadores de *telemarketing* é de começarem a sua carreira através destas agências de mão de obra temporária, antes de conseguir obter uma vaga mais estável em uma empresa. Por fim, no setor de *telemarketing* existe uma forma de organização de trabalho mais informal, que são as ditas cooperativas de trabalhadores.

### **3.5 - O processo e a organização de trabalho no *telemarketing***

As atividades realizadas no *telemarketing* podem assumir duas formas: ativa e receptiva. No *telemarketing* ativo, o operador toma a iniciativa do contato telefônico com o cliente. O *telemarketing* ativo está relacionado a vendas de produtos e serviços, enquanto o receptivo a iniciativa do contato telefônico parte do cliente, que comanda a ligação.

O atendimento receptivo é uma operação direcionada ao relacionamento da empresa com os clientes. A empresa disponibiliza meios de contato para serem utilizados pelo público. Conforme Mancini (2001), o objetivo do atendimento receptivo é atender bem a qualquer solicitação dos clientes, pois essa pode ser a diferença que manterá um cliente satisfeito e fiel a uma marca ou a um serviço, a fidelização dos clientes. Em termos operacionais temos então: o cliente liga para a empresa; a empresa gera cadastro nos contatos; o operador segue um roteiro (*script*) para a abordagem; o público comanda a demanda de ligações; formando-se picos de demandas sazonais. Nele se incluem os serviços de atendimento ao cliente SAC, serviços de reclamações e sugestões, prestação de informações, suporte técnico e vendas.

Sempre que a empresa toma a iniciativa de contatar seus clientes, parceiros, fornecedores ou consumidores, de maneira sistemática, programada e direcionada, temos o atendimento ativo, que é uma ferramenta muito utilizada na comercialização, ações de vendas e campanhas promocionais. Para Mancini (2001), o atendimento ativo tornou-se mais importante com as mudanças que vem sofrendo o mercado. A rotina operacional indica: a empresa liga para o cliente que, para isso, deve possuir um cadastro para a emissão das ligações; um *script* deve ser seguido pelo operador, que comanda a ação; os picos são previsíveis em função da colocação de novos produtos no mercado. Neste tipo ativo, existe uma maior resistência por parte dos clientes.

Apesar do uso indiscriminado dos variados termos para a função e o segmento, *verifica-se uma tentativa dos profissionais da área de qualificar a atividade como telemarketing* ou teleatendimento e as instalações de central de atendimento ou *call center* (Márquez, 2002). Ruy Braga (2006:10) propõe a utilização do termo ‘Tele Atividade’ por parecer mais afinado com o tipo de trabalho em questão, pois trata-se de uma forma de ‘atividade de produção’ e não simplesmente de ‘chamada’ ou ‘contato’

telefônico e também utiliza o termo ‘Centrais de Tele-Atividade’ (CTA). Nós optamos por utilizar a denominação *telemarketing* por ser a de mais ampla utilização.

A organização do trabalho em uma central de atendimento é particularmente regida por um parcelamento das tarefas, seguido de um rígido controle e avaliação das atividades dos operadores. A função de teleoperador/teleoperadora segundo a Classificação Brasileira das Ocupações - CBO (2002), no que se refere às suas atribuições é definida como aqueles que: “atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobranças e cadastramento de clientes, sempre via telemarketing, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes”. O trabalho dos teleoperadores/as é realizado na PA (posição de atendimento), composta por um terminal de computador integrado ao sistema de telefonia.

A profissão de operador de *telemarketing* só passou a ter regulamentação específica no início de 2007. Ela engloba as funções de atendente, digitador e telefonista. Entre outras prescrições, a lei estabelece jornada com duração máxima de seis horas contínuas de trabalho por dia ou 36 horas semanais, mas admite a extensão dessa jornada em regime de hora extra, e a base salarial é de R\$ 420,00 mensais.

No perfil do operador devem figurar minimamente de acordo com as empresas: segundo grau completo; experiência em uso de terminais de informática; agilidade no uso do teclado; conhecimentos dos produtos oferecidos pela empresa; conhecimentos sobre os sistemas utilizados. As habilidades do operador ideal para uma empresa, seriam: correta compreensão verbal; correta expressão verbal, dicção e vocalização; correta ortografia; voz agradável; escuta ativa; capacidade de análise de problemas; capacidade de comunicação; trabalho em equipe; capacidade de aprendizado; tolerância ao estresse; disciplina; sensibilidade interpessoal; boa argumentação; empatia (Sakamoto, 2001).

A distinção entre operadores e supervisores é muito pequena, inclusive salarialmente, mas do ponto-de-vista da organização do trabalho é uma distinção importante, que Zarifian (2000) classifica de *front office* (operadores) e de *back office* (supervisores, chefes e outros). Os supervisores reportam-se hierarquicamente ao Gerente de Área de Atendimento e são os responsáveis diretos pela supervisão, orientação, qualidade e tempestividade das atividades dos operadores. O supervisor

deve ter o seguinte perfil: universitário ou formação superior completa; experiência no uso de terminais informáticos, experiência na área de atendimento; ótimos conhecimentos dos produtos oferecidos pela empresa; conhecimentos sobre os sistemas utilizados (Sakamoto, 2001).

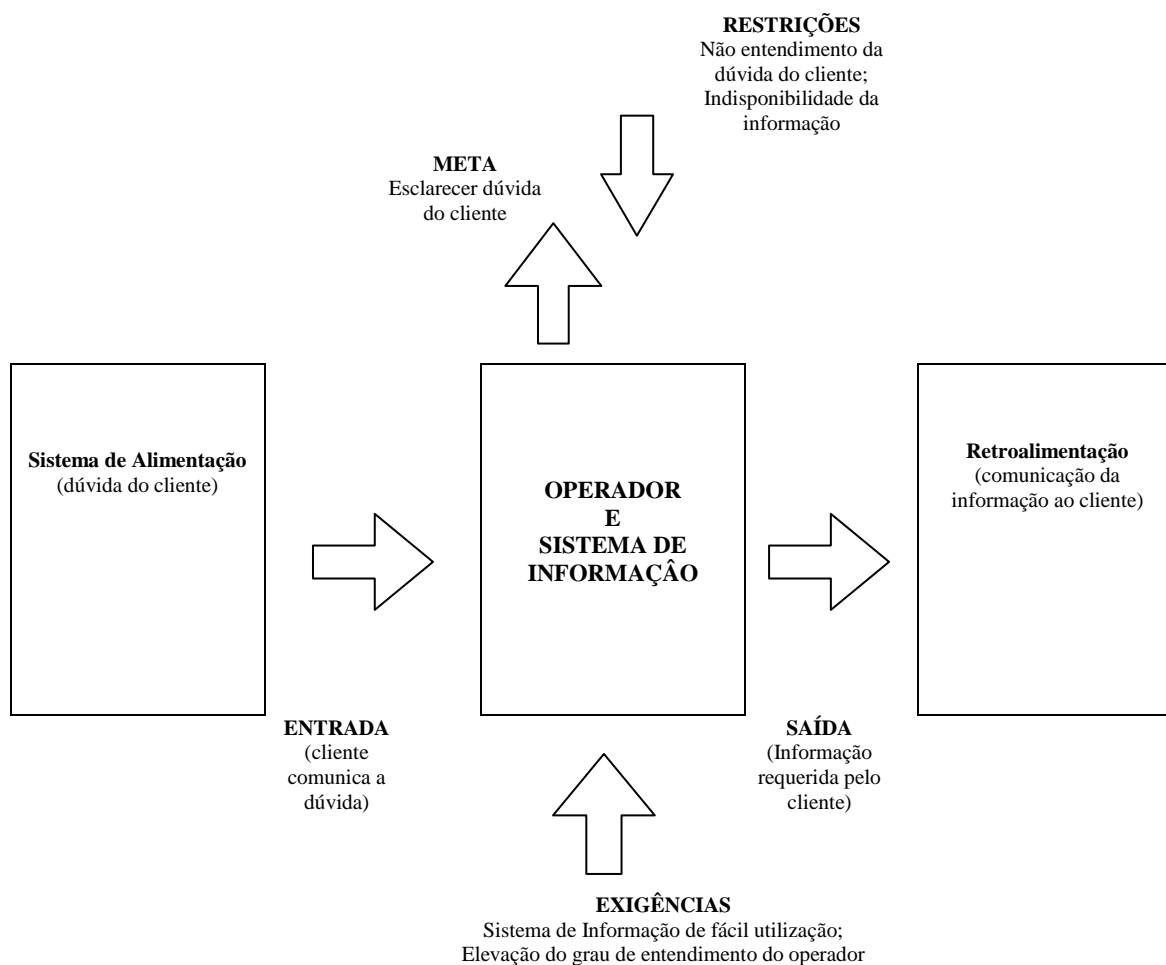
As equipes de trabalho são divididas e agrupadas nas denominadas ilhas, contendo em média de 15 a 20 operadores com um supervisor por equipe. A principal prescrição dos operadores e operadoras é fornecer as informações solicitadas pelos clientes no menor tempo possível por atendimento. Cada empresa utiliza um padrão para este tempo de atendimento, definido como TMA (Tempo Médio de Atendimento). Este tempo médio também pode variar internamente dependendo do tipo de serviço. Em média este tempo varia de 1 minuto e 40 a 3 minutos. As pausas são de aproximadamente de 15 minutos para lanche e cerca de 5 a 7 minutos para banheiro.

Os procedimentos de trabalho como os *scripts*, frases padronizadas e tempos para o atendimento são definidos pela empresa em função de um determinado serviço planejado por setores hierarquicamente superiores. O controle do trabalho é realizado pessoalmente pelo supervisor e indiretamente, pelo setor de monitoria através de escutas telefônicas, em tempo real ou posteriormente pela gravação da chamada. O setor denominado monitoria se ocupa de fazer escutas aleatórias das ligações e semanalmente ou mensalmente emitem avaliações individuais que indicam a qualidade do atendimento de acordo com os parâmetros definidos por cada empresa e segundo Ferreira (2004) são: TMA (tempo médio de atendimento); rapidez na identificação da demanda do cliente, qualidade no atendimento (precisão e atitudinal, dicção, empatia, tom de voz); adequação ao *script*; erros fatais (informações incorretas repassadas aos clientes); solução da chamada no primeiro contato; Gestão de Satisfação dos Clientes (GSC); número de reclamações registradas pelos clientes do serviço junto a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); - número de informações repassadas via unidade de resposta audível (URA – Vocalização); índice de chamadas por cliente (IRC); número de planos vendidos por número de chamadas atendidas (taxa de conversão de vendas); absenteísmo.

Os operadores/as estão, assim, submetidos a uma série de mecanismos de controle no trabalho: controle de tempo, do conteúdo da informação prestada e dos resultados obtidos. E, dessa forma, a atividade de *telemarketing* se encontra diante de

um paradoxo, de uma contradição fundamental, onde existe uma finalidade de ação comunicacional, existe também a interdição que é feita aos operadores em relação ao interlocutor, via restrições organizacionais (Ruzza, 2002).

### Esquema 1 - PROCESSO DE TRABALHO DO *TELEMARKETING*



**Fonte:** Adaptado do Modelo do Processo de Trabalho em Correa *et al* (2001).

As análises sobre organização do trabalho em *telemarketing* expressam esta contradição fundamental entre duas lógicas, que entre seus extremos formariam um amplo espectro de manifestações. Em um lado deste espectro teríamos estudos que destacam que as centrais de teleatendimento apresentam padrões de organização do



trabalho configurados a partir de uma perspectiva taylorista, representada pelas tarefas repetitivas e rotineiras e pelo trabalho desprovido de sentido, provocando a desqualificação do trabalhador. No outro lado deste espectro teríamos os estudos que valorizam a diversidade de situações concretas de trabalho que podem ser observadas nas centrais de teleatendimento, mostrando a sua complexidade. Face a esta realidade acabamos tendo diversas nuances de estudos que expressam, mais ou menos, esta contradição.

No Brasil, nos estudos de Venco (1999; 2006), em central ligada a uma instituição financeira, apontam para uma organização do trabalho pautada por princípios tayloristas, caracterizada por fatores como a divisão entre execução e concepção, controle dos tempos e movimentos e a administração científica dos trabalhadores. Da mesma forma, Mascia *et al.* (2000) ao analisar a organização e as características do trabalho em *telemarketing* bancário e de cartões de crédito, afirmam que a estrutura organizacional, o processo de trabalho e a concepção das tarefas estão baseados nos paradigmas tayloristas. Segundo eles, algumas empresas misturam iniciativas modernas com outras extremamente convencionais originadas na escola taylorista-fordista. Afirmam, ainda, que nas centrais de atendimento, há um forte componente de imprevisibilidade no relacionamento com o usuário, que demanda autonomia por parte do operador para lidar com situações diversas, inclusive o tipo de linguagem utilizada pelo cliente. Antagonicamente a essa necessidade, o *script* se transforma em uma camisa de força. No entanto o uso estrito e controlado de *scripts* é uma tentativa de padronização e aceleração dos atendimentos que, segundo pesquisa de Assunção *et al* (2006), não se mostra suficiente para resolução dos problemas reais do atendimento.

Sznelwar *et al.* (1999; 2006) realizaram um estudo sobre operadores de *telemarketing* no setor financeiro e verificaram que a atividade concebida parece ser simples, rápida e facilmente controlável, mas é na realidade, complexa e variável exigindo dos operadores, um esforço continuado para dar conta das demandas. Quanto a complexidade da tarefa, a ser executada pelo operador de *telemarketing*, também fica evidenciada no artigo de Castro *et al* (2006) em que definem a atividade de teleatendimento exigindo tomadas de decisões, criatividade, paciência, gentileza, além de experiência e competência dos operadores\as para conduzirem a conversa e solucionarem os problemas. No estudo da pesquisadora Santos (2002) é destacado que

os operadores estão expostos a um grande volume de trabalho, realizando múltiplas tarefas, sob controle rígido dos tempos de execução. A imposição da redução do tempo médio do atendimento ocasiona a execução simultânea de atividades havendo interferência entre elas. De acordo com o tipo de serviços e produtos ofertados e o universo de usuários, os operadores ficam sujeitos a uma variabilidade importante de problemas a resolver, e a uma imprevisibilidade da ordem de entrada de chamadas, seja por conteúdo, ou pelo tipo de comportamento do cliente. As más condições de trabalho nas centrais de atendimento, dessa forma, segundo Santos, não têm sua gênese só situada neste setor, mas emergem do funcionamento global e organizacional da empresa. Situação semelhante é observada por Castro *et al* (2006)

Da mesma forma, Silva (2004) demonstra em estudo em central de teleatendimento, que presta serviços a diversas empresas, que se apresentam padrões heterogêneos de organização do trabalho, conjugando tarefas com conteúdo complexo e simplificado, muitas vezes em uma mesma atividade. Um exemplo neste sentido relaciona-se à atividade de fidelização e retenção de usuários, considerada de complexidade média. O atendimento de reclamações e o recebimento de sugestões apresentam baixa complexidade e um elevado grau de aderência ao *script*, bem como menor tempo de atendimento, enquanto que a atividade de retenção de usuário mostra-se mais complexa, requerendo capacidade de argumentação e negociação do teleoperador, pouca aderência ao *script* e flexibilidade no tempo do atendimento. A atividade de vendas, por sua vez, é aquela que possui menores níveis de complexidade, pois dispõe de uma base de dados simplificada. Para a atividade de fidelização e retenção de usuários a autonomia de decisão é parcial, visto que as rotinas de retenção permitem ao teleoperador maiores margens de negociação com os usuários, enquanto que nas rotinas de fidelização o teleoperador se limita a registrar a sugestão ou reclamação do usuário. Os maiores níveis de autonomia de decisão foram encontrados na atividade de suporte técnico.

A pesquisa de Algodual (2002) também deixa evidente a complexidade desse trabalho e a importância das práticas de linguagem do operador\a de *telemarketing*. Pois, o tipo de discurso associado à qualidade vocal pode fazer com que o operador\a seja mais eficiente no processo de persuasão do cliente.

Em estudo realizado na Espanha, Bono (2001) aborda os processos de reestruturação e descentralização das atividades em uma empresa do ramo das telecomunicações, apontam que as margens de ação individual dos teleoperadores encontravam-se limitadas pela execução de tarefas repetitivas e pelo ritmo intenso de trabalho, resultando na inexistência de autonomia de decisão. Outro aspecto destacado no estudo refere-se aos níveis hierárquicos e às formas de controle do trabalho rígidos. O estudo constata o enrijecimento das formas clássicas de organização do trabalho, bem como perda do controle sobre o processo de trabalho por parte dos trabalhadores e imposição de um ritmo de trabalho, ditado pelo sistema informatizado.

Na França, os estudos de Cousin (2002) em centrais de atendimento confirmam o que ele chama de hiperracionalização de trabalho, expresso na onipresença do controle. Fenômeno possível, graças a avaliação permanente dos operadores possibilitada principalmente pelos sistemas informatizados que são capazes de “decupar o ato do trabalho ponto a ponto, em tempo real”<sup>6</sup> (Cousin, 2002:509). No entanto, ainda assim, há espaço para a regulação, destacado também por Buscatto (2002), em seus estudos, sobre centrais de teleatendimento especializadas em vendas de seguros, exclusivamente por telefones e mídias eletrônicas. Mesmo nesse ambiente altamente controlado, os operadores são capazes de desenvolver práticas autônomas descartando parte das prescrições gerenciais. Segundo Buscatto (2002: 192), “não somente os operadores interpretam a atividade à sua maneira, mas escolhem os termos dessa interpretação que melhor se adequam a sua personalidade”<sup>7</sup>. Para eles, a tarefa assim reinvestida seria individualizada, resultado de cada personalidade. Serge Le Roux (2000) também destaca a propensão dos trabalhadores de acompanhar o processo de individualização que integram as estratégias capitalistas de introdução de inovações tecnológicas. E Johann Petit (2002) destaca a tendência da confrontação mediante a diversidade de prescrições através da formação de grupos de trabalho, onde a própria informática facilitaria a troca de informações comuns, permitindo a criação de uma dinâmica coletiva de produção de serviço.

Em busca de melhor compreensão da dinâmica do setor de *telemarketing* relatamos a seguir uma experiência vivenciada neste percurso com central de teleatendimento não terceirizada de empresa produtora de petróleo. Esta central se

---

<sup>6</sup> Tradução nossa

<sup>7</sup> Tradução nossa

sobressaiu às demais visitadas, pois eram visíveis as melhores condições de trabalho com uma organização menos ‘agressiva’. Experiência diferente por duas razões. Primeiro por se tratar de um local diferenciado em termos de qualidade e segundo porque a entrevista foi realizada com a coordenadora da central. Por motivos pessoais e da empresa não conseguimos desenvolver um estudo mais aprofundado. Após algumas visitas fiz entrevista com a coordenadora, a qual será brevemente relatada.

A empresa começou seu serviço de atendimento em 1998 com cinco centrais, em diferentes capitais do Brasil. Desenvolveram um projeto, no início de 1999, para criação de uma central única a fim de padronizar o atendimento para todos os clientes, na perspectiva de implantar sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente – “a gente não queria só ter o software, mas queríamos também o conceito”. Buscaram realizar essa mudança aos poucos de forma que os clientes não percebessem e não se sentissem agredidos com a mudança. Pois, o que motivava a mudança era a possibilidade de atender melhor e mais, uma vez que “os clientes não estavam insatisfeitos, pois, tinham um relacionamento muito próximo com as respectivas centrais de atendimento”. Havia uma relação de proximidade do cliente com os operadores/as que se traduziam por afinidades culturais, como o sotaque. Aos poucos foram diminuindo os serviços prestados nas centrais locais e ao final de 99 já haviam unificado todos os procedimentos.

A coordenadora explica: “queria uma equipe mais qualificada, com perfil universitário, estudando ou formada”. Atualmente não existe o perfil não universitário. A perspectiva era de “ser um celeiro, uma porta de entrada para a companhia”, onde esses profissionais fossem recrutados, “conhecessem a empresa, seu negócio e ficassem aptos, para estarem migrando para outras áreas, promovidos”. Em 2004 tiveram um *turn over* interno de 40% no ano e em 2005 de 40% no primeiro semestre, o que chamam de *turn over* positivo, pois estão promovendo pessoas. “Vemos que nossa capacidade de formar profissionais está sendo identificada pela empresa, pelo RH, pelos outros departamentos, ela é efetivamente crescente. Esta situação esta baseada no fato de que todos os profissionais que durante esses 6 anos, saíram daqui, foram para outras áreas e mostraram que realmente conheciam o negócio da empresa, que estavam prontos para assumir os desafios nas suas novas funções”.

De acordo com a coordenadora o segmento de petróleo é “muito peculiar, com características muito específicas. Principalmente, sobre tributação, produtos – temos lubrificantes”. E, em função disto necessita de “um profissional que se prepare para atender esse cliente e conheça este produto”, pois o “cliente é um cliente variado, tenho revendedor, empresas de ônibus, grandes indústria, empresa de transporte”. Mudaram a base técnica, com um sistema de integração de informações. A remuneração também foi alterada “até porque estava trabalhando com outro nível de profissional”. Um profissional começa em média com R\$ 1250,00 sem ser formado e depois de formado em torno de R\$ 1400,00. Dentro da própria central têm uma carreira que vai do nível 5 até o nível oito e para cada função tem um crescimento salarial, que vai de assistente de vendas, a analista de marketing, assessor e a coordenador. No período da unificação tinham 22 operadores/as e no momento da entrevista contavam com 53. Segundo coordenadora, “temos uma quantidade de pessoas pequena para o universo que tenho que atender. Mas efetivamente isso é possível em função de toda a parte técnica de sistema, de treinamento”. Para ela isto se dá por não possuírem um 0800, que demanda uma quantidade maior de pessoas, mas, apenas um número comum. O 0800 triplica ou quadruplica o número de ligações por pessoas. Em contrapartida a não oferecer a gratuidade na ligação eles oferecem “um atendimento muito rápido, o cliente não espera numa fila”. No início houve reclamações, a maioria ligava para um telefone regional, depois passou a ser interurbano. Fizeram um trabalho de divulgação junto aos clientes internos, que eram foram multiplicadores junto aos outros. “Um cliente nosso que tem um faturamento expressivo, porque o derivado petróleo é um produto de valor agregado alto. Ele gastava em média, se ele ligasse diariamente, em torno de dez reais. Ele era atendido rápido de maneira precisa, suas solicitações atendidas numa única ligação, com um percentual de 98 a 99%. O custo que ele estava tendo, era investimento e investimento baixíssimo para o que ele recebia. Isto fez com que estas reclamações deixassem de existir”.

Outra característica é que aboliram o *script*, uma vez que “não queríamos tornar esta relação, este atendimento impessoal”, pois, “o segmento de petróleo preza muito por uma aproximação, de identificação com o cliente que esta do outro lado. Se colocássemos *script* iríamos engessar esse atendimento, ia fazer com que todo o potencial deste recurso que estou tendo todo um critério na hora trazer para a empresa.

Acabo subtilizando este potencial quando coloco o *script* na tela”. No entanto, segundo ela “isto demanda mais treinamento”. Este treinamento se dá em torno de trinta dias. Uma semana de treinamento teórico e o restante prático, na estação de trabalho. Os operadores ficam com alguém e os assessores ficam supervisionando.

Essas mudanças geraram uma redução dos problemas de saúde enfrentados pela empresa, especialmente no que se refere aos casos de LER/DORT que praticamente desapareceram. Se por um lado constatamos nesta aproximação lidar com uma via diferenciada do trabalho de *telemarketing*, em que há uma maior valorização do trabalho, no que se refere ao ambiente, a remuneração, as relações hierárquicas e as perspectivas de crescimento no interior da empresa, por outro ficou anunciada uma divisão sexual do trabalho. Pois a maioria, 70% dos trabalhadores, era do sexo masculino, sendo que as mulheres estavam concentradas no SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), em que o trabalho exige menor qualificação, menos domínio do negócio da empresa e são requeridas mais habilidades de relacionamento com o cliente, pois é onde ‘pipocam’ os maiores problemas, ficando menos sujeita a promoção.

Esta é uma situação já vista. Em outros setores, em estudos sobre as relações de gênero, quando o trabalho se qualifica são priorizados os trabalhadores do sexo masculino. Pensamos que esta perspectiva merece ser investigada e ressaltamos a importância de avaliações que identifiquem caso a caso as situações e revelem mais sobre essa atividade. Uma vez que as generalizações deixam despercebidas as diversidades das centrais de teleatendimento e pôde-se perceber que quando mais complexificadas ficam as tarefas, são os homens, jovens que ocupam estas posições. Como é o caso também de parte do setor financeiro, bancário do *telemarketing*, que privilegia estudantes de direito para ocupação destes postos de trabalho.

Dessa forma, a divisão sexual do trabalho está no âmago das relações de poder presentes na exploração do capital. Portanto, como afirma Nogueira (2006), com relação ao estudo do *telemarketing*, deve-se articular esta realidade com uma análise dos processos pelos quais a sociedade se utiliza dessa dinâmica de diferenciação com o intuito de hierarquizar as atividades. O que nos remete também ao que Zarifian (2002) ressalta sobre a importância dos estudos datados, situados historicamente para não falarmos do *telemarketing* de uma maneira genérica.

Nesse sentido que Ruzza (2002) alerta para a necessidade de uma visão mais complexa desta atividade, justamente com relação às possíveis características do taylorismo. Se o modelo taylorista pode ser o ponto de chegada de alguns estudos, torná-lo o ponto de partida seria um erro metodológico. No modelo produtivo tayloriano clássico, o departamento de métodos definia o produto a ser realizado. Dentre um conjunto de possibilidades o processo deveria resultar na melhor realização (*one best way*). Os operadores devem se conformar a este modo operatório sob pena de sanções eventuais. No entanto, os clientes não se questionam sobre este modo operatório, e por diferentes modos, podem interferir na qualidade do produto. Nas centrais de teleatendimento, a gerência não pode definir o produto sem ao mesmo tempo prescrever o modo operatório, existe uma co-construção entre os operadores e seu interlocutor para redefinir o produto e o modo operatório. Mesmo se a gerência tenta negá-la ou eliminá-la, esta interação tem efeitos de retorno sobre a própria prescrição.

Portanto, deve-se reafirmar a importância do reconhecimento da complexidade do trabalho, especialmente no *telemarketing*. Como observa Boutet (2006:81), os teleoperadores mobilizam recursos da língua e aplicam competências ou saberes pessoais adquiridos no decorrer de sua socialização inicial, mas esses conhecimentos não são suficientes, essas “competência lingüísticas exercem-se nas práticas de linguagem, nas ações que eles co-constroem discursivamente com os usuários: traduzir, explicar, provar, etc.”. Esse reconhecimento é fundamental e pensamos que dar visibilidade à criação cotidiana dos operadores pode fornecer pistas e indicar caminhos mais efetivos para maior compreensão, apontando mudanças possíveis no processo de trabalho do *telemarketing* como indicado no artigo de Oliveira, Santos e Brito (2006).

*Confrontar-se com o conceito de atividade  
significa ultrapassar o muro da evidência  
(Schwartz, 2000)*



## Capítulo IV

---

### Pólo do Político

#### 4.1 - O caráter sempre parcial das normas

No esquema tripolar de Schwartz o pólo do político é o que assegura os valores sem dimensão, o bem comum. Fazem parte deste pólo, as leis, regulamentações, políticas públicas que na prática se traduzem por procedimentos, normas e regras. É nesse pólo que se colocam a saúde e a segurança como direito à vida e como condição para o exercício da cidadania.

Com relação ao pólo do mercado, o pólo do político é que coloca limites, ‘freia’ o impulso econômico e busca proteger o bem comum. Sendo ele o lugar onde se constroem as possibilidades de proteção à saúde e segurança no trabalho. Mas, pensamos como Schwartz (Schwartz & Durrive, 2003), que para assegurar estas, não podemos deixar de chamar atenção para o caráter sempre parcial das normas “pela sua incapacidade de antecipar todas as possibilidades presentes e futuras de uma determinada situação, que atuam como forças de convocação e validação, e que se encontram no fundamento dos saberes gerados nas atividades”. Por mais que se criem normas e procedimentos, o trabalhador nunca conseguirá simplesmente executá-las, uma vez que há sempre em sua realização, um lado completamente incompreensível, que, não pode ser integralmente concebido, nem prescrito, de antemão. Em toda atividade são necessários ajustes que às vezes são “extremamente problemáticos, definidores da produção e, sobretudo da qualidade dos produtos, da segurança dos trabalhadores e das instalações” (Dejours, 2004b:129).

Assim, a não previsibilidade do mundo, um lugar de acidentes possíveis, permite-nos considerar o que nos mostra Canguilhem ao afirmar que “nada acontece por acaso, mas tudo ocorre sob a forma de acontecimentos. É nisso que o meio é infiel. Sua infidelidade é exatamente seu devir, sua história” (1990:159). O limite entre o normal e o patológico é impreciso, pois vai além da variação quantitativa. O normal e o patológico nos remetem a valores sociais. Não podem ser pensados independentemente dos valores vitais, segundo a concepção de Canguilhem. E para produzir novas normas se faz

necessário trair, ser infiel com o prescrito, só podemos falar de saúde quando temos os meios para enfrentar nossas dificuldades e compromissos.

Em que medida, podem ser introduzidas no trabalho normas estabelecidas em laboratório e escritórios. Compreender normas é admiti-las e não reduzi-las. ‘Todo homem quer ser sujeito das suas normas’ (Canguilhem, 2001:120). Assim como não existe uma racionalização, mas, várias racionalizações, também não existe uma norma, mas normas. A razão deste pluralismo de normas se encontra na pluralidade de valores que podem ser julgados em toda organização econômica. A relatividade do normal depende da multiplicidade dos valores.

Para melhor compreender a construção dos saberes da relação saúde, trabalho e normas, que deram sustentação e viabilizaram a consolidação do campo da Saúde do Trabalhador no Brasil, relatamos a seguir algumas dessas passagens.

## **4.2 - A construção dos saberes sobre a relação saúde e trabalho**

Existem relatos sobre a associação entre o trabalho e a doença desde os papiros egípcios e mais tarde no mundo Greco-Romano. Mas é a partir da revolução industrial que a saúde dos trabalhadores sofre grande impacto com o trabalho longo, penoso, perigoso, em ambientes agressivos ao bem estar e produzindo danos a saúde dos trabalhadores (Graça, 1996).

Todo o processo de desenvolvimento da patologia do trabalho evolui em função de determinantes de natureza econômica, política e tecnológica.

Por volta de 1830, um médico, em Leeds (o grande centro algodoeiro da Inglaterra), Robert Baker foi o primeiro a aconselhar, a um empregador que o procurou, a criação de um serviço médico na fábrica (Mendes & Dias, 1991).

A rigor, segundo Graça (1996) é abusivo falar-se, neste momento, de Medicina do Trabalho e de proteção da saúde dos trabalhadores. As preocupações dominantes tinham a ver essencialmente com: o eventual risco de surtos epidêmicos de doenças infecto-contagiosas (tais como o tifo, a cólera ou a tuberculose); a persistência do fenômeno da exploração do trabalho infantil e feminino; e, eventualmente, a frequência, a gravidade e a letalidade dos acidentes de trabalho nas minas e nos estabelecimentos fabris. Ou seja, deve-se distinguir entre a organização de serviços de medicina do

trabalho no seio da empresa, com uma função primordialmente preventiva, e a própria medicina do trabalho enquanto especialidade médica, devidamente reconhecida e ensinada que não tem mais do que meio século na maior parte dos países ocidentais.

Há antepassados como o médico e naturalista alemão George Bauer, que deixou um tratado sobre doenças dos trabalhadores que extraíam minérios metálicos, tais como o ouro e a prata *De metallica*, publicado postumamente em 1556. Além de Paracelsus, que também médico, de mineiros de Tirol, deixou uma monografia sobre as doenças dos trabalhadores das minas, publicado em 1567. No entanto, segundo Graça (1996), a primeira observação de uma doença profissional – a cólica provocada pelo chumbo no trabalho de extração de metais é atribuída a Hipócrates.

Em 1840 Villermé, apresenta relatório, em 11 sessões, na Academia das Ciências Morais e Políticas, que teve o mérito de criar um movimento de opinião pública que levaria à promulgação da primeira lei francesa relativa às condições de trabalho. Mas, não foram apenas os médicos e os filantropos que se interessaram pelo estudo e melhoria das condições de trabalho na indústria ou pela promulgação de legislação social. Engels, em 1844, relatou as condições de trabalho da classe operária inglesa e Marx, que viveu grande parte da sua vida na Inglaterra, dedicou alguns capítulos do *Capital* à exploração do trabalho de mulheres e das crianças, à jornada de trabalho e a legislação fabril inglesa (Rosen, 1980).

Foi, contudo Bernardo Ramazzini o primeiro a analisar de maneira sistemática a relação entre o trabalho e a saúde. A publicação de *De Morbis Artificum Diatriba* em 1700, pode ser considerado como o primeiro tratado importante sobre as doenças profissionais ou, pelo menos, sobre as doenças relacionadas com a ocupação ou profissão no modo de produção pré-industrial. No seu tratado, Ramazzini estabelece uma clara associação entre certas doenças e a ocupação ou atividade profissional, estudando ao todo cinquenta ocupações e profissões como: a cólica do chumbo nos pintores que utilizavam o alvaiade, as perturbações dos esmaltadores que usavam o antimônio, a intoxicação pelo mercúrio nos fabricantes de vidro, e outros (Mendes, 1995). Em 1883, o parlamento inglês aprovou a primeira lei visando uma doença profissional específica. Todavia, o desenvolvimento da medicina do trabalho foi lento.

É a Itália que desempenha um papel pioneiro em matéria de ensino e prática no domínio da medicina do trabalho, com Luigi Devoto em 1901 criando a primeira revista

de segurança e saúde no trabalho: *Il Lavoro – Revista di fisiologia*. Em 1906, realiza-se em Milão o primeiro Congresso Internacional das Doenças do Trabalho, quando funda-se a *Commissione Internazionale per le Malattie Professionali*, que irá dar origem a atual *International Commission on Occupational Health* (ICOH), a maior associação mundial. No entanto, só em 1954 a Medicina do Trabalho é reconhecida como especialidade médica orientada para tratamento de lesões e/ou doenças específicas não atuando na prevenção dos riscos e fatores de risco nos locais de trabalho (Graça, 1996).

O movimento da medicina social surge na Europa em consequência dos rápidos processos de industrialização e urbanização que se fazem acompanhar por considerável deterioração das condições de vida das classes trabalhadoras. O movimento apóia-se em alguns princípios: a saúde do povo é objeto de responsabilidade social; as condições econômicas e sociais têm efeitos importantes sobre a saúde e a doença, e estas relações merecem ser investigadas cientificamente; deve-se promover a saúde e combater as doenças tanto por meio de medidas sociais quanto por medidas médicas. Saúde e doença são vistas como elementos da estrutura social (Rosen, 1980).

Em 1919 cria-se a Organização Internacional do trabalho (OIT) e na década de 50 amplia-se o movimento mundial pela Saúde Ocupacional e em 1959 a OIT lança a Recomendação para Serviços de Saúde Ocupacional nº 112. E apesar de constar na CLT brasileira de 1943 a previsão da existência nas empresas de serviços especializados em segurança e higiene do trabalho, isto ficava a cargo da vontade dos seus donos. Somente em 1972 o governo brasileiro publicou uma portaria que obrigava as empresas com mais de cem funcionários a possuírem tais serviços que receberam a denominação de Serviços Especializados em Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho - SESMT (Maeno & Carmo, 2005).

Por sua vez, a Medicina do Trabalho, permanece com enfoque estritamente biológico sem a preocupação de identificar e alterar os fatores de risco responsáveis pelo adoecimento e morte decorrentes do trabalho. No contexto econômico e político da guerra e do pós II Guerra Mundial, a Medicina do Trabalho começa a se apresentar impotente para intervir sobre os problemas de saúde causados pelos processos de produção, cuja tecnologia industrial evoluiria de forma acelerada. A intervenção amplia-se para o ambiente com um instrumental oferecido por outras disciplinas e outras profissões. Assim, surge a Saúde Ocupacional dentro das grandes empresas, com uma

perspectiva multidisciplinar, enfatizando a higiene “industrial” e a saúde ambiental. A Saúde Ocupacional avança, com base na Higiene Industrial, relacionando ambiente de trabalho-corpo do trabalhador, incorpora a teoria da multicausalidade onde um conjunto de fatores de risco é considerado na produção da doença, avaliada através da clínica médica e de indicadores ambientais e biológicos de exposição e efeito trabalho (Mendes e Dias, 1991; Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

No Brasil, a saúde ocupacional dá-se tardiamente, reformada nos anos 70, reproduzindo o processo ocorrido nos países do Primeiro Mundo, através da legislação trabalhista e previdenciária/acidentária, caracterizada por uma prática medicalizada, de cunho individual voltada exclusivamente para os trabalhadores inseridos no setor formal de trabalho. Em um contexto de reflexão crítica quanto à limitação dos modelos vigentes e no seio do movimento sanitário brasileiro, introduz-se uma nova apreensão da relação saúde e trabalho, motivada pela presença de Giovanni Berlinguer, sanitarista e dirigente do Partido Comunista Italiano (PCI), em 1983, para lançar a segunda edição de seu livro *A Saúde nas Fábricas* (Maeno & Carmo, 2005).

O campo da Saúde do Trabalhador é concebido neste contexto, como área de conhecimento e aplicação técnica que pressupõe o entendimento dos múltiplos fatores que afetam à saúde dos trabalhadores. Apresenta-se com uma conotação interdisciplinar e interinstitucional, articulando diversos atores - trabalhadores, profissionais de serviços, técnicos e pesquisadores – informados por uma perspectiva comum de garantir melhores condições de vida e de trabalho através da intervenção nos ambientes de trabalho (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997). Essa perspectiva incorpora as contribuições do movimento da Medicina Social Latino-Americana que enfatiza a determinação social do processo saúde-doença; a relativização de métodos quantitativos na análise da associação entre causa e efeito; a integração de diferentes disciplinas em toda a discussão da saúde; a compreensão da dinâmica entre sujeito individual e coletivo e é influenciada pela experiência do Modelo Operário Italiano - MOI (Machado, 1997). O movimento operário italiano tem como premissa a *valorização da experiência* e do conhecimento do trabalhador, na luta por melhores condições de trabalho e como diretriz a *não-monetarização* do risco, *não-delegação*, (exprimindo a recusa de delegar aos especialistas o julgamento sobre a nocividade das condições de trabalho e a fixação dos padrões de nocividade) e a *validação consensual* julgamento

coletivo pelo qual o grupo valida a experiência de cada trabalhador relativa às condições de trabalho do saber operário através de estudos independentes a partir de *grupos homogêneos* de risco, que se refere aos trabalhadores que vivem uma experiência cara a cara submetidos à mesma nocividade ambiental. O Modelo Operário Italiano buscou a partir da confrontação entre os saberes formais dos pesquisadores, conceitos científicos e os saberes informais dos trabalhadores (conceitos espontâneos) uma perspectiva de compreender-transformar as situações de trabalho (Oddone *et al*, 1986).

Dessa forma, a Saúde do Trabalhador diferentemente da Medicina do Trabalho e da Saúde Ocupacional priorizará a análise do processo de trabalho e sua relação com o processo saúde-doença. Esta perspectiva busca romper com as concepções hegemônicas, uni ou multicausal, que desconsideram a dimensão social e histórica do trabalho e da saúde/doença. (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997; Laurell & Noriega, 1989; Lacaz, 1997).

A Constituição Federal de 1988 ratificou a saúde como direito, adotando conceito ampliado do processo saúde-doença. A regulamentação dos deveres do Estado em relação à saúde garante a integração de políticas sociais e econômicas para redução do risco de doença e de outros agravos e o acesso universal e igualitário às ações e serviços que devem integrar estratégias para a promoção, proteção e recuperação da saúde, com articulação interna ao próprio setor saúde, assim como da previdência e assistência social.

Em 1990, a Lei Orgânica da Saúde (8.080/90) prevê a saúde do trabalhador como um "conjunto de atividades destinadas, através das ações de vigilância epidemiológica e sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e à reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho". Estabelece que o Município, coordenando sua atuação com a União e o Estado e as entidades representativas dos trabalhadores desenvolverá ações, visando à promoção, proteção, recuperação e a reabilitação dos trabalhadores.

A compreensão da saúde afetada por diversos fatores econômicos, políticos e sociais, e a necessidade de um enfoque global sobre o ambiente, são as bases para a concepção dos Programas de Saúde do Trabalhador.

A preservação da saúde dos trabalhadores é um direito fundamental de natureza intrinsecamente coletiva, que é disciplinado não somente pela legislação trabalhista e previdenciária, mas também pelas normas jurídicas e outras fontes do Direito que regem a proteção ao meio ambiente como um todo (Assunção et al., 2006:57).

No entanto, a implementação de medidas para soluções dos problemas relativos ao processo saúde-doença e trabalho dependem mais de questões de poder e capacidade reivindicativa do que questões técnico-operativas (Almeida, 2000). Dessa forma, a construção do campo Saúde do Trabalhador foi marcado por lutas e embates e sua prática caminhou com ações pulverizadas, nas suas diferentes manifestações nos estados e municípios do país.

Dificultando ainda mais esta ação se encontra um antigo problema da incapacidade do setor saúde reabsorver seu papel de intervir no espaço de trabalho. Esta tarefa, prevista na Reforma Carlos Chagas, em 1920 – interrompida com a criação, em 1930, do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, que passou a assumi-la – foi resgatada na Carta Constitucional de 1988 e regulamentada pela Lei 8080. O que gerou ações independentes do Ministério do Trabalho, da Previdência Social, da Saúde e, atualmente mais o do Meio Ambiente. Estas instâncias não levam em consideração o fato de estarem tratando de um único tema: a saúde do trabalhador resultando em uma enorme deficiência nas ações do governo, com prejuízos para os trabalhadores.

Como tentativa de superar estes dilemas em 1993, foi criada a Comissão Interministerial da Saúde do Trabalhador - CIST - como iniciativa para se estabelecer políticas intersetoriais. Esta comissão traçou as áreas de competências comuns para as ações de fiscalização e vigilância dos ambientes de trabalho, mas as forças sociais não tiveram êxito no esforço de realizar tal integração institucional. Nessa integração, o papel do Estado seria o de determinar políticas intersetoriais com um posicionamento mais contundente. Foram realizadas outras tentativas nessa direção por parte do governo para resolver esta questão que não tiveram bons resultados.

Em 1998, há a publicação da Norma Operacional de Saúde do Trabalhador (NOST), com recomendação para criação de núcleos de referência técnico-operacionais nos municípios e estados possibilitando a disseminação das ações em Saúde do Trabalhador. No entanto, como observa Maeno e Carmo (2005), a existência de legislação não oferece as garantias necessárias para sua prática. As gestões pela

implementação das ações em Saúde e Trabalho no âmbito do SUS continuaram e somente em setembro de 2002 é que foram criados os mecanismos para a organização e implementação da Rede Nacional de Assistência à Saúde do Trabalhador - RENAST, através da portaria nº 1679 do Ministério da Saúde articulando os três níveis de gestão: o Ministério da Saúde, a Secretaria de Saúde dos Estados e Distrito Federal e a Secretaria de Saúde dos Municípios. A RENAST tem como objetivo integrar a rede de serviços do Sistema Único de Saúde - SUS voltados para a assistência e vigilância, além da notificação de agravos à saúde relacionados ao trabalho em rede de serviços sentinela. Ela pode ser compreendida como uma ferramenta estratégica no sentido da construção, no âmbito do SUS, para uma efetiva política de Estado na área do atendimento à Saúde do Trabalhador (Ministério da Saúde, 2002). No entanto é grande a dificuldade de inserção da Saúde do Trabalhador como campo de prática no SUS, ainda exercendo um papel periférico. De acordo com Minayo-Gomez e Lacaz (2005:798) ainda não se construiu “um corpo técnico capaz de formular e apoiar a efetivação de ações programáticas para consolidar o campo de Saúde do Trabalhador” além de não se ter estabelecido uma efetiva articulação intersetorial. Dessa forma, apontam para a ausência de uma Política Nacional, com princípios norteadores, diretrizes, estratégias e metas capazes de garantir a efetividade das ações para prevenir e promover a saúde dos trabalhadores.

As ações existentes mostram-se ainda insuficientes, como afirma Santorum (2006), colocando-se em questão os atuais mecanismos de regulação institucionais, em que a prática da Vigilância é incipiente e se caracteriza por um papel eminentemente normativo e fiscalizador. O registro previdenciário, embora deficiente, nos revela números bastante preocupantes sobre os acidentes e doenças ocupacionais. Dentre elas, destacam-se as doenças ósteo-musculares, com quatro setores críticos apontados pelo Ministério do Trabalho na sua ocorrência: frigoríficos, supermercados, indústria de calçados e *telemarketing*. As questões relativas à saúde no trabalho apelam para uma intervenção em vários níveis e envolve diferentes atores preocupados com a preservação e construção de um bem comum que é a saúde.

Esta situação pode ser evidenciada a seguir, através de alguns dados disponíveis e de vários estudos da relação entre saúde e trabalho em centrais de teleatendimento.



### **4.3 – Aspectos da relação saúde e trabalho no *telemarketing* e regulamentações**

Os estudos apresentados aqui foram realizados em diversos tipos de centrais de teleatendimento com diferentes abordagens. Alguns apontam para os riscos físicos do ambiente de trabalho, como ruído elevado, provocando perda da capacidade auditiva, principalmente nos momentos de pico do atendimento. A falta de tratamento acústico interfere na compreensão da solicitação do cliente trazendo conseqüências também para a qualidade do atendimento (Santos, 2002). Outros vão procurar identificar a presença da carga física como possível fator desencadeante dos sintomas de LER/DORT, apresentando resultados que estabelecem relação entre a presença de dor e a percepção de desconforto em relação ao mobiliário (Frigeri & Vidal, 1999). A existência de elevada incidência de disfunções ósteo-musculares, também vai ser atribuída a momentos de intensificação do trabalho ou mudanças organizacionais e estruturais (Sznalwar & Massetti, 2002; Oliveira, 2002).

Outros estudos buscam fazer uma análise psicossocial da atividade de *telemarketing* e identificam como fatores de estresse: a rapidez no atendimento em conflito com a qualidade do atendimento; a constante mudança entre as informações referentes aos produtos e serviços e a necessidade de conhecimentos; a repetitividade da tarefa em contraste com a complexidade. Esses trabalhos apontam para a importância das trocas intersubjetivas, como um suporte social gerado pelas relações sociais estabelecidas no trabalho a fim de diminuir o impacto dos fatores de risco e possibilitarem a convivência com tarefas monótonas e pouco criativas (Marquez, 2002; Glina, 2002; Fernandes; Tejo Di Pace; Passos, 2002). A combinação de altas demandas e baixo controle sobre o trabalho também se relaciona aos altos níveis de estresse (Rocha, et al, 2005). Como aponta Galasso (2005), os operadores não alteram a voz, mas ficam doentes, e um número expressivo se queixa de dores musculares, ansiedade e irritabilidade, indicando estresse e sofrimento psíquico.

A contradição gerada na atividade, em que os empregados são pressionados pelo ritmo imposto pelo cliente que solicita maior tempo do que o previsto para responder às suas demandas específicas, se contrapõe a empresa “que exige” deles um tempo padrão, já que “a boa” produtividade situa-se em torno do número de ligações/atendentes, isso se transverte em queixas, dores, fadigas, tanto na esfera física quanto mental (Leal,

2002). Para Santos (2002) a organização do trabalho do *telemarketing* se baseia em controles de tempo e impõe ritmos incompatíveis com as capacidades humanas, além das características do público e dos aspectos culturais de cada região, interferirem no trabalho das atendentes e no tempo médio de atendimento. Este nível de exigência (rapidez, precisão na informação, assim com a pressão que o cliente impõe no atendimento) é maior nos grandes centros.

Queixas relativas a sensações de cansaço, esgotamento mental e impotência diante de uma rígida organização de trabalho também são apontados por Vilela e Assunção (2004), que evidenciaram os diversos mecanismos de controle do trabalho a que estão submetidos os operadores: controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados. A empresa, para conseguir uma interação com o cliente, e a satisfação deste, depende do esforço mental e afetivo dos operadores, que não podem ultrapassar os tempos previstos de acordo com as metas comerciais ou romper o controle imposto. Essas contradições entre métodos de gestão e metas comerciais levam ao adoecimento dos trabalhadores. A sensação de estarem constantemente vigiados, também acaba trazendo grande ansiedade e extremo mal-estar (Assunção *et al.*, 2006).

A carga cognitiva também é apontada como predominante no estudo de Torres e Abrahão (2002) devido à complexidade das tarefas e às diferentes solicitações de processos cognitivos. E, a carga psíquica foi associada ao componente cognitivo, em função das exigências do atendimento ao público e das pressões da organização do trabalho determinando a natureza desgastante deste trabalho. As vivências de sofrimento estão associadas tanto às condições nas quais as atividades são realizadas, quanto às relações sócio-profissionais (Ferreira & Mendes, 2001).

Temos assim um quadro preocupante. No entanto, pode ser longo e penoso o processo de reconhecimento do acidente e da doença do trabalho, pois, no geral, as empresas se recusam a emitir Comunicações de Acidentes de Trabalho (CAT) e a Previdência tem dificultado o reconhecimento para pagamento do benefício específico dos que se acidentam ou adoecem em função do trabalho. A principal fonte de dados estatísticos sobre acidentes de trabalho, no Brasil, é o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), que se baseia nas CATs, cujos dados oficiais se referem apenas aos acidentes registrados e ocorridos entre trabalhadores segurados, sendo a maioria

concentrados nos acidentes causadores de traumas. O problema dos acidentes de trabalho assume maiores proporções do que as estatísticas existentes permitem estimar, e o seu dimensionamento real, inclusive quanto ao custo social, tem sido dificultado por diversos fatores (INST/CUT, 2006).

As entidades dos trabalhadores têm contribuindo neste processo e pensamos ser importante que se estructurem cada vez mais, em busca de atender as demandas que são cada vez maiores. As LER/DORT se alastram como uma epidemia no mercado de trabalho, em que cerca de 70% dos 62 mil casos de doenças ocupacionais registrados entre 2001 e 2003 pela Previdência Social são desse tipo, e deixam inválidos, em média, cinco mil trabalhadores por ano. O número de benefícios, a título de auxílio-doença comum e auxílio-doença por acidente de trabalho, concedidos pela Previdência Social em 2003, evidencia o problema da subnotificação. Foram concedidos 1.371.221 benefícios a título de auxílio-doença comum, contra 145.769 por acidente de trabalho. Não se pode afirmar que 100% dos auxílios-doença comuns são gerados pelo trabalho, mas grande parte deles encobre doenças reconhecidas e não reconhecidas oficialmente como do trabalho, como é o caso, por exemplo, da LER/DORT e doenças mentais. A subnotificação envolve aspectos econômicos, políticos e éticos, na medida em que implica em perdas para os trabalhadores que não são só econômicas; encobre a existência de riscos e agravos à saúde, dificultando a intervenção sindical e das políticas públicas (INST/CUT, 2006).

Mesmo com uma Constituição Federal que assegura a saúde como direito de todos e dever do Estado, garantindo como direito social aos trabalhadores a redução dos riscos inerentes ao trabalho, poucas são as ações voltadas para assegurar a saúde e segurança no trabalho. Em 1977, a Lei nº 6.514 tornou obrigatório no Brasil a observância de normas de segurança e medicina do trabalho introduzindo dois artigos. O Art. 198 restringiu a 60 kg, o peso máximo que um trabalhador pode remover individualmente e o Art. 199 tornou obrigatório a colocação de assentos que assegurem a postura correta ao trabalhador. Em 1978, a Portaria 3.214 aprovou as Normas Regulamentadoras – NRs – relativas a segurança e medicina do trabalho. A NR-17, na sua primeira versão, tratou do levantamento e transporte de cargas, bancadas, mesas e assentos nos locais de trabalho. Em 1990, foi realizada nova redação, que estabelecia

parâmetros e introduzia a obrigatoriedade do estudo da organização do trabalho (Tessler, 2002).

A NR 17 se reporta a ergonomia e às condições de trabalho e estabelece parâmetros que permitem a adaptação das condições de trabalho às características do trabalhador. Ela é aplicável a todas as categorias.

Em 30 de março do presente ano (2007) a portaria n° 09 aprova o *Anexo II da NR-17 – Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing* regulamentando o trabalho do teleoperador. Anexo II da NR 17 versa sobre: mobiliário do posto de trabalho; equipamentos dos postos de trabalho; condições ambientais de trabalho; organização do trabalho; capacitação dos trabalhadores; condições sanitárias de conforto; programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais. Esse anexo fixa prazos que vão de 90 a 180 dias para as empresas se adequarem às mudanças e cumprirem as novas determinações. Para as mudanças estruturais, como mobiliário, os prazos serão mais longos, mas as empresas terão que garantir melhores condições de trabalho e prevenir as doenças ocupacionais (LER/DORT). A elaboração da norma se apoiou nos resultados de pesquisas, nos relatórios técnicos das inspeções do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e nas numerosas queixas de adoecimento físico e mental dos trabalhadores. O processo de elaboração do anexo está descrito detalhadamente no artigo de Peres *et al.* (2006) da Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Apesar do avanço que ela representa e de sua negociação ter sido longa e difícil entre governo, patronato e organização dos trabalhadores, algumas das demandas que beneficiariam os operadores/as não foram contempladas, como no caso do tempo estipulado para pausas, ainda exigirá um esforço atento e continuado na sua aplicação.

Outra instância reguladora do setor foi criada no contexto de privatização, em 1997. O órgão regulador das telecomunicações, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), visa regular a exploração dos serviços de telefonia. A agência não faz qualquer referência à saúde dos trabalhadores e apenas faz observações sobre aspectos econômicos e o conceito de qualidade de atendimento que está baseado nos tempos de espera do consumidor, implicando em aumento da pressão sobre o tempo médio de atendimento do operador/a (Assunção *et al.*, 2006; Marinho-Silva, 2007).

Historicamente é através da aliança dos órgãos de saúde pública e dos sindicatos que as doenças têm seu reconhecimento concretizado. Com a aprovação do anexo II da

NR 17 aumentam-se as possibilidades de ações e intervenções na perspectiva da prevenção. Pensamos ser este um momento importante para trazermos reflexões sobre a compreensão dos riscos e a perspectiva da prevenção prescritiva adotadas usualmente pelas práticas das instâncias institucionais.

#### 4.4 - O Sindicato e o Departamento de Saúde

A aproximação com o Sinttel-RJ se deu através do contato com Edna Sacramento, Diretora do Departamento de Saúde. A história de Edna é marcada pela luta pessoal e coletiva, pois antes de ingressar na Telerj, trabalhou como ambulante na praia e como empregada doméstica. Como militante sindical ao relatar seu caso, desempenhou um importantíssimo papel na denúncia da LER e no processo de seu reconhecimento no Estado do Rio de Janeiro.

Nas primeiras conversas, com Edna, ela apontava para as prioridades estabelecidas do sindicato longe das questões de saúde, reveladas em frases como: “Saúde é um problema da Edna”. No entanto, avalia que “o coração do sindicato pode ser a tesouraria, mas os pulmões é o departamento de saúde. É dali que devem sair as questões políticas”.

São muitas as demandas que chegam ao Departamento de Saúde e a cada ano aumentam. Elaboramos um quadro das principais demandas registradas pelo departamento no período de janeiro de 2004 a novembro de 2006.

**Quadro 1: Demandas dos problemas de saúde – 2004\2006 - Sinttel-RJ**

ANO	PROBLEMAS DE SAÚDE					
	LER/DORT	Disfonia Vocal	Distúrbio Mental	Perda Auditiva	Acidente Trabalho	Total
<b>2004</b>	169	24	08	18	21	240
<b>2005</b>	270	39	19	21	29	378
<b>2006</b>	354	51	24	30	35	605

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sinttel

A privatização da empresa de “Telecomunicações do Rio de Janeiro S/A” (Telerj) em 1998 desmantelou o sindicato que nos últimos anos vem buscando retomar sua força representativa.

O sindicato dos Trabalhadores em Empresas Telefônicas do Rio de Janeiro obteve sua carta sindical em 1941. Em 1940 foi fundada a Associação Profissional dos Trabalhadores em Empresas Telefônicas, com o objetivo de organizar o sindicato. Nos anos 60 o Sindicato muda de orientação, compra a sede própria, obtém o turno de seis horas para as telefonistas e organiza uma greve de 24 horas. Com o surgimento do governo militar, os sindicatos sofrem intervenção. Somente no final da década de setenta os sindicatos voltam a se organizar ainda que clandestinamente, e além das lutas específicas por melhores condições de trabalho e pelo direito à organização dos trabalhadores, tomam parte nas lutas mais gerais: pela volta da democracia, pelas eleições diretas. Neste momento, uma das discussões importantes travadas pelos dirigentes sindicais era a construção de uma estrutura sindical que pudesse responder às necessidades das lutas (mídia, processos judiciais, assessoria econômica, formação política). Para isto, o Sinttel-RJ, foi constituindo paulatinamente um importante conjunto de especialistas. Advogados foram contratados, não apenas para mover as ações solicitadas pelos trabalhadores, mas, principalmente, para dar respaldo às lutas sindicais: pedir reintegração de militantes demitidos, defender dirigentes sindicais detidos ou acusados e, ainda, dar parecer sobre novas leis, prever “cenários”. A assessoria de comunicação foi pensada no sentido de garantir uma imprensa sindical ágil, fazendo com que a informação chegue rapidamente aos trabalhadores, além de subsidiar as campanhas salariais e políticas do sindicato. Assim, foram criados diversos “slogans” de sucesso para as campanhas do sindicato. *Só a Telerj não liga para ela* (a respeito das condições de trabalho das telefonistas); *Privatizou, sumiu; Tudo ao mesmo tempo agora* (campanha salarial e luta contra a privatização); *A primeira coisa que o bandido faz é cortar o telefone. Fale agora, ou cale-se para sempre* (Antonaz, 2001). A Telerj era uma empresa pública, responsável pelos serviços de telefonia locais e interurbanos no âmbito do Estado. A partir de 1993, passou a operar, também, a telefonia móvel. Contava com 17.550 empregados, com a privatização em 1998 foram demitidos imediatamente 2.874 trabalhadores, sendo que o processo de demissão seguiu por longo tempo (Antonaz, 2001). O processo de privatização trouxe uma mudança no

perfil dos trabalhadores e na relação de emprego, e exigiu um ajuste na composição da base de representação dos sindicatos, com a eliminação de postos de trabalho e redução do padrão de benefícios e de remuneração. Houve uma drástica queda do número de trabalhadores com mais tempo de empresa, em troca de uma força de trabalho mais jovem ganhando menos, apesar de possuírem maior escolaridade. Paralelo a isto cresceu substancialmente o número de terceirizados, com condições de trabalho e remuneração ainda mais inferiorizados, configurando uma verdadeira precarização do trabalho. Esta situação desestabilizou a ação dos sindicatos, trazendo outros requisitos para sua ação com relações às empresas e aos trabalhadores (Laranjeira, 2003).

Com relação a estas transformações a ação dos sindicatos também experimenta mudanças em seu paradigma tradicional. Da organização dos interesses coletivos dos trabalhadores e encaminhamento das reivindicações da categoria em bloco, ocorre uma pulverização gradativa no tratamento dos problemas, com atenuada intervenção no lócus de trabalho. Os sindicatos são levados a conceder a flexibilização posta na díade trabalho/emprego para poder atuar, distendendo a sua representação. As figuras do trabalhador desempregado, do autônomo, do trabalhador temporário, do terceirizado são relativamente novas para o sindicato, cujo aparato jurídico não está preparado para dar conta dessa nova situação, que estão para além do quadro do trabalho formal, com o crescimento da ‘dessindicalização’. Portanto, há necessidade de organizar a categoria em outros moldes, novas ocupações surgem, obrigando o sindicato a repensar a lógica de sua ação para atingir os trabalhadores em situações de diferenças contratuais, disparidades de ganho e de qualificação para o trabalho (Krein & Gonçalves, 2005).

O crescimento da heterogeneidade do segmento de trabalho e uma postura mais refratária para a ação coletiva resultaram em uma categoria mais heterogênea e segmentada, com os trabalhadores pulverizados em diversas empresas e com negociações separadas e descentralizadas. Houve também uma pulverização da base sindical dificultando a criação de uma identidade comum, levando os trabalhadores a buscarem saídas mais individualizadas. Segundo Uchima (2005), os sindicatos que antes faziam acordos envolvendo a totalidade da categoria, agora os fazem com grupos de quinhentos ou mil empregados.

Tal realidade aponta para a necessidade de uma compreensão alargada dos riscos no trabalho que possa favorecer a transformação das práticas em saúde do trabalhador

contribuindo para implementação de políticas de saúde e segurança que efetivamente transformem as situações nocivas de trabalho.

#### **4.5 – Ampliando a compreensão dos riscos para uma prevenção situada**

A questão dos riscos, na sociedade atual é um tema complexo. Segundo Spink (2001) a palavra risco data do século XIV, ganhando conotação de perigo apenas no século XVI, dentre a polissemia do risco, destaca duas dimensões. A primeira refere-se àquilo que é possível ou provável, numa tentativa de apreender a regularidade dos fenômenos. A segunda encontra-se na esfera dos valores e pressupõe a possibilidade de perda de algo precioso. Atualmente o termo risco foi ressignificado como controle possível.

Para o senso comum o risco é tomado como perigo, expectativa de um evento desagradável, ruim ou indesejado e para o campo científico, são diversos os significados, mesmo em uma única disciplina, sendo que para muitas esteja subjacente a idéia de incerteza, tendo como base o conceito estatístico de probabilidade (Rangel, 2006).

De acordo com Freitas & Gomez (1997: 486) “o termo risco tem sua origem na palavra italiana *riscare*, cujo significado original era navegar entre rochedos perigosos”. Na atualidade este conceito provém da teoria das probabilidades, oriundo da teoria dos jogos na França do século XVII, sendo associado ao potencial de perdas e danos e de magnitude das conseqüências, que diz respeito a possibilidade de prever determinadas situações ou eventos por meio da computação das expectativas matemáticas (Freitas & Gomez, 1997).

O campo da saúde utiliza o conceito de risco proveniente da epidemiologia, fundamentando as práticas da clínica e da saúde pública, que corresponde a uma probabilidade de ocorrência de um evento, em um determinado período de observação, e a incidência cumulativa. Portanto é visto objetivamente como fatores identificáveis na coletividade, tornando possível seu controle e redução, a partir de intervenções programadas sobre as condições objetivas (Rangel, 2006).

Com relação aos processos produtivos, a noção de risco está relacionada à probabilidade de eventos ou falhas de componentes. Nas situações que envolvem



produtos ou resíduos perigosos, a noção de risco está relacionada ao estabelecimento das relações entre a exposição a determinados agentes e os potenciais danos causados à saúde dos seres humanos e outros organismos vivos (Freitas & Gomez, 1997).

Várias são as abordagens que destacam como o desenvolvimento tecnológico e industrial atinge psíquica e fisicamente o homem no trabalho uma vez que os resultados constatados em termos de acidentes, doenças e seus riscos são indiscutíveis. Assim, os riscos profissionais e suas concretizações (doenças e acidentes de trabalho) são resultados da relação do ser humano com uma situação de trabalho.

O conceito de risco adotado em Saúde do Trabalhador e nas ações de Vigilância é o de “risco potencial, situação ou fator de risco delimitado como um determinante de efeitos adversos, configurando-se em um determinado tipo de exposição a uma situação indesejável” (Machado, 1997:40).

A necessidade de incorporar a dimensão social nas análises de risco vem sendo apontada por Porto e Freitas (1997) como fundamental, pois os riscos tecnológicos ambientais não podem ser analisados somente enquanto entidades físicas que existem independentemente dos seres humanos que os analisam e vivenciam, sendo simultaneamente constituídos por processos sociais. Dessa forma, precisam ser considerados em suas múltiplas dimensões e em seu contexto, compreendidos com seus níveis de complexidade.

Nessa perspectiva, Trinquet (1996) aponta a difícil definição da noção de segurança, sendo esta uma resultante complexa de diversos fatores: capacidade de se identificar e avaliar os riscos inerentes a uma situação de trabalho, conhecimento da regulamentação e das condições do trabalho, saber-fazer profissional, nível de vigilância face aos riscos, estado da matéria-prima, preparação e organização do trabalho, clima relacional da equipe, estado psíquico e comportamental dos envolvidos, etc. Portanto conclui que a segurança em si, isto é total, absoluta, não existe e nem poderá existir. A segurança é normalmente definida de maneira negativa e incerta pela taxa de acidentes – portanto de insegurança – pouco conclusiva, pouco fiel, finalmente pouco esclarecedora sobre a segurança em geral.

A segurança também é pesquisada em seus fatores e causas através da separação entre fatores humanos e técnicos, apesar de ser a análise da íntima interação entre eles que poderia fornecer os elementos úteis à prevenção. Por fim, Trinquet destaca ainda

que a noção de segurança traz em si uma ambigüidade profunda, pois correr riscos, seja na guerra, no esporte e no trabalho, está envolvido por uma auréola de virilidade e prestígio, evidenciando que os riscos existem em meio a relações sociais complexas.

Assim o sentimento de segurança se refere mais às reações pessoais, de difícil apreensão do exterior, do que a uma realidade objetiva e definível. A definição de perigo e por consequência a figura do risco, se revela uma noção fluida que varia de indivíduo para indivíduo. Até para um mesmo indivíduo, a apreciação de um perigo em uma mesma situação, que pode variar de um momento para o outro. A impossibilidade de se apreciar com pertinência o perigo de uma situação ou atividade, explica as controvérsias de difícil conciliação entre aqueles que têm a função de prevenir e dos atores em si. Em seus estudos Trinquet (1996), demonstra que as causas profundas e reais dos acidentes de trabalho são hoje resultantes de um conjunto de fatores que estão em sua origem relacionados às carências da organização geral do trabalho (organização dos postos de trabalho, recrutamento, formação, condições do emprego, do trabalho, de remuneração). Portanto não se poderia ter uma solução radical, dentro do domínio da prevenção dos riscos do trabalho, sem uma reorganização das condições de trabalho. Reorganização, na qual os operadores teriam uma grande parcela de participação e de responsabilização. Enquanto que os perigos da regulamentação atual, em matéria de prevenção de riscos profissionais, estão fundados sobre esta contradição: onde tudo deve ser “legalmente” previsto no momento de realização do trabalho pelos próprios operadores.

Também para Nouroudine (2004:37), a noção de risco, comumente usada, também é nebulosa, mal definida, de estatuto incerto porque essa compreensão emerge a partir de duas constatações limítrofes: “de um lado, a hipertrofia das normas definidas antes das atividades e, do outro, o saber-fazer de prudência que surge no decorrer das atividades, quase que clandestinamente”. Como tais constatações são diferentes, em sua espécie, uma das outras, a discussão passa pela capacidade de se interpretar essa defasagem.

O risco que resulta de fatores exteriores e objetivados que produzem problemas de segurança na situação de trabalho são realidades nocivas que devem ser temidas e evitadas, sempre que possível. Segundo Nouroudine (2004), essa visão negativa do risco é a base em que se realizam os debates e estudos em torno das condições de

trabalho. Dessa forma, essa abordagem permite a regressão dos acidentes de trabalho e de doenças profissionais, melhorando as condições de trabalho. Mas ela só é possível se os fatores de risco puderem ser objetivados e estiverem relativamente estabilizados. Entretanto, os fatores de risco procedentes da atividade humana não podem ser tratados de maneira eficaz com essa perspectiva, pois esses são marcados por forte dimensão de subjetividade, não podem ser objetivado “sem que coisifiquemos aquilo que não é uma coisa” (Nouroudine, 2004:41).

A complexificação da definição dos fatores de risco leva a passagem dos métodos unicausais para os métodos multicausais, pois fatores técnicos e humanos estão, dessa forma, integrados na análise dos riscos profissionais. Mesmo assim, para Nouroudine, se mantém a concepção de risco como perigo potencial, que parece inadequada quando se trabalha com os fatores humanos de risco. Aponta que soluções para este problema não podem ser realizadas através de um aumento da regulamentação e de meios de proteção, mas na definição de formas organizacionais que favoreçam a capacidade de gestão dos trabalhadores no curso de suas atividades. Porém, se a estrita aplicação de regras e procedimentos não é suficiente para garantir a segurança, estas também não permitem explicar e compreender como situações de risco no trabalho podem, enfim, não provocar eventos que não se traduzam em danos à saúde. A abordagem ascendente da prevenção dos riscos acaba por esboçar percepções que permitem relativizar a objetivação e a negatividade estritas do risco, ou seja:

“A visão exclusivamente negativa e objetivada do risco não permite perceber que a mudança, a adaptação ativa e a criatividade traduzem no fundo riscos que os homens correm para tornar a vida possível e vivível. Disso decorre a impossibilidade de avaliar eficazmente as qualidades da atividade humana para favorecer a eficácia e a saúde no trabalho” (Nouroudine, 2004:47).

Mas tal perspectiva não deve dar a entender que prevenção e segurança devem ser abandonados ou negligenciados em função da positividade do risco, pois se o risco é de fato imanente à atividade, o correr risco pode conduzir tanto ao sucesso como ao fracasso, tanto à vida quanto à morte. Por fim, Nouroudine aponta a necessidade de não se abandonar a avaliação da possibilidade (ou não) da gestão do risco pelos atores numa situação real.

Dejours (1988: 64) vai nos falar que mesmo quando o risco é combatido por medidas e regras de segurança, “ele quase sempre conta com uma prevenção incompleta pela organização do trabalho, seja devido à limitação dos investimentos necessários, seja porque os riscos ou suas manifestações são mal conhecidos”.

Por sua vez, Duclos (apud Rangel, 2006) destaca que a prevenção dos riscos é ao mesmo tempo simbólica e prática; pois é possível identificar que estratégias de prevenção se destinam a um determinado funcionamento de relações nos locais de trabalho, mais do que propriamente a redução do risco técnico em si. Ou seja, o discurso normativo da saúde e segurança imposto a trabalhadores cumpre mais uma função ideológica de controle e disciplinamento da força de trabalho, que de proteção contra eventos mórbidos, como acidente e a doença do trabalho, obscurecendo-se alguns fatos da realidade e favorecendo o controle de modos de apreensão social do fenômeno. Duclos (1987) enfatiza que fatores psicológicos, cognitivos e defensivos da relação do trabalhador com os fatores de risco no trabalho se articulam com as relações políticas e ideológicas. O autor conclui que a experiência e saberes operários apresentam potencialidades únicas para minimizar o perigo, que deverão ser valorizadas.

É nesta direção, que Brito (2006) faz uma importante reflexão sobre a ineficiência das normas de saúde e segurança, com caráter prescritivo e genérico que acabam por se tornarem inadequadas. Uma vez que estas são elaboradas à distância do processo de trabalho sem a consideração que este se encontra em permanente mudança. Assim sendo, a autora observa que por mais que as abordagens de risco se complexifiquem e se ampliem elas ainda se baseiam numa definição de risco ligado ao ambiente exteriorizado e objetivado, como se pudessem ser totalmente controláveis. E que deveriam poder ser adaptadas constantemente diante das mudanças ininterruptas das situações, considerando os riscos gerados no curso direto da atividade. Para apreensão desses riscos, “é necessário mais do que a participação pontual dos trabalhadores nas intervenções, mas, seria fundamental integrar os próprios trabalhadores na concepção e formulação desses procedimentos e normas, que passariam a ser situados” (Brito, 2006:170).

Pensamos que a possibilidade de superação desta dificuldade está no reconhecimento da experiência dos trabalhadores com um olhar mais atento ao que acontece no processo de trabalho. Para isto a utilização de instrumentos de análise,

oriundos do movimento operário italiano, por grupo coordenado por Oddone (Oddone, Re & Brianti, 1981), como as *instruções ao sócia*, com intuito de recuperar a experiência, podem colaborar, possibilitando a construção de um conhecimento que considere, além das aquisições da ciência, o ponto de vista dos trabalhadores sobre as situações de trabalho e seus saberes práticos. Pois o saber prático “é imprescindível para que os riscos sejam minimizados, driblados, contornados e em alguns casos, eliminados” (Brito, 2006:168).

Estas reflexões procuram direcionar para a realização de uma ação de prevenção mais adequada e compatível com modificações do trabalho concreto. Assegurar a saúde dos trabalhadores, em seu sentido mais amplo é superar as restrições impostas pelas intervenções pontuais sobre os riscos, que ignoram o caráter de imprevisibilidade e pressupõe a capacidade de controlar e responder totalmente a realidade, como afirma Brito (2004):

“(...) no campo da saúde do trabalhador há a tendência de realização de análises descritivas do processo de trabalho, privilegiando-se o trabalho abstrato, em sua forma desvitalizada e genérica, mesmo quando são feitas observações de campo” (Brito, 2004:106).

Ampliar a capacidade de compreender e analisar o trabalho se faz necessário para que efetivamente haja uma distinção da atuação em Saúde do Trabalhador daquelas decorrentes da Medicina do Trabalho e da Saúde Ocupacional, buscando uma intervenção que supere a ênfase, seja na utilização de equipamentos de proteção individual e coletivo; seja na regulamentação de formas de trabalhar consideradas seguras. Em suma, para que superemos a lógica da prevenção prescritiva em direção a uma prevenção situada.

Para uma prevenção situada, assim como nas questões de saúde, devem-se considerar os vários atores e setores afins às diversas dimensões implicadas. O quadro de elevado adoecimento do setor de *telemarketing* caracterizando-se como um problema de saúde pública, extrapola o sistema de saúde, envolvendo o Ministério do Trabalho, da Previdência e do Meio Ambiente reforçando a necessidade da intersectorialidade. A busca da intersectorialidade foi a base da investigação pela Universidade de Minas Gerais em articulação com o Sindicato dos Trabalhadores de Telecomunicações de Minas Gerais (Sinttel-MG), desencadeada pela ação do Ministério Público do Trabalho, a partir da qual se elaborou as recomendações técnicas, que serviram de base para a

regulamentação do trabalho de teleatendimento\telemarketing através do anexo II da NR 17. Encontramo-nos hoje em um momento importante onde essa regulamentação integra a agenda de políticas públicas e é necessário ampliarmos sua real possibilidade de transformação das situações de trabalho.

***Por fim, também fui aos artífices, porque estava persuadido de que, por assim dizer, nada <22 d> sabiam, e, ao contrário, tenho que dizer que os achei instruídos em muitas e belas coisas. Em verdade, nisso me enganei: eles, de fato, sabiam aquilo que eu não sabia e eram muito mais sábios do que eu.  
(Apologia de Sócrates, Platão, 22 d)***

# Capítulo V

## Pólo da Atividade

### 5.1 - A dimensão gestonária do trabalho

Começamos este capítulo fazendo uma reflexão sobre um aparente paradoxo apontado por Durrive (Schwartz & Durrive, 2003): “quanto mais a máquina está presente, mais precisamos do homem, no sentido de que as competências são absolutamente indispensáveis para fazer funcionar as máquinas, por mais sofisticadas que elas sejam”. Esta afirmação nos remete ao entendimento de que o trabalho nunca será dispensável rompendo com a premissa de que o desenvolvimento tecnológico prescindir do trabalho humano, de fato ele pode se transformar, mas sempre há a sua necessidade. Por sua vez, isto implica em reafirmar também que trabalhar sempre é gerir as variabilidades presentes nas situações de trabalho.

Trabalhar-gerir se apresenta importante “na medida em que insiste na heterogeneidade das dimensões implicadas, no engajamento subjetivo necessário do prestador em relação a campos onde há escolhas a serem feitas”. E mesmo que estas escolhas se realizem em micro situações, elas remetem a horizontes sociais mais amplos. E para Schwartz a eficácia da relação de serviço “não pode de modo algum ser analisada sem que se levem em conta essas circulações implicadas em todo trabalhar-gerir (...)” (Schwartz, 2004b:44). O termo gerir requer todos os registros implicados na palavra: a dimensão econômica; a gestão do sistema produtivo no sentido profissional; da condução da vida subjetiva, como fazemos a gestão de nossas contradições ou de nossas relações com outros (Schwartz, 1998).

Os valores sem dimensão são objetos de intensos debates de normas, conflitos, arbitragens políticas e, nas situações de trabalho, esses valores são retrabalhados na experiência dos protagonistas das atividades, ou seja, são dimensionados na atividade de trabalho. E o conceito de atividade é pautado por três características essenciais:

“a **transgressão**: nenhuma disciplina, nenhum campo de práticas pode monopolizar ou absorver conceptualmente a atividade; ela atravessa o consciente e o inconsciente, o verbal e o não verbal, o biológico e o cultural, o mecânico e os valores...A **mediação**: ela impõe-nos dialéticas entre todos estes campos, assim como entre o



“micro” e o “macro”, o local e o global...A **contradição** (potencial): ela é sempre o lugar de debates com resultados sempre incertos entre as normas antecedentes enraizadas nos meios de vida e as tendências à renormalização resingularizadas pelos seres humanos” (Schwartz, 2005a: 63).

## 5.2 – O agir em competência

A atividade tem algo de não previsto em sua potencialidade de ser sempre micro “re-criadora”. Ou seja, “numa situação de trabalho, a atividade é sempre o centro desta espécie de dialética entre o impossível e o *invivível*” (Schwartz & Durrive, 2003). Dessa perspectiva, a noção de competência, adverte Schwartz, deve considerar três elementos que não se articulam facilmente: o das normas antecedentes, que enquadra fortemente toda situação de trabalho; o do histórico e incessantemente inédito; e, um terceiro, uma dimensão de valores, que deve justamente gerir o inédito, realizar escolhas. São dimensões heterogêneas e incomensuráveis: incomparáveis. São ingredientes diferentes que se combinam na atividade: que se articulam no agir em competência, abandonando dessa forma a idéia de competência, como noção simples e homogênea.

A competência profissional, segundo Zarifian (2003), é a capacidade de enfrentar situações e acontecimentos próprios de um campo profissional, com iniciativa e responsabilidade, segundo uma inteligência prática sobre o que está ocorrendo e com capacidade para coordenar-se com outros atores na mobilização de suas capacidades. Implica na reconceitualização da qualificação profissional, que deixa de ser a disponibilidade de um conjunto de saberes, para se transformar em capacidade de ação diante de acontecimentos. Essa capacidade implica, de acordo com o autor, em: iniciativa (capacidade de iniciar uma ação por conta própria); responsabilidade (capacidade de responder pelas ações sob sua própria iniciativa e sob iniciativa de pessoas envolvidas nestas ações); autonomia (capacidade de aprender a pensar, argumentar, defender, criticar, concluir e antecipar, mesmo quando não se tem poder para, sozinho, mudar uma realidade ou normas já estabelecidas); inteligência prática (capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, colocando-os em ação para enfrentar situações do processo de trabalho); coordenar-se com outros atores (capacidade e disponibilidade de estabelecer movimentos de solidariedade e de compartilhamento de situações e acontecimentos do trabalho, assumindo co-responsabilidades e fazendo apelo ético às competências dos outros). A

competência vista desta perspectiva se realizaria inserida em situações e acontecimentos próprios de um campo profissional (Zarifian, 2003).

É através da competência profissional que se identifica e se conhece a atividade do destinatário, ações decisivas para a eficiência de uma produção de serviço. Este conhecimento é resultado da comunicação mais longa ou mais curta entre prestador e destinatário. A qualidade e a pertinência dessa comunicação são determinantes, utilizando-se várias técnicas como: levantamento de informações sobre o cliente; estabelecimento de distinção entre regime de inovação e rotina; com o estabelecimento de uma ética: até onde deve ir esse levantamento de informações? E, por fim, a principal característica dessa comunicação, a sua autenticidade (Zarifian, 2001b).

Esta noção permite que a ação de uma pessoa no trabalho não se relacione apenas com o posto de trabalho; pois ela amplia a compreensão acerca do que é requerido, permitindo entender o que se faz. Sendo esta uma dimensão positiva da questão, de acordo com Schwartz (1998), que pode ser limitada pelo esforço de especialistas em produzir grades de competências para enquadramento de uma pessoa. Para agir em competência de acordo com Schwartz é necessário certo número de ingredientes, para cada pessoa, em determinada situação:

**Ingrediente um:** protocolo dentro de uma situação de trabalho: saberes científicos, técnicos, de ordem econômica, gerencial, jurídica, lingüística; que podem ser avaliados, fixados e determinados antes mesmo que a situação seja criada. O ingrediente um se opõe ao dois, pois há uma descontextualização da pessoa com relação à situação: é a disciplina do conceito, dolorosa e indispensável.

**Ingrediente dois:** tem a capacidade de ser impregnado pelo singular: é o encontro de encontros: de interfaces que se deve viver em conjunto (ambientes técnicos, ambientes humanos, procedimentos, hábitos) criando singularidades e que supõe capacidades ou competências absolutamente diferentes do ingrediente um.

**Ingrediente três:** é a colocação em sinergia dos dois primeiros ingredientes. A colocação em dialética dos dois primeiros ingredientes é um verdadeiro trabalho. O ingrediente 3 é um trabalho interno, invisível.

**Ingrediente quatro:** é a questão da motivação que remete ao estado da relação entre a pessoa e o meio no qual age. Ou, de que modo ela pode fazer com que este meio de trabalho seja em parte “seu”, tenha o seu valor. E dessa forma, o ingrediente quatro se

relaciona intimamente com o três ao colocar em questão os valores em jogo na atividade. Dessa forma, pela dialética que o ingrediente três realiza com o um e o dois, devemos admitir que o *agir em competência* está sob a dependência do ingrediente quatro, e portanto, não existe nenhum ponto externo a atividade capaz de avaliar o agir em competência. Assim, o ingrediente 4 fala da relação entre o/a trabalhador/a e o organismo que o/a contrata, no que tange ao *valor* (o que o meio *vale* como espaço de desenvolvimento de suas possibilidades). Em que medida a pessoa poderá, neste meio, “transformar em patrimônio”, apropriando-se desta conquista (a sinergia entre 1 e 2), para ela mesma e para o grupo (“seu” grupo)?

**Ingrediente cinco:** generaliza a relação entre o ingrediente quatro e o três. Isto é, o ingrediente quatro retroage sobre os outros ingredientes. O ingrediente cinco é a generalização dessa retroação: “a partir do momento em que um meio tem valor para você, todos os ingredientes da competência podem ser potencializados e desenvolvidos”.

**Ingrediente seis:** em um meio de trabalho, em uma equipe, trata-se da capacidade de cada um para mensurar os diferentes “perfis” de ingredientes da competência das pessoas presentes, inclusive o seu próprio perfil; e a partir daí, a capacidade de construir sinergias coletivas, valorizando as potencialidades de cada “perfil” singular de ingredientes (a construção de “entidades coletivas relativamente pertinentes”); esse ingrediente refere-se a um modo mais fértil para o que se costuma designar “capacidade de trabalhar coletivamente”.

Uma boa gestão seria compreender os ingredientes do agir em competência, e nas pessoas bem correlacioná-los, evitando, por exemplo, a construção de hierarquias artificiais baseadas em apenas um ingrediente, portanto para Schwartz (2003a):

“Todas as riquezas do corpo, da cultura que, de algum modo, nutrem e alimentam esses diferentes ingredientes, devem ser postos em comunicação em todo instante de trabalho e é daí que se diz que, enfim, a atividade humana é algo extraordinário”.

### **5.3 – O emergir dos saberes na atividade: encontro e entrevistas**

- **Encontro de Saúde dos Trabalhadores/as**

Nessa parte faremos uma apresentação do debate sobre a atividade que ocorreu no primeiro ‘Encontro de Saúde dos Trabalhadores/as de *Call Center*’, que se realizou em Miguel Pereira em 17/11/2005, onde foram constituídos dois grupos de discussão. Relataremos aqui apenas partes do debate que ocorreu em um dos dois grupos, composto por 15 operadores/as e que foi coordenado por mim. O grupo se organizou em círculo e no centro colocamos um gravador para fazer o registro. O debate procurou compreender e gerar conhecimento sobre a atividade na perspectiva de transformar os processos que levam ao sofrimento e a doença, dando visibilidade as questões e formulações dos operadores/as para servirem de parâmetros para reflexão e ação do sindicato.

A elaboração da experiência, a releitura da realidade, através do diálogo permite uma aproximação consciente das singularidades das situações de trabalho e de suas estratégias. Dessa confrontação de discursos revelam-se os distanciamentos que existem entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real. O diálogo é uma ação sobre a ação que transforma a experiência ocorrida em meio de viver uma outra experiência em que outros engajamentos de si são colocados em vista (Clot, 2006a). A dinâmica utilizada, para mediar o debate, foi trazer questões e conceitos oriundos da ergonomia e da clínica do trabalho como: trabalho prescrito *versus* trabalho real; variabilidade; regulação; estratégias defensivas e reconhecimento; onde era feita uma breve explanação sobre significado desses conceitos e questões a eles pertinentes e logo após se abria para as falas dos participantes. Este debate teve uma duração de quatro horas e produziu um material muito extenso, com uma transcrição difícil em função da quantidade de participantes, muitas vezes com falas simultâneas. A seguir selecionamos alguns trechos, que consideramos mais relevantes e contundentes, para serem apresentados aqui. Estes são organizados a partir das temáticas orientadoras e mantivemos a seqüência em que ocorreram. Os participantes são denominados como interlocutores e procuramos fazer uma identificação dos mesmos numerando-os.

## **1 - Trabalho prescrito x trabalho real**

Após uma rápida explanação sobre os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real e como esse conhecimento pode contribuir para nos revelar muito sobre a atividade abrimos a fala aos participantes.

**Interlocutor 1:** É válido falar sobre prescrição ou excesso porque nem sempre são conhecidos. As pessoas falam muito pouco com outro no setor (...).

**Interlocutor 2:** É normalmente falamos muito pouco.

**Interlocutor 3:** É, normalmente não é possível.

**Interlocutor 4:** As prescrições são em excesso porque há uma rotatividade de gerência, de coordenação e supervisão. Cada um que entra quer colocar de uma forma, apesar da empresa ter uma prescrição de uma forma. Tem lá, qual é a forma de atender, tem script de atendimento, todo o procedimento desde a hora que você se *loga* no sistema até a hora que você sai. Então, é um monte de detalhes que você na hora está atendendo, se você está com uma pessoa estressada, o excesso da prescrição te atrapalha. Então você na hora que está falando com a pessoa, você, pensa em se colocar a disposição para atender aquela pessoa da melhor maneira possível, para você poder alcançar.... Quando era ATL, o atendimento era mais personalizado, eles até criaram as expressões em inglês como o *report* do cliente. Se ele falasse com você todo coloquial, numa boa, você entrava na dele. Se ele era formal você ia ser formal. Então chegava a ser um atendimento mais pessoal. Você se sentia bem de falar com o cliente por que ele de certa forma. Claro que com educação, com toda postura. É o que a gente chamava de *report*. Então eu acho que hoje é um excesso.

**Interlocutor 5:** Com relação as duas experiências, o pouco tempo que eu trabalhei na Telefônica, que hoje é Vivo mas na realidade é Telerj. Essa terceirização influencia no nosso trabalho pelo menos físico. Então, a Telefônica tinha o *script* obrigatório, mas tinha tanto que você fica assim, fazer um curso de computador e não conseguir criar slides, porque você bitola. Todas as informações estavam ali, mas aquelas outras informações fora do *script* você podia falar numa linguagem mais acessível ao cliente. Mas isso era dentro de uma postura, até como ele falou, desse *report* com o cliente. Eu com uma garota na escuta comigo, no carrapato, ela falou assim: porque a gente não fala com o cliente do jeito que o cliente quer? Oi, bicho, não sei o que. Eu falei para ela que viraria uma bagunça. No caso lá, existia uma coordenação de que se o cliente fala assim você fala simplesmente e não fala do jeito que quiser, porque também isso seria uma maneira muito negativa, por esse motivo não pode deixar aberto. Então eu acho que tem que ter um script tem que ter um certo controle para o exagero. E a pauta desse *script* foi a Telemar, porque não existia nenhuma informação para gente dar para o cliente por conta disso, que meu supervisor que foi da Telefônica, pediu que eu não tivesse padrão Telefônica. Aí eu entrei em parafuso na Telemar porque não tinha informação, não tinha um bom atendimento ao cliente, era uma pauta totalmente diferente. De aparelho, de comportamento, de educação com cliente, então eu entrei em parafuso, eu reclamava, chorava porque não tinha aparelho e acabei adoecendo. Você sabe que todo o problema psicológico influi no nosso físico. Eu tenho certeza que eu adoeci porque o meu psicológico influenciou demais nisso. Vindo de uma empresa, porque você trabalhando na Telefônica você está preparado para trabalhar em qualquer lugar, apesar do exagero dessa coisa toda você sai preparado para trabalhar em qualquer lugar e fui para uma empresa em que você fica totalmente despreparado. Tanto que tudo tem um meio termo, nosso objetivo é esse, meio termos, não exigência ao extremo nem também a coisa solta do jeito que é em outras empresas.

**Interlocutor 6:** É, na Redecard nós também temos excesso. Por quê? Nós temos que cumprir um script, nós tivemos até uma insatisfação com o supervisor que a equipe toda trabalhava insatisfeita a gente não rendia nem produzia porque a insatisfação era tão grande que a gente não tinha vontade de cumprir as metas, não tinha vontade de fazer nada. Teve vezes de no final da ligação de perguntar ao cliente algo mais? Aí a gente vai e agradece: bom dia, boa tarde e boa noite. Mas tem cliente que já está dizendo: pô, obrigado é isso mesmo que eu quero ou valeu. Ele mesmo já se despede. Então ele já está se despedindo porque que a gente vai perguntar? Aí ele fala: não estou falando que era isso mesmo, então o supervisor, ele determinar aquilo. Então hoje em dia até a determinação não funciona. Funciona ter uma norma para não virar bagunça, mas toda norma tem uma exceção. Hoje em dia essa mesma equipe está trabalhando com uma outra supervisão que bate de frente também com a gestora, ela também acha que não temos que cumprir a risca. Ela também acha que se o cliente já está se despedindo porque nós vamos perguntar? Então hoje a gente bate a meta, a gente faz as transferências que tem que ser feitas, não temos nenhuma restrição na equipe, somos uma equipe super satisfeita, elaboramos idéias, contatos um entre outros, então quer dizer, ela leva a gestora que a gente não pode ter a risca aquilo. A gente tem que trabalhar sim em grupo determinado, com metas, com tudo, mas sempre tendo uma liberdade entre aspas. Nesse caso na Telefônica a supervisão toda tinha o mesmo pensamento, era rígido mesmo.

**Interlocutor 6:** Tem que ter alguns procedimentos gente, mas também tem que ter uma doutrina. E saber o que fazer no momento certo e na hora certa.

**Interlocutor 7:** É verdade. Não pode ser um exagero. Nós temos o ST 41, então nós tivemos uma época, que agora estou afastada, mas na época que eu trabalhava todo o final de ligação nós tínhamos que dizer: gostaríamos de lembrar que o ST41 está a sua disposição. Então o cliente ligava para contestar uma conta tinha que falar: gostaríamos de lembrar e tal. A gente tem que ter a noção e você era obrigado porque se você não falasse, você perdia ponto na monitoria.

**Interlocutor 6:** O cliente entrava querendo reclamar e a gente era obrigado a abordar o cliente numa ligação que ele estava reclamando, mas a gente tinha que abordar, a gente tinha que vender.

**Interlocutor 8:** Na Performace nós temos cobrança. Mas a cobrança nós temos. Por exemplo, no produto que eu trabalho que é a Americanas.com, nós fazemos o atendimento on-line. Então o que acontece, quando o cliente liga e que nós temos aquele *script* que quase ninguém usa, mas aí você escuta o supervisor gritar: tem que fazer. E fica aquela pressão psicológica. Está vermelho o quatro, tem que ficar verde. E fica aquilo, então a gente fica ali estressada realmente trabalhando nesse sentido dá pressão que eles fazem. E no princípio da ligação, você já tem que dizer agora: esse mês é mês de aniversário da Americanas.com, por isso ela tem muitas promoções. E você não pode esquecer, porque isso é pontuação.

**Interlocutor 9:** É se o cara está comprando uma televisão você tem que oferecer para ele um dvd e junto do dvd o cabo e junto do cabo lembrando a ele que nós estamos com muitas promoções de dvd. E tem que jogar no site do dvd para mostrar a ele o que tem de lançamento. Aí você pega uma pessoa estressada como a gente sempre pega: minha filha o que eu quero é isso. Eu liguei para isso acabou. E ainda tem que agradecer de novo a ligação e lembrar do aniversário.

**Interlocutor 5:** Quando eu trabalhei na Telemar, foi no começo que a Telemar chegou, mudou e deu muito defeito na linha. ‘Feliz dia do consumidor’, a gente tinha que falar isso. Ele ligava para reclamar comerciante, quinze dias sem passar cartão, tomando prejuízo, me xingando e eu tinha que falar no final da ligação: feliz dia do consumidor. Eu nunca fui tão xingada na minha vida.

**Interlocutor 10:** Eu gostaria de fazer uma colocação bem importante diante da colocação de todo mundo aqui. É que a gente pode observar o seguinte, por exemplo, eu trabalho na Contax, mas é difícil você ter o procedimento até igual. Por quê? Por exemplo, eu sou produto Telemar, então eu obedeco ao procedimento da Telemar, que dizer, da gestão Telemar. Eu sou contra, mas eu obedeco ao procedimento Telemar, gestão Telemar. Outros companheiros, por exemplo, a companheira trabalha na Telemar também, mas têm outros que não. Trabalham com outros produtos. Então, esse procedimento ao qual nós obedecemos são determinados pela empresa que te contrata. É até difícil a gente está falando em termo de Contax, mas esses procedimentos não são normalmente determinados pela Contax.

**Interlocutor 4:** Então eu acho que todo mundo acabou chegando em um consenso de que está havendo excessos e não há uma mobilidade, uma flexibilidade local do que é feito, por exemplo, pode ser uma rigidez no *script*, no caso do cliente ligar para reclamar e você começar a oferecer produtos. Então apesar de ser cada um com seu produto de empresas diferentes, no final é quase a mesma coisa, todo mundo reclamando da mesma coisa. Existem excessos, às vezes, nessas prescrições de atendimento... Há uma bitolação da parte de gestão, da parte administrativa quanto a isso. Porque a empresa impõe que vai ser assim o *script*. Tudo bem. Mas eu vou chegar para o cara que está xingando a minha mãe, xingando a minha família e falar o que está previsto. O problema do atendimento é complicado, porque a pessoa está ali no atendimento e incute tudo. Porque de repente você está ali parado, a pessoa está naquele dia e tudo o mais:

\_ Você está atendendo assim porque você tem um salário de merda, é por isso que você está me atendendo assim. Você não deve ter nem o primeiro grau completo. Você é o representante da empresa e vai me ouvir.

\_ Eu não sou o representante. Eu sou o canal entre o senhor e a empresa. Não é o salário e eu não defendo a empresa.

O debate sobre o prescrito e o real revela que tanto o excesso como a falta de prescrição tem efeitos danosos para aqueles que trabalham. Pressupomos que a participação das pessoas na elaboração das normas e procedimentos, essa co-construção é fundamental e pode evitar descompassos na execução das tarefas, possibilitando maior eficiência e eficácia. Não ignorar a experiência de quem está atuando é possibilitar um trabalho mais vivível, pois é completamente diferente um *script*, uma orientação construída a partir deste coletivo, que conhece dimensões às vezes ocultas, do que aquele formulado externamente a este. Por outro lado, as próprias gerências e supervisões poderiam otimizar as prescrições existentes, fazendo um uso local e adequado às situações. Segundo Muniz (2000) a questão da gerência se colocar como a única responsável pela gestão ao impor valores e concepção de eficácia e eficiência, é um dos problemas a serem enfrentados pelos coletivos de trabalhadores. Por isso, Muniz sugere que se aposte na necessidade de confrontação entre distintas gestões presentes no espaço do trabalho, aumentando número e qualidade dos que participam das decisões.

A racionalização operada pela organização científica do trabalho com a divisão entre concepção e execução do trabalho, muitas vezes impediu e tornou difíceis as trocas linguageiras. Podemos dizer que esta divisão excluiu duplamente da linguagem os trabalhadores: da linguagem na qual e pela qual a organização se define e os excluiu no âmbito mesmo da organização (as falas são consideradas tempo perdido, tempo não produtivo, um entrave ao bom desenvolvimento previsto) como afirma, Zarifian (1996).

Em certos setores do *telemarketing* a tentativa de imposição de um modelo industrial implica a taylorização da atividade de linguagem, parcelizando-a, formatando-a, controlando-a, medindo-a. Como observa Boutet (2005), tentam-se transformar os operadores humanos em verdadeiras máquinas, os servidores vocais.

No entanto, entre as prescrições e os clientes existe todo um trabalho de *renormatização* das tarefas e de reformulações discursivas que dão sustentação a um investimento pessoal constante, inclusive para responder ao que não está previsto pelo prescrito e nesta zona de incerteza, realizar a atividade na busca de sua eficácia (Zarifian, 2002).

## **2 - Variabilidades**

A convocação feita por Schwartz (2004a) é aquela que procura compreender a atividade na esfera das múltiplas microgestões, nas suas variabilidades, na gestão de gestos e atos, na dialética entre os horizontes, mais próximos e mais afastados do ato de trabalho.

**Interlocutor 5:** Deixa eu falar uma coisa. Essa questão da inadequação do *script* para o real. Como é que a gente vai poder fazer dentro do trabalho real nosso? Como é que a gente pode estar mudando essa questão de trabalho? Como é que a gente pode fazer para que as pessoas conheçam o nosso trabalho real? Como é que eu posso oferecer um produto se na realidade a pessoa está ligando para reclamar? Então que as pessoas que elaboram esses *scripts*, que elas estejam cientes de que isso é inviável naquele momento. Que tenha essa flexibilidade no *script*. Porque na realidade ele te dá uma orientação, o *script* ele serve como orientação para que você saiba ali como proceder. Mas você não pode seguir só ele em qualquer situação. Você não pode implorar uma realidade. Uma hora você tem que registrar o (...) fiscal... Porque são várias telas que nós trabalhamos, uma hora aquele procedimento já não é esse, já é outro procedimento que você tem que fazer e assim eles vão mudando.

Meu amigo vou dizer uma coisa para você, esse terminal existia lá, mas tem dois anos que esse terminal foi retirado.

\_Meu senhor desculpe, mas é o está no sistema.

\_Mas o sistema de vocês está desatualizado. Vocês não atualizam não?

Isso ocorre em todo o Brasil direto.

E existem caso das pessoas ligarem formalizando a reclamação com o nome do atendente, o horário do atendente e dizendo eu quero reclamar do atendente que me deu essa informação



errada e por conta disso aconteceu isso, isso e isso. E você registra essa reclamação e se o banco não atentar para que aquilo é um problema dele, é problema do setor do banco que está sempre ocupado, você leva advertência. Todo mundo sabe. Eu como usuário do Banco do Brasil jamais vou ter necessidade de ligar para central do Banco do Brasil perguntando onde é o terminal e confiando que o terminal vai estar lá funcionando, eu sei que fatalmente pode não estar funcionando, então isso é um problema.

**Interlocutor 4:** É essas coisas inesperadas que acontecem ainda mais em telefonia, telefone celular, com essas mudanças de tecnologia, rapidez de não sei o que, é claro tem uma estratégia de marketing que eu não sei onde aquele pessoal fez faculdade de marketing. O pessoal de marketing tem uma estratégia assim, vai lançar um produto, a gente da central nós somos os últimos a saber, eles usam essa estratégia. Porque eles acham que tem espões dentro da empresa que vão vaziar a informação e de repente outra operadora vai lançar primeiro. O cliente liga para gente e não tem nada em lugar nenhum, intranet, jornal, ninguém comenta nada. O cara liga para lá e não quer saber se você não sabe. Para ele você que está dentro da empresa tem que saber. E com essa velocidade de tecnologia eles não estão acompanhando. A velocidade da informação não acompanha a atualização. Quer dizer, a informação nossa tem que ser pronta e a gente não tem. Eles aceleram, então se tudo está sendo rápido então tem que atualizar. O que mais incomoda no momento no atendimento é isso. Por exemplo, lançam uma promoção que muda os preços do celular pré-pago da Claro e a gente não fica sabendo(...). Então o setor de marketing nesse caso é muito falho em todo o operacional.

**Interlocutor 6:** Você debate o tempo todo que é impossível, às vezes você deve deixar de lado, porque você às vezes bloqueia o seu atendimento. Só que quem está do outro lado na verdade acha que está lidando com uma central inexperiente.

Não tem segurança, se a gente não tem a informação clara nós não podemos ter segurança para transmitir para nossos clientes.

**Interlocutor 5:** Nesse caso que eles estão falando com o cliente. Porque ele lê uma notícia no jornal e nós na intranet não estávamos sabendo então todo dia eu chegava lá cinco minutinhos antes e pegava pela internet, o jornal do dia, procurava a notícia para ler porque os clientes diziam: O que você está fazendo aí? Você é uma burra não sabe de nada.

**Interlocutor 10:** (...) Então só esse paralelo aqui para as pessoas verem de quando é que isso já começou e o que a privatização fez com isso tudo e o resultado desse encontro vai ser importante por isso, porque daqui para frente a nível de quem está participando, de quem é a diretoria é importante. Porque a categoria agora, a nossa categoria mudou totalmente, a conta a maioria é telemarketing.

**Interlocutor 4:** A privatização e terceirização de serviço deixou muito a desejar porque a privatização ela massificou todo o trabalho de atendimento, ela massificou Não é mais prezado pela qualidade e sim pela quantidade. Então você nunca é testado pela qualidade, você poderia ser um cara bom naquilo que você faz, mas não é isso é tempo médio, é vender, é isso e aquilo. Não importa se você está fazendo uma venda ou que você está atendendo errado que ele vai ligar de novo. Mas você andou rápido, você operou fila, você é um número o tempo inteiro.

**Interlocutor 9:** Uma colocação assim só para gente ter uma idéia, não tem aquela que vocês são os filhos da ditadura, nós somos os filhos da privatização.

**Interlocutor 8:** Eu acho que temos hoje essa grande parte dos trabalhadores doentes. Então o início da privatização foi culpada.

São muitas as variabilidades da atividade de *telemarketing*. Variabilidades e imprevisibilidade da demanda; dos problemas a resolver, imprevisibilidade do conteúdo ou do comportamento do cliente. Estudos apontam para o fato dos atendentes passarem, pelo menos 30% do seu tempo resolvendo problemas que não fazem parte dos *scripts* (Torres, 2001; Santos, 2002). Pereira e Merino (2002) apontam que apenas 45% das demandas investigadas por eles foram consideradas com solicitação precisa e permitiram uma resposta direta. Nas outras o cliente tem dúvidas, aumentando o tempo de atendimento. Estas situações revelam a constante variabilidade e imprevisibilidade dos problemas enfrentando pelos operadores e operadoras no cotidiano de trabalho. As variabilidades da atividade, as exigências de rapidez, rigidez de comportamento e fala e relacionamento com o público, são, em conjunto, segundo Silva e Assunção, (2005:566) motivos de acentuação da carga de trabalho que aumenta no momento em que diminuem as alternativas operatórias perante as variáveis das situações de trabalho. Dessa forma, Assunção (2003:1012) afirma que “é no imprevisto das situações de trabalho (pouco conhecidas dos organizadores da produção) que se situa a explicação dos problemas de saúde”.

Variabilidade dos produtos, com um mercado marcado pela competitividade, sempre oferecendo novas oportunidades. Variabilidade dos operadores, com alta rotatividade, fazendo com que em média a duração do emprego na mesma empresa fique em torno de um ano e meio, e a duração no ramo de atividade quatro anos. A grande rotatividade dos trabalhadores (as) no meio do *telemarketing* por causa de suas condições deu lugar a uma relação paradoxal com o trabalho. De um lado os trabalhadores (as) valorizam o emprego formal, com acesso a um mínimo de direitos sociais, do outro lado condições de trabalho precárias em termos de salários, estabilidade real do emprego, localização geográfica, quase ausência de possibilidades de promoção, ritmo de trabalho constrangedor, metas de produtividade elevadas. O rendimento precário contribui para sua desvalorização (Georges, 2005).

Variabilidade geográfica, pois as empresas se deslocam em busca de condições mais favoráveis na perspectiva do lucro. Variabilidade do tamanho das empresas, uma vez que estas crescem ou diminuem em função das demandas de mercado. Como é o caso da Claro, que em seu processo de reestruturação vai transferir mais um setor para São Paulo. Alguns trabalhadores receberam a proposta de mudar e os que não

receberam, ou não aceitaram, foram demitidos recebendo dois salários a título de indenização. Os que permanecerão no Rio serão lotados num *back office*. Foi nesse contexto que o Fernando, da entrevista 3, foi demitido.

Acrescido, por fim, das variabilidades dos tipos de trabalho, das diversidades das prestações de serviços, pois, sob a denominação genérica de operadores de telemarketing, existem situações de trabalho muito heterogêneas, variando de acordo com a empresa contratante.

### **3 - Regulação e Estratégias**

O real em situação de trabalho, necessariamente semeado de armadilhas, é um continente abandonado pelos quadros gerenciais, cada vez mais chamados a focalizar as preocupações relativas à gestão. Se bem que o ‘trabalho bem feito’, quando é realizado, só o é em razão da eficácia, ‘apesar de tudo’ demonstrada por aqueles que trabalham, ‘se virando’. A prescrição da subjetividade, do engajamento de si e da disponibilidade para a empresa ou para o serviço, se faz mais frequentemente hoje. Responsabilidades sem responsabilidade para Clot (2006a) é uma das maiores dissociações do trabalho real atual.

**Interlocutor 7:** Essa questão aí que vocês citaram do início da privatização. Na Telerj, essa utilização das prescrições. Na Telerj, eu fui da Telerj há 27 anos era assim você tinha também esse espírito foi falado, esse espírito de atendimento. Era call-center, atendimento 102,103 e 104 e o supervisor. Quem fazia aquela norma era o atendente. Uma das primeiras normas que teve na Telerj, eu reuni uns cinco atendentes com a instrução e passamos dois dias ali para fazer aquela norma. Então como ele ia se dirigir, como ele ia atender o cliente. Então era assim, tinha as prescritas e tinha as opções. Se o cliente estivesse nervoso, você não precisava seguir roboticamente aquilo. Você tinha outras opções para fazer as perguntas, você tinha o teu método para deixar o cara extravasar a ira dele para depois você conseguir falar. Se o cara estivesse o tempo inteiro te xingando você não precisava oferecer nada. Então era assim que todos os funcionários que trabalhavam na empresa.

Depois da privatização o que aconteceu? Na privatização o grande empresário, o pessoal Andrade Gutierrez, o maior acionista eles pegavam empresas chaves, a maioria dos gestores que vieram, vieram da Brahma. Aí o cara da Brahma, que não tem nada a ver com telefone, fez um manual como se ele estivesse na Brahma. Normas de qualidade como se ele tivesse vendendo cerveja e não é por aí, ali é uma outra coisa.

Por exemplo, ali é setor de reclamações, é setor de produtos uma séria de coisas diferentes do que é na Brahma. E a grande maioria deles veio de empresas, contratados a preços de ouro, para fazer a Telemar subir, aí fez a Telemar descer.

**Interlocutor 6:** Mas por isso que há esse debate da privatização. Porque antes tinha qualidade hoje nós temos quantidade.

**Interlocutor 4:** Lembro que nós reclamávamos do atendimento da Telerj, mas pelo menos tinha um.

**Interlocutor 7:** Mas na Telemar era uma bagunça. Era uma bagunça porque na Telemar vieram pessoas que não eram de lá para a maioria dos setores. Eu trabalhei em todos eles e o que acontece, tem pessoas que não tinham nada a ver.

**Interlocutor 4:** Mas tudo isso eu acredito que a pressão é muito responsável por isso. (...) Então você começa a se bitolar e você começa: eu tenho que falar rápido, não posso deixar cair a venda, o cara tem que falar e eu tenho que... pronto.

**Interlocutor 5:** Agora o que ele está falando ali, o que foi dito lá em cima. Por exemplo: hoje o pessoal operador, o supervisor com a diferença de que aqui na empresa, na Telerj, aqui também tem o supervisor vigiando. Ele ficava com monitor na mesa dele e ele ouvia todas as posições só que quando acontecia um caso desses como ele tinha mais informações dentro do monitor, ele imediatamente interrompia, desligava o fone dele, ele interrompia e ele falava com cliente. Evitava o atrito do cliente com o operador, imunizava a situação, ele assumia a responsabilidade. Hoje não. Hoje bobeou, ele joga uma responsabilidade em cima do operador, que dizer, estressa muito mais. Antes ele imunizava o stress do operador hoje não (...).

**Interlocutor 4:** A diferença que antigamente era monitorado, mas era monitorado para dar auxílio, o supervisor imediatamente entrava para dar auxílio e hoje não, o cara se puder te expõe até.

**Interlocutor 2:** É, a gente verifica isso em vários setores. Você tem que colocar na responsabilidade do trabalhador individual esse total da validade, quer dizer, você na realidade é que tem que estar gerenciando toda essa relação, às vezes o operador consegue fazer isso. Eu já consegui várias vezes, mas nunca fui muito de dar confiança para o supervisor, ele sabia menos do que eu e ele sabe menos do que a maioria dos operadores. Porque ele não lê a intranet, o supervisor já me fez dar informação errada para o cliente. Mesmo esse supervisor, ele me constrangiu me botou de castigo, ela me botou sentada perto dela e disse: Angela você vai ficar aqui e não vai sair daqui hoje. De castigo, foi um constrangimento que eu passei na central. Eu não pude denunciar porque ninguém seria a meu favor, porque todos estavam trabalhando. (...) Então eu preferia eu ter o jogo de cintura para liberar o cliente da melhor forma possível do que o supervisor que não quer assumir. A gente tem que ter esse jogo de cintura que o supervisor não tem. O supervisor não quer esquentar a cabeça com isso também.

**Interlocutor 6:** As mudanças que nós temos que fazer nesse sistema todo vai sempre esbarrar na parte financeira da empresa. Ganha pelo tempo falado, ganha pelas ligações, o contrato que está firmado pela empresa.

**Interlocutor 2:** (...) Tem um limite de defeitos, de reclamações por dia, tem um número de reclamações por dia, então quando o cliente entra e diz: meu número é tal. Já tem lá dizendo, eu esqueci o nome da coisa, tal rua, ferramenta e concerto. Mentira não tem concerto para aquela rua. É para que o cliente não reclame, não torne abrir reclamação daquela rua porque já está esgotado, não sei se vocês trabalharam assim, mas é mais ou menos isso.

- Não pode. Já se encontra efetuando um reparo na sua rua. Aguarde.

Porque aquele número ali tem um número de registro ali, não pode passar para o cliente, porque a Anatel já estipulou dez defeitos naquele dia. Se você liga, se todo mundo daqui ligar para reclamar já passou.

**Interlocutor 4:** Aí eles mascaram o resultado.

**Interlocutor 2:** Então é ao contrário do Redecard. Por exemplo, na Telemar se havia reclamação e maquiada e o cliente vai reclamar de novo, aí torce uma reclamação embutida e aí pega na Anatel. E o que eles fazem, eles não abrem.

**Interlocutor 8:** No meu, o produto já é diferente, por exemplo, você comprou alguma coisa tem até, dependendo do CEP, tanto dias úteis para entregar. Então a gente para se proteger, eu vejo dois dias, como eu sei que nós temos um sistema, mesmo seu cartão aprovando eles vão analisar para ver se libera ou não e você leva três meses exigindo ser restituído no seu cartão. Eu já falo: tem até quatro dias úteis. Pode chegar antes como já aconteceu de eu falar isso que era dois dias e eu falei quatro e chegou no dia seguinte o cliente ligou para lá me elogiando ainda disse que ótimo. Isso aí é um modo da gente se proteger.

**Interlocutor 6:** É porque o meu atendimento é: financeiros. Então eu lido com dinheiro, com logística. Mexer no seu bolso dói, então acontecem casos em que há um débito para o estabelecimento que ele fica revoltado embora ele saiba que aquele débito é certo, mas ele não aceita, ele vai procurar um jeito de tentar reaver aquele valor. Aconteceu uma instrução com a minha pessoa esta semana que eu rebati e não assinei e graças a Deus minha supervisora aceitou.

**Interlocutor 4:** Agora, tem uma forma de a gente se defender também é conhecer a os direitos. (...) É uma forma da gente, uma estratégia defensiva a gente poder conhecer nossos direitos e fazer valer. Como é o procedimento dentro da empresa. Acho que é primordial você saber como funciona a empresa, o que se pode fazer. Às vezes, a pessoa entra e começa a ter um poderzinho como supervisor. Como ela falou um imbecil que sabe menos que você, um cara que entrou pela janela. Você está no atendimento há cinco anos, chega um idiota não sei da onde e que é conhecido não sei de quem.

**Interlocutor 6:** Estamos com uma outra lá agora que está todo mundo lá um arraso, feliz da vida, esperando o outro dia para trabalhar feliz, contente, porque nós temos uma supervisora que sabe avaliar o nosso trabalho.

**Interlocutor 9:** Tem um ponto aqui, só para finalizar o que ela está falando aqui e o que ela ia falar o tempo todo. Se esse supervisor for bom, não dura na empresa. Ele não faz parte do esquema, tem um esquema lá, então quando você pode ser supervisor, você troca e você vai ser supervisor. Então você pega a sua máscara de carrasco, pega o seu machadinho e você está ali para arrancar a cabeça dos operadores.

**Interlocutor 11:** É, quando o supervisor é bom ele não dura. Ou ele muda... e aí vai mudar o perfil dele para ruinzinho.

**Interlocutor 6:** Já levei muita ligação só na entonação da voz. Eu sempre fui educadíssima com cliente. O cliente falar assim:

- Ah não sei o que, não sei o que.

E eu:

- Senhor isso é assim.

E está ele falando, falando e falando. Aí na educação:

- Senhor por gentileza, assim. Posso? Pois não senhor.

A minha entonação era essa é mais que uma facada. E o cliente:

- Entendi.

**Interlocutor 2:** Eu já aprendi diferente. Se o cliente estiver falando muito alto, eu vou falando mais baixo. Ele vai gritando e eu vou falando mais baixo, eu chego a falar tão baixo que ele não entende o que eu estou falando, então ele é obrigado a calar a boca, para poder ouvir.

**Interlocutor 6:** Eu já deixei o cliente falando sozinho. Ou eu deixava o cliente falando sozinho ou eu dava essa travada nele:

- Senhor, por gentileza. Pra mim soa mais que uma facada, porque esse negócio de senhor, senhor, isso é mais ...

**Interlocutor 5:** A minha maior felicidade é quando o sistema está funcionando todo. Quando chega, você recebe a solicitação e tudo funciona, aquele dia você não fala não.

Nas relações de serviço a linguagem está muito presente, a questão da produtividade do trabalho esta vinculada ao exercício da linguagem. A variação vocal na situação de trabalho permite a expressão da subjetividade dos operadores/as de *telemarketing*. Na realização da atividade, não há um rígido controle sobre sua voz, podendo mesmo seguindo um *script*, imprimir a marca de sua identidade no discurso (Algadoal, 2002). Dessa forma, conjugam a economia de si com padrões que julgam mais eficazes. O uso da voz torna-se ainda mais importante uma vez que os operadores/as estão privados da utilização de informações gestuais ficando restritos\as ao ajuste pelas palavras, pela voz (Souza e Silva, 2002).

#### **4 - Reconhecimento**

O trabalho dos serviços, se não produz bens no sentido da economia clássica, também não produz apenas o relacional e o imaterial. Quando se reduz a atividade linguageira à imaterialidade, segundo Boutet (2005; 2006), deixa-se de reconhecer dimensões da atividade. Pois, grande parte da atividade dos trabalhadores\as provém da convocação de seu corpo (da laringe, da voz, da audição) e também de suas competências discursivas de seus conhecimentos técnicos. Além de impedir a percepção de uma característica essencial dessa atividade: a linguagem e seu uso é, simultaneamente, produtividade, atividade de produção e produto (Souza e Silva, 2002).

**Interlocutor 3:** Eu nunca liguei muito para aqueles incentivos ali porque eu acho que é só para aqueles que têm cargo, filhinhos de mamãe, supervisores e supervisoras que acontecia. Realmente eu gosto de trabalhar com público, eu realmente me sinto satisfeita com atendimento. Eu nunca tive preguiça de trabalhar, nunca tive má vontade de trabalhar, sempre trabalhei com prazer apesar de tudo, exceto com as dores, labirintite e tudo ai, mas eu gosto desse tipo de trabalho.

**Interlocutor 6:** (...) Mas é muito gratificante você está no atendimento e o cliente do outro lado falar:

- Puxa vida como foi bom falar com você, eu já falei com outro operador cada um tem uma norma.

Uma palavra, um carinho, uma calma no atendimento mesmo se o cliente não ouve o que ele realmente quer, ele fica satisfeito, entendeu?

Então eu fico, por outro lado, sentindo que a própria supervisão de repente olhar e dizer:

- Poxa, maneiro, parabéns!

Isso é gratificante. Agora é muito fácil quando está no atendimento, está na reta do gol, na linha do gol e o supervisor escutou o elogio, apontou ali e acabou. Agora quando o supervisor chega cedo que é o caso da nossa supervisora agora, ela chega antes de todo mundo e fala:

- Gente, vamos bater palmas para fulana que recebeu elogio.

Não é a questão de querer ser melhor que ninguém, mas é uma glória para gente, é um reconhecimento.

**Interlocutor 8:** Mas na realidade a gente também não percebe, mas a gente também está criando, vai recortando imagem. Então você pode mudar a imagem do operador colocando esse operador como uma pessoa que gosta de fazer o atendimento. Quer dizer assim, às vezes ele não tem condições adequadas, às vezes ele não está com meios adequados, mas é um operador que gosta e você vai mudando a imagem. Então isso é importante para gente também. Conseguir vincular esse tipo de informação, porque muda muito. Eu acho que, porque o que a gente tem na opinião pública assim? Por que isso? Primeiro porque as pessoas ficam irritadas de ficarem falando com operador que está seguindo aquele *script*. Parece sempre que é o que? Que é uma tapeação, ou seja, o cara está ali porque, porque não tem outro lugar para estar, no mercado de trabalho a única oportunidade que tem é o telemarketing. Então na realidade a gente também tem que mudar, eu acho que isso é uma coisa importante, que é mudar um pouco esse perfil, esse perfil que na realidade está se configurando porque ele não é isso.

**Interlocutor 5:** A fama do operador de ser mal operador porque a gente fica com essa fama. Eu como líder sindical eu tenho acesso dentro da empresa onde eu posso saber de todos os produtos. Na cobrança, eu que trabalhei na cobrança e se tiver um problema na minha cara eu gravo o que ela está falando e processo ela. Ela não era para estar sentada ali. Ela está cobrando, está vendendo, então tem que saber o que ela está fazendo. Tem colegas que fazem assim mesmo, às vezes são pessoas de idade que entram na internet e na hora que finalizam a compra se ele der um toque no enter duas vezes ele vai duplicar o pedido dele. Então você tem que ter toda paciência para explicar a essa pessoa qual o procedimento para ela cancelar. E nós temos colegas que para não perderem tempo, porque para eles tempo é dinheiro, não tem essa paciência. O próprio operador de *telemarketing* é que tem que sair na mídia e mostrar esse mau atendimento.

**Interlocutor 11:** Mas tem operador também que está ali para pagar uma faculdade, mas não está nem ai para o que está fazendo, não tem paciência. (...) tem muitos que não procuram se informar, não procuram realmente saber o que está acontecendo. Então, essa fama, fomos nós que fizemos e hoje deitamos na cama. Porque nós é que fizemos esta fama. Quando eu falo nós, é em geral. Porque é o próprio operador de *telemarketing* que fica na frente do que está acontecendo lá.

**Interlocutor 4:** Eu discordo um pouco disso que você está falando. Não é o responsável não, sabe porque que eu discordo um pouco? Porque qual é o primeiro *telemarketing* que a gente teve contato na vida? Era o da Telemar, foi o primeiro telemarketing e era um serviço telefônico diferente. Não era essa massificação que nem é hoje de tudo que é produto. Abre uma empresa que vai vender água mineral você cria um 0800, tu abre uma empresa que vai vender papel picado você cria um 0800, tudo hoje em dia é 0800. Então o primeiro que tivemos contato foi a Telemar e como ainda é um monopólio muitas vezes a gente era mal atendido, então resultado que a gente teve, a cultura errada que a gente teve de mau atendimento de telemarketing vem desde aquela época. A gente tem um passado por isso. Agora para mudar isso vai ser mais difícil. Muitas vezes não é nem a culpa do operador, nem do serviço que está prestando, mas a

pessoa já liga, quando cliente fala em 0800 não é só o atendimento. Porque a cultura do brasileiro com 0800 é: vou ligar para reclamar. O cara liga nem é para reclamar, mas só para cobrar.

**Interlocutor 11:** Então você chegou onde eu falei. Você está dando um atendimento... se é um outro que atende e não tem essa paciência, não dá orientação ao cliente (...).

O reconhecimento segundo Dejours (2004a) não ocupa um lugar marginal nas situações de trabalho. Ele é uma das formas de retribuição psicológica fundamentais para criação da identidade no mundo do trabalho. Essa identidade no local de trabalho ou mesmo socialmente é um importante ingrediente para saúde mental. A realização de si tem no reconhecimento a mediatização social no trabalho para sua construção. No entanto, alerta autor, que o rigoroso controle nas situações de trabalho, “a vigilância dos gestos, dos movimentos, dos modos operatórios e dos procedimentos” condena muitas vezes a inteligência no trabalho “à discrição, até mesmo à clandestinidade”. Dessa forma “é que uma parte importante do trabalho efetivo permanece na sombra, não podendo, então, ser avaliado” e reconhecido (Dejours, 2004a:30).

- **As entrevistas e instruções**

As questões observadas no Encontro estarão presentes também nas entrevistas que foram selecionadas e analisadas. Como dito no Capítulo II nesta parte optamos em apresentar e desenvolver a análise de cinco, as que consideramos mais significativas. Destas, duas foram utilizadas a técnica de *instruções ao sócia*. As análises foram realizadas a partir dos referenciais conceituais explicitados anteriormente, ou seja: da ergologia, da clínica da atividade, da ergonomia da atividade, da psicodinâmica e da sociologia do trabalho, buscando perceber a articulação dos pólos do mercado e do político identificando o *debate de valores* e as *renormatizações* na atividade. Apresentar as entrevistas praticamente na sua íntegra nos pareceu a opção mais apropriada para expressar a atividade realizada garantindo assim a perspectiva dos participantes. Para facilitar a leitura estruturamos a apresentação com subitens que foram estabelecidos no momento da análise.

A primeira entrevista apresenta um panorama mais ampliado do trabalho de *telemarketing* articulado com a trajetória profissional do operador e indica a importância da *construção de coletivos* de trabalho e da *cooperação*. A segunda e terceira entrevistas, realizadas segundo a técnica de ‘instruções ao sócia’, evidenciam mais



especificamente a atividade, o trabalho real, e revelam o *debate de valores*, as *renormatizações*, a importância da experiência para *o agir em competência*. Nas duas últimas, evidencia-se a *atividade contrariada*, a amputação do poder de agir que de acordo com Clot (2006a) gera o sofrimento e que neste caso ao adoecimento.

Uma característica comum aos três primeiros entrevistados é que são delegados sindicais de base, dando a eles uma estabilidade ‘parcial’, não usual nesta atividade de grande rotatividade. Essa relação com o trabalho nos fez pensar que a interação com o sindicato mostra-se importante e produz, a partir deste coletivo, a possibilidade de um discurso sobre o próprio trabalho, que pode funcionar como um dispositivo de ‘proteção’ à saúde. As duas entrevistas finais são realizadas com operadoras afastadas do trabalho com lesões por esforços repetitivos, que foram buscar, no sindicato, orientações e apoio para o reconhecimento de suas doenças.

### **5.3.1 - Desequilíbrios entre os pólos e as questões da construção do coletivo e da cooperação**

#### **Primeira Entrevista**

A primeira entrevista que discutiremos aqui, realizada com Jorge, um operador de 32 anos, traz indicações interessantes sobre o desenvolvimento do *telemarketing* no Brasil. Ao falar sobre sua experiência aponta mudanças que ocorreram neste processo de trabalho, desde quando começou a trabalhar como operador. Destaca algumas características do telemarketing de quando iniciou sua atividade, no Rio de Janeiro: a existência de poucos atendentes, a não designação desses espaços como *call center* e seu vínculo com o *marketing* político.

“Um candidato montou um *call center* para poder fazer pesquisa das demandas do eleitorado do Estado e também fazer uma campanha oferecendo os kits de campanha, camiseta, brindes. As pessoas eram cadastradas, porque davam o endereço para que se chegasse nelas, e então já se estabelecia aí um vínculo, uma forma de correspondência. Tinha essa parte do ativo e tinha a parte do receptivo, que era justamente esclarecer sobre os pontos do programa de governo dele. Posteriormente, ele ganhou, chegou a ser governador e colocou esse pessoal no Banerj.”

Apesar de breve (dois meses) Jorge qualifica essa primeira vivência em *telemarketing* como “uma experiência boa na época”. Após dez anos em Maceió, onde tinha família, retorna ao Rio de Janeiro e procura novamente se incorporar nesta atividade.

“Quando eu voltei pro Rio eu estava fora do mercado de trabalho e falei, vou voltar pro *call center*. Você tinha uma faixa salarial média. Você ganhava na época cerca de 2 salário e meio, quase 3, fora as premiações e etc e tal. Depois seria interessante pra eu começar a me manter”.

Em seu retorno Jorge destaca duas surpresas, ligadas a uma evidente precarização do trabalho com relação ao que havia conhecido anteriormente. A sua primeira surpresa estava relacionada ao descompasso entre o salário oferecido e as competências então exigidas.

“Vi que era muito pouco para o que se cobrava. Você tem que ter fluência verbal, você tem que ser uma pessoa persuasiva, você tem que ter paciência, você tem que ter click emocional, você tem que saber informática, além de lidar com o próprio Windows, você tem que lidar com programas, você tem que lidar com programas de determinado produto, que é muito complexo. Então o trabalhador, ele tem que ser capacitado e tem que ter também a capacidade de assimilar aquilo e lidar com esses programas. Então eu achei a princípio: “Pôxa, o salário está muito baixo pra cobrança que você tem”. Eu disse: ‘Tudo bem, vamos lá’”.

A segunda surpresa estava relacionada com ambiente de trabalho, que para Jorge agora se realiza debaixo de forte pressão e sem nenhuma estrutura de apoio para as equipes de operadores. Na central de atendimento receptivo, segundo Jorge, 70% das pessoas ligam para reclamar e 30% ligam para esclarecimento, essa carga emocional é muito intensa e os operadores contam apenas consigo mesmos para darem conta da situação.

“Então isso é uma carga, você lidar diariamente com isso é complicado. Você deveria ter um suporte. Você deveria ter aí dentro do ambiente de trabalho, uma equipe responsável em lidar com aquela pessoa. Ou seja, às vezes, você vem de casa já com certa carga emocional, aí você já vem fragilizado, dependendo da sua relação, dependendo sei lá... aí você entra no ambiente de trabalho, ou seja, autoestima lá pra baixo, como é que você quer que uma pessoa esteja motivada, como é que você vai querer que uma pessoa reverta determinadas situações, se ela mesma não consegue”.

Jorge acredita que essa pressão do trabalho associada à falta de estrutura de apoio, e ao despreparo dos supervisores, gera uma grande rotatividade na atividade, além das conseqüentes doenças, que para ele são somatizações da pressão da tarefa e das limitações do ambiente de trabalho, pausas curtas e rigorosamente monitoradas.

Este caso reflete a pouca importância dada à qualificação dos supervisores e a um não reconhecimento das exigências desse trabalho (que não precisaria de apoio).

Expressa um desequilíbrio entre os pólos. Indica uma dificuldade de gestão desses desequilíbrios na atividade, daí a rotatividade. A gerência para Schwartz (1998) pode possibilitar que as trocas não sejam condenadas a semi-clandestinidade, mas patrocinadas por organogramas e um gerenciamento sensível as exigências de flexibilidade e *renormatizações*.

“Você vai ter problemas aí, tendinite, problemas vocais, você vai ter uma série de problemas... aquele trabalhador começa a adoecer, e ele é substituído automaticamente. Então existe a rotatividade. Além disso, tem a própria limitação. Você não pode ir ao banheiro na hora que você quer, você tem que lanchar e engolir a coisa rápida, são 15 minutos pra lanche, isso é praxe, algumas centrais deixam que seja 20 minutos. (...) Na maioria das centrais, não existe liberdade e o tempo é muito curto, é de cinco minutos. E você acaba sendo penalizado, com a reincidência, você tem uma advertência verbal, advertência escrita, suspensão... e tanta suspensão, dá desligamento por justa causa. Então se você juntar tudo, você vê que é um ambiente carregado que adoce mesmo o trabalhador... ele adoce, aí...”

Para Jorge, que possui bacharelado em Psicologia, sua maior preocupação é com a saúde mental das pessoas, para ele ponto de partida das doenças. Tudo em função, ele insiste, da pressão da tarefa e do ambiente de trabalho, onde as supervisões não estão preocupadas com o atendente como pessoa, mas apenas com a execução da tarefa.

“Existem coisas assim, de uma pessoa receber ligação e no meio da ligação começa a chorar. Isso vai pingando, você sente que as pessoas, elas entram de repente calmas e saem irritadas, mal-humoradas, e a outra é o absentéismo. Com os operadores não, porque aí começa o cooperativismo, quem na verdade quem vai te dar força é o seu colega do lado, da bancada. Muitas vezes eu já vi, operador baixar a cabeça de cansaço também, pois tem gente que trabalha em dois *call center*, cabeça baixa de cansaço, e muitos supervisores não são preparados... Você está mais pra chefe do que pra líder, não existe a preocupação com as pessoas e sim com a tarefa. Já vi o cara bater nas costas: “Oh, levanta aí!” Não perguntando se você está sentindo alguma coisa, se está passando mal, entendeu? Aí bate assim: “Oh, levanta a cabeça, olha a postura!” Aí, a pessoa levanta com aquela cara de pálida! Não existe uma preparação nesse sentido. Pelo contrário, assim, você agora é supervisor, você controla esse pessoal ... Você foi operador, você sabe que é tudo malandro, cheio de manha e não pode dar mole pra operador, se der mole pra operador...”

A cooperação entre os colegas é um recurso importante para o enfrentamento das dificuldades cotidianas das situações de trabalho no desafio de preencher as lacunas e imprevistos. No entanto as políticas das empresas com seus mecanismos de gestão e de controle não favorecem a cooperação fazendo com esta seja efetuada informalmente. Pois a supervisão, que também vive sob pressão para atingir suas metas, como aponta Jorge, acaba por optar em não estabelecer uma relação de companheirismo ou mesmo

respeitosa com os operadores. Para ele o bom supervisor é aquele capaz de motivar sua equipe. No entanto, a empresa não se preocupa em apoiar de nenhuma forma os trabalhadores, sendo a política de recursos humanos praticamente inexistente, refletida nas ações dos supervisores, estando apenas preocupada em seguir uma prescrição no atendimento ao cliente.

“O RH hoje, não é nem tentar manter as pessoas lá, é tentar substituir rapidamente sem você ter a perda da qualidade do trabalho (...) o RH não chega e chama um grupo de supervisores de repente, no *call center* que está dando muito problema, onde está tendo muito absenteísmo e fala: gente, o que está acontecendo aí? Como está a liderança de vocês? Então é o seguinte: ó precisa de dez trabalhadores porque eu quero mandar dez embora, então ache aí no mercado 10 que possa substituir. Mas em nenhum momento, acho que tem a preocupação de entender porque querem mandar 10 pessoas.”

Como delegado sindical, Jorge acredita que algumas ações melhorariam muito esse desconforto psíquico por que passam os operadores, criando-se, por exemplo, a ‘sala de decompressão’, encontrada em ‘*call centers* da Europa’. Outra necessidade apontada seria estimular os supervisores a entrarem em maior contato com seus operadores, para ‘distensionar’ o ambiente.

“(...) tem *call center* na Europa hoje (...) que existe uma preocupação com o trabalhador e com a saúde do trabalhador, onde você tem as salas de decompressão. Se você tem uma ligação que vai mexer com teu emocional, você sinaliza pra supervisão, a supervisão pede tempo, você vai pra sala de decompressão, e a supervisão vai monitorar, vai fazer o acompanhamento dessa ligação pra saber se realmente foi ou não. É, tipo... você pega um cliente insatisfeito, o cara te xinga, xinga até a tua 4ª geração, lhe diz aquilo, aquilo outro, fala um monte de coisa, você tenta acalmar ele, ele não acalma, aí você começa a ficar nervoso...”

Dá um exemplo de como fazia seu primeiro supervisor:

“Quando eu trabalhei há dez anos atrás, o (...) falou assim: gente, vocês vão fazer uma coisa nova e tal... é um trabalho que às vezes é difícil e às vezes você vem da rua e já vem irritado, se vier da rua irritado eu quero que faça uma coisa: entre aqui na sala pra gente conversar. Poucas pessoas faziam isso. Mas às vezes ele dava aquela olhada na hora que o pessoal ia chegando e via de repente que alguém tava... aí ia lá, conversava, contava uma piada, quer dizer, ia botando o pessoal no clima do *call center* que ele gerenciava. Mas tem gerente que só está preocupado com cifra.”

Diante da questão de como explicaria a uma outra pessoa como se prepara para executar o trabalho de operador, Jorge demonstra que a preparação acontece muito antes da chegada ao local de trabalho.

“Você já sai de casa se preparando. (...) Você vai pensando assim: tomara que não tenha um cliente chato, tomara que a coisa vá numa boa. Então, vai depender muito do que você tá vivendo antes de ir pra lá, que você sabe que vai chegar lá, e você vai lidar com a ira dos outros, a angústia muitas vezes, com a ansiedade... então você vai torcendo pra que, qual o tipo de cliente que você quer que ligue. E antes assim... eu ia tentando o mais calmo possível. Por que? Porque eu sabia chegando lá eu ia me aborrecer, muito embora você tente ficar meio que ausente, não digo ausente, mas não deixar que aquilo te contamine. Não tem jeito, você pega uma ligação: reclamação, pega outra ligação: reclamação, outra ligação, lá no meio o pessoal te chama de idiota, você é um incompetente, você é um idiota, passe para o supervisor. Aí você vai explicar que não há supervisor (...).”

Dentre as muitas formas para evitar conflitos nos atendimentos, Jorge destaca, então, pelos menos duas estratégias criadas pelos operadores: uma, abusar da utilização da tecla “*mute*” (mudo, silêncio) e outra, seguir rigorosamente o *script* para evitar diálogos conflituosos com os clientes, forçando muitas vezes à finalização da ligação. Conseguindo, dessa forma, se preservar da tensão provocada no atendimento. A noção de atividade segundo Schwartz (Schwartz & Durrive, 2003) é o reconhecimento de que não há nenhuma situação de trabalho que já não seja, mais ou menos, transformadora ou tentativa de transformação. Reservas de alternativas permanentes que na atividade podem ser desenvolvidas ou não. Essas escolhas sempre ocorrem conscientes ou inconscientes em função de valores que as orientam: economia ou racionalidade do corpo; “economizar-se, economizar a fadiga, manter os ritmos, manter as cadências... sim, isto faz parte dos valores em jogo”.

“Estratégia número 1 é *mute*. Depois de um momento de gentileza, *mute*. Aí quando você fala: só mais um momento por gentileza, *mute*. Aquilo vai cansando, porque o operador acha é que a qualquer momento a pessoa vai bater o telefone, e pronto. Bateu o telefone: ufa! Foi embora, vai cair outro, é vai cair outro. Essa é uma, a outra é ficar ligado no *script*... é fazer com que de repente o cliente desligue. Ele desligou, ah que alívio... desligou. Essas são as estratégias (...). O atendente, ele tem que ter essa manha...”

Jorge evidencia a competitividade em que vivem imersas as empresas de *telemarketing*. Como numa cadeia de reflexos, a tensão desta competitividade inicial, dos contratos de prestação de serviços, vai se refletindo até chegar ao nível do atendente, e de como este último elo da cadeia é pressionado em sua remuneração e no

controle que é exercido sobre a sua atividade. Nesta reflexão Jorge expressa claramente a articulação entre os pólos do mercado e da atividade, identificando a correlação entre socialização, cooperação, sentido de responsabilidade, de coletivo, antecipação das contingências, consideração das exigências econômicas também evidenciadas por Trinquet (1996) em seus estudos.

“Uma vez questionando a gestora, ela disse que é questão de contrato. Então você fecha o contrato. Hoje, o que interessa para o gestor, para a empresa é ter o produto, então ele começa a fechar os contratos cada vez vem mais embaixo. E esse déficit, aí, não vai para gestão, não vai para o gerente e não vai para empresa. Ele é jogado para o trabalhador. Nós estamos chegando a um trabalhador de *call center*, que vai ganhar um salário mínimo. (...) Então lógico, as empresas vão se reajustar, e aí você passa a ter a grande maioria de trabalhadores de *call center* ganhando salário mínimo.”

Jorge percebe que esta lógica de mercado que pressiona a redução de custos, faz com que o trabalhador ganhe cada vez menos, trazendo uma incompatibilidade relativa às competências necessárias para realização da atividade.

“Agora você pega um trabalhador que precisa desse perfil que eu falei, pra ganhar salário mínimo, isso é complicado porque daqui a pouco você vai ter falta aí. Tem empresas que já estão contratando pessoas com 1º grau. E como é que uma pessoa, a gente sabe, dentro da estrutura educacional do país, como é que você tem uma pessoa com 1º grau que saiba informática? Então isso tudo começa a ser complicado.”

Aqui, Jorge vai nos alertar para uma importante situação que ocorre nesta atividade. Muitas pessoas ingressam na perspectiva de um emprego temporário, na possibilidade, por exemplo, de conciliar trabalho e estudo, mas na falta de alternativas, acabam permanecendo muito mais tempo na atividade, passando de uma central para outra em rotatividade intra-setorial.

“Então assim, eu estou aqui agora, mas isso é temporário... Mas, veja: experiência própria, eu fui temporário de dois anos, entendeu? A pessoa não ... eu to aqui, entrou comigo. Eu voltei a trabalhar em *call center* em 2003, entrou comigo ali e ‘não, isso aqui pra mim é só 3 meses, 6 meses no máximo, e saiu agora, contrariado’. Porque foi demitido, porque o produto foi pra SP, também existe essa mobilidade aí. Você tem empresas que está com *call center* aqui, de repente ele fecha, joga pra São Paulo, ou na Bahia, por conta dos incentivos fiscais, então tem tudo isso”

Destaca também que esta rotatividade não atinge somente os operadores, mas, também de uma forma mais geral a própria estrutura das centrais de atendimento que se

deslocam entre cidades, estados e países. Muda-se a fábrica, vai-se para outro lugar como afirma Duraffourg (Schwartz & Durrive, 2003) citando Wisner: “isso permitirá às pessoas trabalharem, apesar de tudo! Mas o mesmo fenômeno vai se produzir em outros lugares! Felizmente a terra é redonda, quando você tiver feito a volta, será preciso que você resolva as verdadeiras questões”.

Esta rotatividade se reflete na baixa sindicalização da categoria e na dificuldade de construção de coletivos. Com o processo de privatização em 1998, acrescido da mudança do perfil dos trabalhadores e da relação de emprego com o aumento do número de terceirizados, o sindicato se desestrutura e tem hoje a necessidade de retomar sua força representativa.

“Você tem que alertar seus colegas: se você está há mais de 6 meses, meu amigo, você não está ali temporariamente. Então ajuda a constituir a categoria. Vai lá no sindicato. Não está legal? Procura o sindicato, vai lá no departamento de saúde, fala com o diretor, procura seu diretor, veja no que ele pode te ajudar, leva as demandas pra lá”. E outra coisa, demanda não é só salário. Qualidade de vida nem sempre depende diretamente de dinheiro, é claro que dinheiro ajuda bastante, mas... é isso que eu falo, se você está lá há 6 meses, você não está temporariamente, porque você está construindo a sua vida toda em função daquilo, entendeu? E outra, do jeito que você está não consegue mais tarde trabalhar em nada, tu vai adoecer, pô!”

Jorge não só busca conscientizar seus colegas da importância de participação no sindicato, mas também construir um discurso de valorização do operador e, pela sua militância sindical, reivindica de maneira mais veemente posições de seus supervisores.

A cooperação segundo Dejours (2004b:131) não é um produto mecânico da organização “ela se baseia irredutivelmente, naquilo que não é imposto. Ela não aparece por decreto nem é prescrita entre colegas de um mesmo nível hierárquico” Dessa forma, a cooperação é o que instaura um coletivo de trabalho de baixo para cima e “é tributária da vontade dos agentes”. Os laços de cooperação solicitam as iniciativas individuais para dar conta das lacunas da organização do trabalho prescrito, além de regular as diferentes modalidades de ajustamento acionadas pelos operadores para dar conta da discrepância entre o prescrito e o real. Esses laços materializam-se nas “regras de trabalho”, construídas para fazer face às insuficiências da organização do trabalho, e se apóiam tanto na experiência dos trabalhadores quanto na atuação de uma inteligência específica (Dejours, 1994).

“Você não tem esse pensamento que o operador é uma peça fundamental. Ele é uma peça substituível (...) então na qualidade de diretor sindical e por ter a estabilidade que o acordo coletivo estabelece, eu posso ser mais incisivo e posso partir para o enfrentamento. E já cheguei para o supervisor uma vez e falei assim, perguntei, vem cá, me diz uma coisa, qual a carta mais importante do baralho? Aí... é o ás. Eu falei, não. O ás é a carta que tem o maior valor no baralho, ela é a carta de maior cotação. Mais importante, meu amigo, é a carta que você precisa, porque se você precisar de um 2, e não tiver o 2, ela vai ser a carta mais importante. Então veja isso aqui como um baralho. O operador de repente é uma carta muito importante que você precisa. Então é assim, eu acho que descartar, você vai começar a descartar. Mas vai chegar o momento que você não vai ter mais onde comprar”.

Outra questão que o preocupa, que também foi objeto de discussão no Encontro, é imagem que a mídia com seus programas humorísticos constroem do operador contribuindo para uma imagem depreciativa do operador para público.

“Outra coisa é a visão que o público tem do atendente do call center, do atendimento do telemarketing. Existe uma depreciação. Esse programa humorístico que tem um personagem que é uma atendente que faz chacota, que está atendendo fazendo unha, isso nunca acontece no call center. Teve uma menina lá que foi fazer unha, era na madrugada assim, quando ela abriu o esmalte e a acetona, aquilo empestiou o ambiente dela. Porque é volátil, o ambiente fechado pra ar condicionado, qualquer odor diferente, ainda mais álcool, éter e esmalte, é na hora: tem alguém na manicure. Aí ela foi lá e fechou. Eu falei: não dá pra fazer, entendeu? Mas jamais acontece da forma como esse programa é colocado... Tem o dia do teleoperador, é o dia 4 de julho... eu queria até ver se... mas é muita grana, eu queria que o pessoal fizesse um outdoor parabenizando e tentasse também acabar com esse personagem da TV, que é depreciativo para categoria... Então, todo mundo acha que call center é isso, é uma bagunça... faz uma brincadeira com uma categoria, se ela não se manifesta... na realidade ela está de acordo.”

Essa questão da imagem do operador veiculada pela mídia está associada à idéia de um trabalho sem qualificação, robotizado, sem compromisso com o público e suas necessidades, por estarem, os operadores, presos ao *script* e às restrições da própria organização do trabalho. Fica evidenciado um debate de valores por parte de Jorge, na busca do reconhecimento da complexidade do seu trabalho e da sua percepção de que sua atividade presta um serviço à sociedade. Na verdade, a sociedade/o cliente não "vê" claramente o trabalho deles - isto tem implicações na dinâmica do reconhecimento. Mostra que além da hierarquia, também a sociedade não reconhece o engajamento dos operadores, desequilibrando o eixo pólo do mercado-pólo político, favorecendo ao mercado no que tange a legitimação da precarização destas relações de trabalho,



colocando assim em foco a questão da dignidade do trabalho como valor sem dimensão. Jorge identifica que, a não compreensão da complexidade da atividade, dificulta as ações políticas de defesa desses trabalhadores, fragilizando as negociações salariais, de melhorias das condições de trabalho e a possibilidade de fortalecimento do ‘gênero profissional’.

Para Clot e Faita (2000), os gêneros profissionais<sup>8</sup> criados pelo coletivo, e por ele sustentado, funcionam como recurso para realizar a atividade, enfrentando a incerteza e o risco do mau procedimento, e possibilitando a renormatização das prescrições. No caso dos atendentes, realizando duas ações muitas desconexas e contraditórias: por um lado, satisfazer o cliente e, por outro, proteger os interesses da empresa. A observação e a análise do trabalho dos atendentes mostram que é pela linguagem que os operadores gerenciam tal tensão. A utilização da linguagem é dessa forma, componente essencial do trabalho em *telemarketing*, que em composição e interação complexa com equipamentos e tecnologias é a base da realização da atividade dos operadores (Boutet, 2006).

### **5.3.2 - A experiência como matriz de conhecimento**

#### **Segunda Entrevista**

A segunda entrevista é com a Beth que trabalhava na empresa de call center Atento, que oferece serviços de terceirização das atividades de telemarketing para diversas outras empresas. A Atento empresa do Grupo Telefônica é a maior empresa do Brasil e líder em seu segmento nos países de língua espanhola e portuguesa. Em 2001, obteve receita superior a 644 milhões de euros gerenciando 1,5 milhões de contatos para mais de 500 empresas através de sua rede internacional de 61 contact centers e mais de 29 mil posições de atendimento, distribuídos por treze países. A Atento Brasil presta serviços de atendimento às relações entre empresas e clientes desde 1999, gerenciando mais de 800 milhões de contatos por ano.

No setor onde trabalhava a operadora Beth, presta-se serviço ao ramo financeiro, de cartão de crédito. Ela trabalhava a quatro anos nesta empresa e tem uma jornada de

---

<sup>8</sup> Clot e Faita constroem a noção de gênero profissional a partir da concepção dos gêneros de discurso de Bakhtin, que ao analisar o funcionamento social da língua, compreende que sem os gêneros dos discursos e sem o seu domínio seria impossível a comunicação, pois a cada momento a fala teria que ser reinventada. De maneira similar, os gêneros profissionais surgem dentro dos coletivos de trabalho.

quatro horas diárias. Trabalhou em diversos outros tipos de atividade anteriormente e diz ter outra fonte de renda. Considerava este trabalho como “só uma distração” e o salário “pequeninho”.

Neste setor trabalhavam em média 250 pessoas, divididas em ilhas com vários horários, com aproximadamente 20 operadores para cada supervisor.

“É uma sala grande com dez ilhas, que você fica sentada. Você já viu esses estacionamentos de carros de shopping? Só que tem tipo umas baías dividindo. Aqui, vejo o daqui, se eu levantar vejo o que está na minha frente. Do lado tem, mas tem a divisória. E tem aqui atrás também, então a gente fica de frente para o que está aqui e o monitor; e fica costas a costas para o de cá. São treze ilhas, cada ilha tem vinte lugares. Dez de um lado e dez do outro. A supervisora fica na cabeça da ilha, o operador aqui”.

Poucos operadores têm jornada de quatro horas, a maioria trabalha seis horas diárias. No período de quatro horas eles têm uma pausa de cinco minutos para banheiro e no de seis têm mais quinze minutos para lanche. No entanto, existe o ‘banco de horas’ no qual eles aumentam em até duas horas seu horário normal.

“Não é opcional. Você é obrigado a fazer. Porque se você não fizer, está mal visto dentro da empresa. A supervisão fica em cima, tira pontuação de você no final do mês, você perde dinheiro. No *call center* tem uma vantagem do horário, mas as desvantagens são bem maiores. Porque você fica num campo de concentração. Tem as regras e você precisa cumprir as regras ali dentro. Quem vê de fora acha que é uma maravilha, mas lá dentro é bem diferente. Na teoria é uma coisa, mas na prática... Se você chegar um segundo atrasado, você é descontado na folha de ponto. Se você ultrapassar seus quinze minutos de pausa lanche, você é descontado e perde pontuação. Tudo é contra você e nada é a favor”.

Esta atividade se caracteriza por ter poucas formas de ascensão sendo a mais comum para o trabalho de supervisão. Esta trajetória é realizada pelo que eles designam de ‘escalada’.

“Escalada é quando a supervisão vai almoçar ou tira férias, você sai de operador e faz uma entrada para backup e fica na supervisão. E se não tiver pontuação você não consegue fazer escalada. Mas, o salário continua o mesmo. Então numa entrada para supervisão, se você não tiver pontuação você não vai. Vai depender da supervisão... da sua supervisora com você... se você for bem visto com a supervisão tu está ótimo, se você não está bem visto ela te diz: hoje tem que fazer banco de horas”.

As jornadas são sempre alteradas sem avisos prévios, na maioria das vezes em cima da hora.

“Se você sai às duas horas, quando chega uma e quarenta e cinco falam que você tem que ficar fazendo duas horas de banco de horas. Não é programado. Por exemplo, saio seis e meia da noite quando dá seis e vinte sete me ligam:

‘Você tem que fazer mais meia hora de banco de hora, mais uma hora’. Às vezes você tem compromisso, tem médico, então já conta um ponto a menos para você. Chega no dia seguinte a mesma coisa, não é programado seu banco de hora”.

No último acordo coletivo o Sindicato (Sinttel-RJ) conseguiu estabelecer o prazo de trinta dias para pagarem, em dinheiro ou em folga, as horas extras. Pois o que ocorria era que eles acumulavam uma enorme quantidade de horas e ficava difícil conseguir receber, possibilitando à empresa organizar a jornada e dispor dos operadores\as de acordo apenas com suas necessidades. No atual anexo II da NR 17 no item 5 relativo a organização do trabalho, estão previstas regulamentações para este fim.

“Eu já fiquei quinze dias em casa, porque eu tinha muito banco de horas e antes era noventa dias para eles pagarem o seu banco de horas, para não terem que pagar em dinheiro.”

Com relação às exigências para a aquisição do emprego:

“Você não precisa de nenhum conhecimento para entrar. Você tem que ter o segundo grau completo e saber ligar e desligar o computador, colar, minimizar, o básico. Conhecimentos básicos da informática para você trabalhar em cima do computador. Ter uma boa dicção, pronúncia... Apesar de que isso é de cada um lá, mas o básico é esse...”

No início da entrevista de “instruções ao sócia” fizemos a pergunta: “suponha que eu seja teu sócia e que amanhã eu vou te substituir no seu trabalho. Quais são as instruções você deve me transmitir a fim de que ninguém perceba essa substituição?”

### *Instruções ao Sócia*

#### **a) Chegando**

1. **S.** Vou chegar lá, amanhã... O que faço?
2. **O:** Você não vai conseguir fazer, com certeza absoluta.
3. **S.:** Vamos tentar. O que faço quando chego?
4. **O:** O crachá, você passa na roleta. Tem a recepção que está lá. Se você não tiver crachá eles dão uma liberação.
5. **S:** Falo com alguém?
6. **O:** Eu brinco, normalmente eu falo bom dia para todo mundo assim que eu chego, brincando. Para você entrar na minha sala, no *call center* mesmo, porque são vários *call*

*center*, tem uma carta magnética que você também tem que passar. Então só o pessoal daquele setor entra ali.

7. **S:** E depois?
8. **O:** Você tem que chegar e não errar a senha, se você errar a senha leva advertência. Joga a senha, vai abrir o sistema. Tem que chegar cedo para ler o jornal. Daí, você anota tudo que tiver no jornalzinho eletrônico.
9. **S:** Sempre tenho que chegar mais cedo?
10. **O:** Tem que chegar um pouquinho mais cedo porque tem um jornalzinho eletrônico e a gente tem que ler todo dia. No meu horário não pode, porque não dá tempo. Mas é obrigado a ler. Hoje mesmo teve simulação.
11. **S:** Como é esta simulação?
12. **O:** Durante o horário, o pessoal do treinamento entra na monitoração do ramal e faz pergunta sobre o jornal e não pode abrir a tela. A tela é escravizada. Lá eles estão vendo tudo que estamos fazendo. Então, normalmente o que eu faço... chego mais cedo. Pego oito horas e chego lá às sete e quinze. Abro o sistema, jogo minha senha, anoto o jornal todinho e deixo debaixo do telefone, debaixo do teclado, porque não pode ter papel na mesa. Nem papel, nem caneta porque são dados de cliente que a gente não pode passar. Já tiveram duas fraudes lá dentro. Então tem que esconder e quando entra a simulação do jornalzinho eletrônico, tirar debaixo e ler.
13. **S:** Esta é a melhor maneira?
14. **O:** Cada um tem a sua técnica. Ler durante não tem como porque quando entra um cliente na ligação e te pede a informação são várias telas, você tem que abrir o sistema, olhar, investigar lá tudinho, então você é obrigado a abrir informação nova que saiu ali. No jornal tem mudanças. Procedimentos, às vezes. Ontem aconteceu uma parada sistêmica, muita gente não conseguiu processar os cartões. E tem muita informação, porque cartão é muito rápido. O cartão de crédito é muito rápido. E o lance de terminal, a gente trabalha muito com aquela máquina onde passa o cartão, no estabelecimento. Então tem muito estabelecimento que é triste. Eles fazem tudo errado.

O fato do trabalho em *telemarketing* ser considerado simples, com poucas exigências de conhecimentos e competências, facilita a apropriação pelo mercado desse tempo que o operador necessita para se preparar para execução da tarefa. Como destacado nos parágrafos 8 e 12 existe a necessidade de se chegar mais cedo para se atualizar através do jornal eletrônico, sendo esta atualização cobrada e servindo posteriormente de parâmetro para avaliação. No caso da Atento este reconhecimento só aconteceu por pressão dos operadores, que fizeram uma parada no atendimento, para reivindicar a incorporação desse tempo de preparação na jornada, o que foi conseguido através de acordo coletivo. Esta é uma situação vivenciada nas diversas centrais de

teleatendimento e também foi objeto de regulamentação no item 5.5 do anexo II da NR17: “O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal”.

No entanto, se o tempo necessário para a preparação técnica pode ser anunciado, incorporado e reconhecido demonstrando uma maior complexidade no trabalho, existe uma outra preparação também necessária e não prescrita, expressa nas várias entrevistas, relativa a uma preparação emocional para essa mobilização de si que antecede a tarefa até mesmo antes da chegada ao local de trabalho, durante o trajeto, em casa, recorrendo a várias estratégias. Envolvendo ‘conversas internas’, consigo mesmo, segundo Jorge (entrevista 1) ou até a utilização de orações como é o caso de Cristiane (entrevista 5).

No parágrafo 2 verificamos outro componente da complexidade do trabalho, quando Beth afirma ao sócia que “você não vai conseguir fazer”. Percebemos aqui o que Boutet (1993) aponta como lacuna social da produção discursiva sobre o trabalho. Uma vez que este é pouco codificado discursivamente, onde poucos discursos circulam e são produzidos. Daí a necessidade de utilizarmos dispositivos metodológicos que colaborem com os trabalhadores na expressão desta fala como a própria instrução. Em outros momentos da entrevista a operadora repete esta mesma afirmação, demonstrando a dificuldade de expressão para falar sobre o conteúdo do trabalho. Pois se o trabalho prescrito está relacionado com o languageiro, o trabalho real não se ocupa de uma atividade social de verbalização. Como Boutet (1993) afirma, o *saber-fazer* é incorporado mais que verbalizado, por ser o lugar do não-dito, pois se conduz de outra forma do que foi prescrito.

Já no parágrafo 14 quando a operadora aponta para as várias telas, se refere a imprevisibilidade da demanda, a quantidade e variabilidade de informações que sob o limite do controle do tempo conformam a complexidade do trabalho. A questão do controle é uma forte característica da organização do trabalho que perpassa e tensiona constantemente os trabalhadores neste setor (parágrafo 8 e 10).

## b) Atendimento

15. **S:** O que faço quando atendo?
16. **O:** Entrou cliente você tem que pedir o número da maquineta que normalmente ele não sabe. Nem o número do estabelecimento, ele também não sabe e está lá na frente dele. Aí você pede o CNPJ, joga no sistema e te abre o estabelecimento, a razão social, telefone, endereço. Então você pergunta para ele o que ele deseja: “Qual a informação que o senhor deseja?” Tem que falar sempre o nome do cliente. Você tem um script, que eu acho ruim. Teria que ser mais flexível. Tem clientes que não gostam que chame de senhor. Eles até abriram agora. Se o cliente não quiser, a gente não chama, mas a gente está tão acostumado a chamar de senhor e dona, que a gente fala. Aí já peço logo o número, porque a gente tem um minuto e quarenta para atender isso tudo, e dependendo da informação, é rapidinho. “Eu quero trocar meu domicílio bancário no banco. Eu quero ir pro Bradesco”. “Não senhor, o Bradesco não é um banco filiado junto a Redecard, o senhor pode fazer alteração tem que ser para qualquer banco filiado”. “Quais são?” Aí você vai lá estabelecimento tal, eu já sei mais ou menos. Eu falo os principais. Mas tem gente que fala assim: “eu quero todos”. Aí, você vai na intranet, clica em *estabelecimento*, abre aquelas quinze janelas e está lá, *alteração domicílio bancário*. Você clica, aí vai aparecer o procedimento, o que ele tem que fazer. Tem que mandar uma carta, ou pode ser por carta ou xerox do cheque inutilizado, ou utilizado e autenticado no cartório senão a Redecard não aceita... Então, passa o procedimento. Aí você vai em tabela, nessa mesma linha de estabelecimento com a janela todinha aberta, aí vai lá em tabela para passar os bancos. São vinte quatro bancos e tem cliente que pede os vinte quatro. E perguntam: “Aceita crédito e débito?” Muitos... só crédito, outros só débito, outro, os dois, aí, você vai passando um por um. Para isso tem um minuto e quarenta. Basicamente é isso.
17. **S:** Quem são os clientes?
18. **O:** A gente só atende lojista. E tem as grandes contas que são especiais que tem que ser tratamento vip. O trabalho é com o lojista. Tem a parte da autorização também, que é com lojista.
19. **S:** Como eu faço?
20. **O:** Por exemplo, o cliente não tem o terminal *on line*, tem aquela maquineta manual que tem que decalcar o cartão como comprovante. Então eles ligam para lá e pedem a autorização. É tudo *on line*, automaticamente, quando você joga no sistema o número do cartão, o número do estabelecimento e o valor. Tanto que é o Banco Central que passa a liberação. Vai para Manhattan aquela informação, Manhattan joga pro banco do cliente, portador do cartão para ver se ele tem saldo, se ele tiver saldo vai para Manhattan novamente e de lá para o sistema. Isso você tem que entender em um segundo. É rápido. Quando o cliente não é baiano, ele passa o cartão assim, são 16 dígitos, 5 4 6 2 e vai assim e leva três minutos. Mas tem que ter um minuto, não pode passar. Porque ai a empresa perde dinheiro. Então é rapidinho. Eu consigo dar uma autorização em cinquenta segundos, eu consigo, até menos... trinta e cinco, porque eu tenho um relóginho lá, então eu consigo.

Nos parágrafos 16 e 20 Beth descreve sua atividade transparecendo a experiência construída neste percurso assumindo os objetivos de gestão e a responsabilidade de executá-los. Schwartz destaca (2004b), que é na tensão entre experiência adquirida e os imperativos da função que se busca melhor definição de prestar o serviço. Este saber construído pela experiência, *saber prático* segundo Jobert (1999), é o ingrediente do desempenho, da inteligência que se mistura àquela das instruções e dos equipamentos, quando confrontados com a resistência dos objetos ou das situações sobre as quais intervêm os trabalhadores. Neste momento vemos também o que Faïta (2005) reconhece como o sentido do serviço, ou seja, o sentido que o serviço prestado tem para os próprios protagonistas da atividade. É em nome do valor ético de solidariedade que o valor de serviço adquire sentido para os trabalhadores de acordo com Zarifian, (2001b:115) em que “prestar serviço é agregar uma decisão de solidariedade a um ato ou a uma produção concreta, endereçada ao outro. É exprimir interdependência dos indivíduos e de suas atividades.”

### c) Procedimentos e prescrições

21. **S:** E quando eu não souber a informação ou o procedimento?
22. **O:** Você tem a perna de trabalho ali que é a intranet, com as informações, mas é muita coisa. Qualquer coisa que o cliente perguntar você tem que responder. Você tem que responder tudo para ele. Está tudo lá. Não tem que estar atualizada, porque tem o jornalzinho, esse que a gente quando chega tem que ler, qualquer troço que mude no jornalzinho sai para gente. Às vezes a gente vai lá dentro e não está atualizado. Não está atualizado, a gente responde o que está lá dentro e leva não conforme. Entendeu? Então tem tudo no sistema, tem tudo ali, mas é muita informação.
23. **S:** Então, prosseguindo no atendimento....
24. **O:** A gente fala nosso nome e diz boa tarde: É autorização? Ai, ele passa o número do cartão. Número do estabelecimento. Número da maquineta. Valor. Você não pode fugir daquilo, você só vai liberar a autorização. Se tiver dúvida, tem na própria intranet, tem autorização e você pode me substituir tranquilo. Autorização é mole, qualquer um faz. Você chega aqui e eu te ensino em meia hora o que tem que fazer.
25. **S:** Tenho que seguir o script?
26. **O:** A gente fica no script, a gente procura. Até foge um pouco porque o próprio cliente força. Nessa hora eu fujo um pouco do script. Às vezes eu até falo com a supervisão: o cliente falou isso assim e eu falei assim para ele. E ela me responde: e você não sabe que não pode? Mas não tem jeito, tem hora que não tem jeito. Se você sair do script você leva não conforme. É não conforme a empresa, ao padrão da empresa, se você levou o não conforme já vem na outra avaliação que você tem uma postura não sei o

quê... Tem absenteísmo, tem comportamental, tem técnicas, que você não pode sair daquela linha ali e é muito complicado. Depois de um ano e meio você fica calejada e já sabe sair.

27. **S:** Em que situações acontecem?

28. **O:** Às vezes fujo um pouco, porque não tem como. Por mais que você esteja treinado a fazer aquilo, ali, tem hora, que não tem como, você extrapola. Eu já chorei muito no atendimento, de pressão da supervisora e de pressão de cliente ligando. Porque a gente não tem nenhum tipo de apoio, é tudo aquilo que está ali. A resposta está ali. E tem que passar para o cliente... é não senhor, o senhor não vai receber. Mas porque, porque e porque, porque quero fazer isso, quero fazer aquilo, quero falar com alguma pessoa responsável, e a gente não pode transferir para a pessoa responsável, a gente que responde.

29. **S:** Deixo o script na tela?

30. **O:** Não! O script às vezes é imenso. Por exemplo, quando está fora o sistema .... o script é imenso... Eu já sei de cor. Às vezes tenho lá uma parte do script ... na hora a gente anota no papel e deixa do lado, por exemplo, telefone, tem vários telefones. Eu tenho um todo limpo então eu coleí um monte de papel por dentro, onde tem um monte de telefone. São em média uns cinco telefones diferentes e endereços diferentes também, que a gente manda. Então esse negócio que a gente fala, a gente sabe de cor. Mas o que a gente não sabe de cor, a gente deixa anotado. Não pode ter nada anotado, mas a gente usa nossas manhas e conta que ali ninguém vai ver o que está escrito.

31. **S:** Como assim?

32. **O:** A taxa do mês de setembro, por exemplo. No mês de setembro eu coloco o aluguel que foi aumentado 6.45, aí eu coloco lá que o aluguel terminal 6.45 é a senha do mês. Eu coloco lá que a senha deste ano é sabedoria e do outro é inteligência. Então, quando o cliente às vezes entra na ligação, são pessoas que fazem o credenciamento na rua. Eles fazem a pergunta e eles não estão no estabelecimento, então para a gente passar a informação, eles têm que dar uma senha para gente, então a gente passa a informação. Tem lá a senha que esse mês é inteligência e sabedoria ou ao contrário, então a gente deixa no mês que está virada a folhinha (calendário). Hoje quando fiz a simulação, ela perguntou tanto a senha do lojista, do representante, como a taxa do mês, que é o do terminal, aí eu olho assim e não precisa abrir o sistema. E assim vai, mas, se você quiser passar por mim... vai ser complicado... você não vai conseguir trabalhar... com certeza.

33. **S:** Quais as principais demandas?

34. **O:** Você atende uma demanda e outro atende outra, porque é muita coisa. Às vezes a gente atende tudo, entrou ligação a gente vai atendendo tudo. Ontem eu estava até verificando, no manual da intranet. Lá tem estabelecimento, eu clico, abrem trinta janelas de procedimentos, aí a primeira é o banco, é o banco do cliente. Então a gente clica em banco abrem mais dezesseis, você tem um procedimento. Aí mais embaixo tem credenciamento abrem oito janelas. Então de trinta, eu cheguei até acho que na sexta janela, tinham quatorze, quinze, oito, nove... Porque na simulação da menina ontem, ela pediu para saber o montante de informação que tem. Eu nunca tinha pensado em fazer isso e comecei a fazer, então é muita informação. **Se você quiser passar por mim, você não vai conseguir.** Você vai ter que ter pelo menos uns 15 dias para eu poder te ensinar o básico porque o resto a gente só pega na prática mesmo.



Nestes parágrafos a partir dos procedimentos e das prescrições referenciais da tarefa, Beth descreve o envolvimento e a responsabilidade para seu desempenho evidenciando a potência dessa atitude que dá sentido e valor ao trabalho.

O olhar taylorista sobre o trabalho consiste em considerar que trabalhar é realizar operações em conformidade com o que é pré-definido e codificado (parágrafo 26). Como é impossível prescrever e descrever tudo, pois existe sempre uma variabilidade intrínseca ao trabalho real, trabalhar nunca é fazer aquilo que foi prescrito. Dessa forma, desenvolvem-se maneiras, manhas (parágrafo 30), estratégias e escolhas próprias (Zarifian, 1998), em que a noção central é a de norma: trabalhar seria sempre se confrontar com uma norma e renormatizá-la. Trabalhar é fazer face aos eventos que surgem abundantemente sobre uma situação estabelecida, situação que se pensava poder cristalizar numa descrição. É fazer frente a imprevistos, ao surpreendente, ao singular. Os trabalhadores desenvolvem uma experiência construída sob a forma de saberes práticos que são em grande parte informais e não verbalizados (Schwartz & Durrive, 2003).

#### **d) Natureza das demandas**

35. **S:** Em quais situações fazemos transferência?

36. **O:** No começo até sim. Há quatro anos atrás a gente transferia para supervisão. Aí, ficaram quase uns três anos sem transferir, tinha que rebolar ter jogo de cintura, muito papo e tempo. Nós temos tempo de atendimento, então é triste, é complicado. Já atendi telefone que o cliente me arrasou falando que eu era incompetente, que eu não estava fazendo o procedimento correto com ele, que ele tinha ligado o terminal há um mês, tinha que configurar e ele já queria usar o terminal e eu passei a informação e ele falou que eu não tinha competência e que eu ia morrer ali como gatinha. Aí eu chorei, eu comecei a chorar, a ligação caiu e entrou um outro e eu falei com o outro cliente com aquela voz de choro, a cliente até foi legal comigo. Ela começou a conversar, a cliente começou a me distrair. Mas eu atendi umas quatro ou cinco vezes, assim em um ano e meio, chorando com vontade de levantar e ir embora, sair dando em todo mundo e ir embora. Porque é loucura, você ali não poder responder, porque eles te monitoram o tempo todo, aquilo ali é gravado.

37. **S:** Então não podemos transferir?

38. **O:** Agora, está podendo transferir para um setor que é relacionamento, um pessoal que só pega esses problemas. Porque teve muita reclamação, dos próprios clientes... Então vai perder o cliente, ele entra. Fizeram esse setor, não por nós, mas pelos próprios clientes, porque teve muita reclamação. Mas nem o relacionamento consegue solucionar, a única coisa que ele pode fazer é abrir uma solicitação, para daqui a quinze dias solucionar, e nesses quinze dias você já ganhou tempo para resolver. Mas eu abro solicitação, eu fecho solicitação, passo procedimento como fazer e como não fazer.
39. **S:** Como faço para tirar dúvidas?
40. **O:** Você pode perguntar para sua supervisora, mas também se você perguntar muito, você fica sendo, eles usam um termo lá engraçado, insegura, não? É um termo que eles usam lá, então você tem que segurar mesmo. Os novatos.... coitados! Está entrando muito pessoal novo agora, porque tem pessoal que não agüenta a barra, não. Muito complicado.
41. **S:** Os problemas dos clientes são claros?
42. **O:** **Depois de quatro anos, o cliente quando fala comigo, eu já sei o que ele quer.** Voltou o comprovante, eu já peço o resumo de vendas, já abro na página certa, já vou abrindo a solicitação para pedir o reprocessamento. Então para mim é fácil, agora para uma pessoa que não conhece... No começo eu aprendi as informações junto com todo mundo, o pessoal antigo. Porque agora o pessoal antigo é minoria. Então quando tem turma nova eles tiram quatro, cinco do atendimento pra ficar na ilha ajudando. Porque a supervisão não dá conta, é muita coisa. E cada cliente é um cliente. Tem cliente que quer só trocar o telefone, alterar o telefone lá no sistema e te enseba, te enseba, te enseba, te enche o saco e o atendimento que era para levar quatro segundos perde às vezes um minuto e quarenta. E tem também o TMA, que tem que ficar naquela média ali. Alguns, você vai mais longe, outros você diminui, mas normalmente, cliente assim no Amazonas, lá do interior da Bahia é complicado. Às vezes é uma coisa normal que não tem mistério nenhum, é só apanhar decalcar o cartão e acabou. Não sabe decalcar, não sabe colocar. Então é mais complicado.
43. **S:** Como gerenciar isto?
44. **O:** É por isso que tem firmas que não aceitam operador de teleatendimento de muitos anos, porque ele já tem a manha dele, ele já tem a nossa manha, o cliente já entra e ele já sabe o que é. Porque na hora que entra uma ligação você já sabe, ele falou: ah! não sei o que, não sei o que, três palavras que ele fala eu já estou lá. Nesses **quatro anos, no começo não, mas nesses três anos para cá, dois anos e meio, o cliente quando entra na ligação eu já sei o que ele quer.** Ele falou três palavras eu já sei, já vou olhando, ele pede o material já vou ver se tem terminal *on line*, se não tiver terminal *on line*, eu não vou mandar débito para ele, que ele não usa débito, já vou direto no crédito. Então mesmo assim eu passo do meu TMA, que é o tempo de atendimento, você não pode ultrapassar um e quarenta. Eu vim a conseguir ficar na média tem um ano, eu nunca consegui ficar, sempre perdi, eu nunca ganhei produtividade, comecei a ganhar de um ano e meio para cá. A gente não consegue. E pessoal novo não ganha nada, o pessoal antigo ainda ganha. Esse mês eu ganhei cinqüenta e pouco, minha nota foi 92.

Outro elemento que compõem a complexidade do trabalho aparece no parágrafo 36 quando o cliente surge nesta relação dando suporte a operadora, possibilitando sua recomposição, constituindo uma aproximação com o que Schwartz (2000b) denomina Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). Entidades: porque existem fronteiras invisíveis que englobam pessoas que pertencem a serviços diferentes ou pessoas que se conhecem, mas que não trabalham juntas; coletivas: porque são vários trabalhadores buscando a eficácia e às vezes a eficiência no seu trabalho, em espaços onde transitam informações pelas vias mais diversas; relativamente pertinentes: elas são pertinentes para compreender como o trabalho acontece, e relativas porque as fronteiras são variáveis, em função das pessoas e da história das organizações (Scherer, 2006).

Nos parágrafos 40, 42 e 44 Beth mais uma vez nos fala sobre a importância da experiência, para lidar com a variabilidade e imprevisibilidade da demanda, seja esta cultural ou técnica. Para a realização do trabalho como observa Ferreira (2004) é necessário que compensem as diferenças culturais entre um cliente e outro, em função da variabilidade da demanda, e devem ainda ter a capacidade para reverter as manifestações agressivas demonstradas pelos clientes insatisfeitos, nunca desligando uma chamada por decisão própria. Essa forma de *renormatização* envolve uma tipificação dos clientes em categorias como, por exemplo, os que são lentos para compreender os procedimentos ou aqueles que não têm objetividade em suas solicitações (parágrafo 42). Essas categorizações como observa Algodual (2002), fazem com que os operadores acionem padrões de comportamento que acreditam ser mais eficientes para a situação com a economia de si.

A construção deste saber exige um tempo que é de natureza diferente do tempo do mercado, esta *temporalidade ergológica* como fala Schwartz (Schwartz & Durrive, 2003), do tempo dos 'ajustes de uns aos outros', tempo da 'estocagem de um certo número de formas de competências', e que também são fonte de eficácia e de produção de valores para o pólo do mercado. No entanto, esta estocagem é pouco permitida pelas condições oferecidas pelo mercado, que expulsa os trabalhadores e trabalhadoras da atividade, com sua altíssima rotatividade. O tempo apresentado por Beth, de um ano e meio a dois, é exatamente o tempo que normalmente os operadores/as, permanecem na empresa. Vemos também que o mercado, por privilegiar a contratação de mulheres, procura se apropriar de competências adquiridas em processos não formais de

aprendizagem, no âmbito doméstico, não visível e não dimensionável, buscando compensar de alguma forma, este tempo necessário para *transformação em patrimônio*.

Podemos dizer que neste cenário, este jogo também se aprende com o tempo, em que os trabalhadores/as no cotidiano de trabalho, tem que “pensar, criar, mesmo que no que ínfimo: aprender a se movimentar de modo imprevisto no tempo previsto; ser capaz de detectar os limites e insuficiências do prescrito e a presença das variabilidades e criar soluções”, de acordo com Athayde e Figueiredo (2004:255), isto tudo de maneira que as ‘transgressões criativas e produtivas’ não sejam detectadas pela hierarquia.

#### e) **Cooperação e dinâmica do atendimento**

45. **S:** Como é o dia de trabalho?

46. **O:** Se você pegar a primeira ligação, segunda e terceira tranqüila, você até vai tranqüila o resto do dia, mas agora se você pegar na primeira ligação sua, você pegar uma ligação estressante... é complicado você está ali atendendo, o cliente está te enervando, você já está tremendo. Teve uma vez que eu fiquei tão vermelha que eu fui parar no médico para tomar um calmante. Aí, um ajuda o outro nessa hora... isso que é bom, acalma...

47. **S:** Como é a relação com os colegas?

48. **O:** Só existe competição quando há escalada e o operador sai de operador para supervisor. Aí, vira estrela. No começo fica complicado, porque ele saiu de uma situação de pedra e vira vidraça. Ele quer mostrar serviço. Então o pessoal, a equipe quando está bem unida derruba o supervisor, se a equipe for lá levantar e tiver falado do supervisor, o supervisor cai, tem isso. Então vai depender muito da equipe daquela supervisão.

49. **S:** Como interrompo uma ligação?

50. **O:** Não! De jeito nenhum pode desligar. A gente transfere para relacionamento, aí o relacionamento vai abrir uma solicitação, só para o cliente ficar satisfeito. Só que ele acha que vai ser solucionado. Quando ele retorna de novo para mim e o relacionamento abriu aquela solicitação que ia solucionar e não é solucionado, de novo a pessoa fica nervosa, aí a gente transfere e fica nisso. Até ele desistir ou processar a Redecard. Só que no contrato tem, tem um contrato lá que eles fazem, a gente fala que para linha tal está lá bonitinho. Então o estabelecimento vai perder aquele dinheiro. Isso é muito complicado e em companhia aérea também. Porque eles são, eu nem atendendo companhia aérea, quem atende é o pessoal do turismo. E é bem complicado porque não são eles, a maquina não é deles, é da centralizadora, então são várias, tipo uma raiz não é? Às vezes o cara está aqui e é complicado também. Então se você quiser chegar lá e sentar para trabalhar, **você não vai conseguir passar por mim, nunca!**

Aqui também o *saber prático* ou *inteligência astuciosa* como denomina Dejours (1994:125) essa inteligência que tem raiz no corpo, “nas percepções e na intuição sensível: uma inteligência do corpo em resposta àquilo que incomoda que traz dor, sofrimento ou, até mesmo, prazer, requerendo, assim, uma atividade elaborativa, um saber-fazer coletivo”. E como ressalta Schwartz (Schwartz & Durrive, 2003) o corpo está onipresente aí dentro, e “o corpo é a atenção, a vigilância; é estocar as coisas na memória, é esquecê-las no momento oportuno”.

Para a construção da cooperação é necessária a vontade dos sujeitos, tendo como condição para isto, segundo Dejours o estabelecimento de relações intersubjetivas de confiança. E “a confiança repousa na visibilidade dos ajustamentos singulares para responder satisfatoriamente às exigências da organização prescrita” (Dejours, 2004a:38). Portanto, é necessário um conjunto de encontros e de interações que supera a competência isolada de um indivíduo.

Mais uma vez Beth alerta para a complexidade e singularidade do trabalho repetindo ‘você não vai conseguir passar por mim, nunca!’ (parágrafo 50). O fato de que trabalhar é utilizar a *inteligência astuciosa*.

#### f) **Emergir de alternativas**

51. **S:** Como faço nas pausas?

52.

**O:** Para você ir ao banheiro tem sua pausa de cinco minutos. Se me der vontade de ir ao banheiro mais de uma ou duas vezes, eu tenho que dividir esses cinco em três vezes ou então ultrapasso a pausa. E quando está menstruada? Aí que você ultrapassa mesmo. Normalmente quando você ultrapassa esses cinco minutos, você perde ponto. A gente trabalha com uma garrafinha porque não pode ficar levantando para beber água, então eles deixam uma garrafinha para gente. Então a gente bebe porque fala muito e tem que beber água, automaticamente dá vontade de ir ao banheiro. Eu trabalho duas e eu peço pausa e aí, quando da eu vou ao banheiro. Eu procuro ir ao banheiro correndo, porque se precisar ir de novo eu peço. Eu mesmo faço a minha contagem, se eu levei três minutos então eu tenho só mais dois para ir no banheiro de novo. Se por acaso eu fui e levei três minutos e quando eu voltei a segunda vez para ir ao banheiro só posso levar dois.

53. **S:** Tenho que avisar para levantar?

54. **O:** A gente tem que avisar, porque no telefone quando a gente puxa a linha e põe número dois, número dois é banheiro. Fica no monitor da supervisora. Porque tem uma parte de vidro lá que fica o coordenador geral, que é ele o chefe. Tem o supervisor e a escala, a gente operador, assim, o capataz e o senhor de engenho para ficar bem fácil.

Então o senhor do engenho fica lá dentro olhando para o meu computador. Aí ele vê lá se a minha supervisora é a Roberta, e fala: o operador fulano já está cinco minutos de pausa banheiro, Roberta, cadê fulano, porque está seis minutos de pausa banheiro? Aí automaticamente, a Roberta vai está com a gente.

55. **S:** E isso acontece com frequência?

56. **O:** Acontece, com certeza. Sempre aconteceu. Depois de uma denúncia no jornal da Vivo, eles aliviaram um pouquinho, mas continuam botando pausa dois. Eu perdi em pontuação em pausa banheiro. Eu mês retrasado, um dia ultrapassei cinco minutos porque não sei quem me chamou, eu parei e esqueci. Aí quando eu voltei, eu perdi pontuação. Eu parei, esqueci e tirei seis minutos. Hoje eu também passei da pausa, tirei seis minutos. Tanto é que no meu contracheque vem lá o horário certinho. Sempre vinha redondinho os cinco minutos, porque eu já me doutrinei. Às vezes nem vou ao banheiro, às vezes vou lá fora e tomo café, fumo e isso também me prejudicou. Eu ficava quatro horas direto, bebendo água, agora não. Agora eu vou ao banheiro e quando dá para tomar café, eu tomo café porque distrai. Esses cinco minutos que você tira são um alívio, parece que você dormiu meia hora e voltou a trabalhar, é um alívio, por incrível que pareça. Quando há a reunião e a supervisora vai dar a nossa avaliação e é em torno de quinze minutos, **aí é uma maravilha.**

É comum o Sindicato receber denúncias de operadores\as relativas a abusos na pausa banheiro, algumas empresas já foram condenadas em função desta situação, sendo obrigadas a pagar indenização por danos morais em razão da conduta arbitrária. Apesar da ação da Justiça, as empresas continuam a agir ignorando as necessidades dos operadores\as, deixando a cargo desses a gestão dessa contradição: precisam beber água em função da utilização sistemática da voz e não podem dispor de tempo para irem ao banheiro quando necessário. O *saber prático* dos trabalhadores\as é fundamental para que eles mesmos lidem com as situações de trabalho. Esse saber permite que eles reinventem a cada momento a sua atividade para além das restrições, sendo fundamental para a minimização ou mesmo superação dos riscos (Jobert, 1999). O tempo de pausa é imprescindível para que os operadores\as se refaçam, se recomponham, para continuar trabalhando (parágrafo 56). No decorrer das negociações para regulamentação do setor, no anexo II, foi intenso o processo de discussão para extensão desse tempo previsto. O patronato, no final, saiu vitorioso conseguindo que durante a jornada de trabalho fosse disponibilizado apenas 20 minutos para pausa, no total, contra os 30 sugeridos (10 minutos a cada 90 trabalhados).

**g) Reconhecimento e saúde**

57. **S:** Gosta do trabalho que realiza?

58. **O:** Eu gosto. Apesar dos pesares e talvez eu goste porque eu não dependo daquilo. Porque na hora que eu quiser eu levanto e vou embora, tchau e benção. Me manda embora, ou então eu peço demissão. Agora, as pessoas que dependem daquilo ali é um sofrimento, eu vejo as pessoas sofrendo com calo nas cordas vocais, com caroço aqui, porque aqui ali é a fonte de renda deles. Tem várias pessoas que tem filho e é aquilo, a gente sai dali vai para outro, trabalha seis horas ali no call center atento e trabalha doze horas nisso. Eu estou a quatro anos, acho que o tempo útil de um operador de teleatendimento de seis horas, eu acho que é no máximo dois anos e meio. Eu talvez tenha conseguido ficar esse tempo todinho no atendimento é porque eu sou quatro horas. Eu não me sacrifico, faço tudo certinho, tanto é que eu trabalho há quatro anos e não tenho atraso, não tenho falta. A falta que eu tive, eu sempre falei, o dia que eu faltava ou eu morri ou eu estou internada, então foi quando eu fui internada. O horário é certo, eu sempre cheguei e continuo chegando. Eu morava na Tijuca, chegava lá sete e dez, sete e quinze e mais tardar as sete e trinta. Cheguei até seis e meia. Eu nunca me loguei antes e nem desloguei depois. Minhas quatro horas sempre são quatro horas e seis, quatro horas e cinco, quatro horas e dez.

59. **S:** E os outros?

60. **O:** As pessoas ficam desesperadas no atendimento, porque não pode demorar, porque senão não vai ganhar o dinheiro, ficam naquele desespero. Eu não. Tanto é que mês passado quando eu passei mal e ela veio me dar a simulação, eu disse que estava com fome. As pessoas não podem trabalhar com fome, então aquela ansiedade é constante. E tem muitas pessoas lá que estão com problemas psicológicos. Tem um amigo meu que está afastado, tem outra lá que está trabalhando, mas está tomando calmante. Porque é muito estressante às vezes, tem que fazer o maior esforço. Estou tomando um remédio, não sei se você conhece...

61. **S:** Há muito tempo?

62. **O:** Desde quando eu passei mal. Eu passei mal com esse negócio da urina em julho. Aí eu fiquei meio nervosa, porque eu não estava conseguindo. Eu estava nervosa porque eu quase morri. É um negócio assim horrível, você tentar urinar e não conseguir urinar porque vazou o sangue dentro da bexiga, tua barriga inchando e aquele desespero de você querer urinar e não conseguir. Então eu fiquei traumatizada, não sei. Então foi um mês meio complicado para mim. Eu falava assim: vou beber água, tenho que beber água ou tenho que ir ao banheiro, aí outro entrava. A cabeça da gente é muito engraçada, eu com medo de passar mal de novo fiquei meio mal. Aí eu fui ao médico e ele passou esse negócio, aí eu voltei ao normal.

63. **S:** Toma com frequência o remédio?

64. **O:** Eu tomo ele e mais um, são dois um pra de tarde e outro de manhã, mas só quando estiver muito agitada, tanto é que eu levo na bolsa, se eu estiver agitada eu tomo, mas não dá sono. E tem muita gente que toma remédio, tem pessoa que tomam remédio de baixar a pressão então automaticamente tem que ir ao banheiro. Às vezes as pessoas não tomam o remédio na hora que tem que tomar, tomam na hora que estão indo embora, mas têm que tomar de manhã. Quem trabalha de manhã é complicado. E não é só essa

pausa de banheiro, tem também o ar-condicionado e tem que beber água senão dá calo. Essa menina que saiu agora está com calo nas cordas vocais. E tem tendinite e problema de audição, porque às vezes tem ligação que entra e dá aquele estouro. Eu desligo. Fez um barulho muito forte eu desligo. Hoje mesmo entrou uma, eu tinha até esquecido disso, fez um barulho forte a ligação. Às vezes aquele barulho minúsculo não é tão importante, mas aquilo ali é ruim. Tem uma menina lá que está com sessenta por cento de audição só. Não só ela como outras também. Então tem um grupo de doenças que o call center traz. Sistema nervoso, cistite, tendinite por causa do mouse e da postura do dedo, tinha que ser um mouse assim onde você clica, porque esse é mais grosso do que eu e às vezes eu não consigo nem fechar a mão. Por causa disso tem gente com problema no pulso, problema de coluna. Essas são algumas doenças que o call center traz e não é reconhecido. Agora a gente vai fazer um seminário para conseguir que, a cada cinquenta minutos, ter dez minutos de pausa, como era antigamente quando tinha telefonista. Agora não tem mais telefonista, é só operadora. Mas nós somos telefonistas, fazemos o quê? Atender ligação e passar informação e até mais porque uma telefonista normalmente transfere para um ramal a gente não. É um serviço bancário praticamente.

Beth quando fala do seu processo de adoecimento, na verdade, vivencia o duplo sentido do trabalho: o trabalho visa sempre uma produção de objetos e serviços no mundo exterior e uma procura de produção de si no mundo psíquico (Jobert, 1999; Dejours, 2004b). Ou seja, por um lado, *uso de si pelos outros* e, por outro, o *uso de si por si mesmo* como aponta Schwartz (2003a). Para atender a esses dois objetivos é necessário que se torne visível para os outros a inteligência singularmente utilizada, com “a dupla intenção de garantir a sua cooperação no trabalho e de submeter a sua maneira de trabalhar ao julgamento de outros com vista a obter um reconhecimento da sua pessoa” (Jobert, 1999:234).

O *saber investido* do trabalhador condiciona quase sempre a produção, sendo decisivo a pessoa ou o grupo, pois, o investimento de si mesmo é o elemento-chave para a eficácia da atividade. Investido porque ele reenvia à especificidade da competência adquirida na experiência. E esta experiência é investida em uma situação única e histórica, não é formalizada, nem escrita em nenhum lugar (Trinquet, 2007). Ela está localizada, fundada no intelecto e no corpo, no *corpo-si*, como define Schwartz (2003), ou seja, alguma coisa que atravessa o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso. Atender a dois valores, de mercado e os do bem comum, cria contradições que atuam sobre as *dramáticas de usos de si* (Schwartz, 2004b). A busca da eficiência é a origem da pertinência do serviço, que é uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos, para interpretar, compreender e gerar a modificação perseguida, nas condições de atividade do destinatário, no caso das relações de serviço como define Zarifian (2001b).



### **5.3.3 - Desenvolvimento da inteligência astuciosa e debate de valores**

#### **Terceira Entrevista**

A terceira entrevista é com Fernando, delegado sindical pelo Sinttel-RJ, que há seis anos trabalha na empresa Claro. A Claro<sup>9</sup> operadora de telefonia celular de âmbito nacional, possui atualmente mais de 11,1 milhões de clientes no Brasil. Atua em 20 Estados mais o Distrito Federal, cobrindo uma área de 137 milhões de habitantes, o que correspondente a 84% da população brasileira. Esta empresa é controlada pelo grupo América, setor de telefonia celular, com mais de 50 milhões de clientes no México, Argentina, Equador, Colômbia, Nicarágua, Guatemala, El Salvador, Honduras, Estados Unidos e Brasil.

Especificamente no que se refere à telefonia celular, é um dos serviços que mais cresce no mundo e no Brasil, o número de aparelhos celulares já ultrapassa o de telefones fixos. Este é um mercado altamente competitivo pelas empresas, que disputam consumidores de maneira acirrada, realizando constantes promoções, lançamentos de serviços ou produtos, para manter ou aumentar a fidelidade do usuário. Conseqüentemente estas demandas recaem objetivamente sobre os operadores de *telemarketing* que com rapidez devem responder a estas variabilidades.

A seguir as ‘instruções ao sócia’ de Fernando onde podemos perceber que entre as exigências da tarefa e suas prescrições existe um ajuste do operador através de escolhas improvisadas para dar conta da variabilidade, como tentativa de atingir metas, muitas vezes não coincidentes, expressas em um debate de valores.

#### **a) O momento da chegada e o início do trabalho**

1. **S:** Amanhã chegarei à empresa e vou substituí-lo. Como faço?
2. **O:** A gente normalmente tem uma tolerância de cinco minutos para você se logar. Porque, o que acontece? O supervisor puxa um relatório, então o operador de teleatendimento não pode se atrasar, porque você tem que se logar. Então o que acontece, três dias você usando esse atraso permitido ela te dá uma advertência. Então você tem lá a máquina, você joga o seu código e põe disponível. E aí todas as ligações que caírem vão cair em você. Então a partir do meu horário de seis ao meio-dia, das seis e um eu já tenho que estar disponível para o primeiro cliente. Se der seis e cinco e ainda

---

<sup>9</sup> Informações no site da empresa [www.claro.com.br](http://www.claro.com.br), em 27/9/2006.

não estiver logado, mesmo que não entre cliente, ela puxa o relatório e dá uma advertência.

3. **S:** Que tipo de cliente se atende?
4. **O:** O cliente corporativo, que é o cliente empresa. A partir das seis da manhã fica bem *light* e entram cinco atendentes. A gente tem nossos lugares que já tem nossas coisas, já tem tudo. A minha pasta já está lá. Se você precisar pegar papéis que tenham informações que vão te ajudar tem lá, algumas promoções que eles jogam na intranet, mas às vezes como eu tenho uma pasta você rapidinho vai e acha mais rápido do que navegar na intranet.
5. **S:** Como é a comunicação com os colegas?
6. **O:** Quanto menor o grupo mais fácil de ter uma comunicação entre as pessoas. A nossa equipe [início da jornada] às seis horas, mas às oito horas chega uma outra turma, então a gente não fica de seis ao meio-dia sozinho. A gente fica duas horas só essa equipe - de seis até oito horas. Oito da manhã chega a turma de oito as duas, ai dez horas chega uma outra turma que vai de dez as quatro e depois meio-dia.

Mais uma vez fica evidente a importância desse tempo de *preparação para o trabalho*, percebemos que o tempo para o operador se ‘logar’ é muito curto. A necessidade deste tempo é expressa pelos diversos operadores de diferentes formas. No entanto, o controle do tempo que é estabelecido pela organização não permite e não o reconhece como parte necessária para efetivação do trabalho, apesar de na nova regulamentação. Pela sua própria natureza, a tradução de necessidades em normas, tende a restringi-las ao se tentar dimensionar, quantificar, objetivar algo para que se possa checar, medir, mensurar. Dessa forma, dificilmente reconhecíveis por observadores externos, a gestão da atividade e seus saberes, desenvolvidos pelos trabalhadores, são muitas vezes “invisíveis”.

Por isso que, garantir o reconhecimento dessas necessidades, só é possível com um entendimento da perspectiva da atividade. Reconhecer que existe uma gestão que não pode ser prescrita e que se desenvolve e está circunscrita no confronto da atividade mesma, seja no tempo de preparação até o momento de se logar (parágrafo 2), seja na criação do seu próprio instrumento de trabalho (parágrafo 4 ‘minha pasta’) à revelia das normas, seja no reconhecimento da importância da comunicação entre os colegas (parágrafo 6).

**b) A organização do trabalho: horários e pausas**

7. **S:** Como são as pausas?
8. **O:** Tem horário de lanche, horário de pausa ao banheiro e tal, todo dia dependendo da supervisão, ou todo dia, ou uma vez por semana eles puxam o relatório para ver suas pausas, para ver se você está dentro das pausas. Que é a sua pausa de banheiro, que são de sete minutos, e a sua pausa de lanche, que são quinze minutos. Antigamente você podia tirar o horário que você quisesse agora não, agora eles estipularam. Você tem que tirar naquele horário. Porque eles fizeram uma tabela para organizar os horários de cada um, para não chocar, tipo assim, saindo os cinco para lanchar naquele horário ai dá furo então não pode. Saem dois, depois saem mais dois ou os três.
9. **S:** Sempre temos que seguir este horário estipulado?
10. **O:** É, por exemplo, o horário de lanche. Colocaram o horário de lanche as sete da manhã. Eu pego as seis, e uma hora depois eu vou parar? Então eu pedi para ver se conseguia me colocar lá para as nove horas que fica no meio. Mas, se as nove já tem alguém, aí tem que ficar negociando, fulano quer trocar comigo não sei o que. Quer dizer a gente acaba tendo que fazer esse tipo de coisa infeliz. Porque para eles, lá, têm o que a gente chama de tráfego, que é o setor que analisa qual o fluxo de ligações naquele horário, se precisa de mais gente naquele horário, se naquele horário você saindo para lanchar vai dar uma fila, então por isso você não pode lanchar naquele horário, tua pausa de banheiro você não pode tirar os sete minutos seguidos, você tem que tirar intercalado dentro da sua escala de trabalho.
11. **S:** Tenho que observar alguma outra regra com relação ao horário e pausa?
12. **O:** Antes de você sair. Quinze minutos antes de você sair, você não pode tirar nenhum tipo de pausa. Por exemplo, são onze e quarenta e cinco, já pensou se todo mundo de meio-dia der pausa para aproveitar esses quinze minutos, para desligar computador, ir ao banheiro, resolver tudo que tem que fazer e meio-dia sair, quer dizer, até o pessoal de meio-dia sentar para trabalhar nesses quinze minutos fica vago ai o que pode acontecer, dá fila, então eles estipularam que não podia. A maioria fazia isso e até a gente faz um pouquinho. Faltam dez minutos para eu sair, e eu não tirei a minha pausa lanche, ou faltam dez minutos e eu não tirei minha pausa banheiro, faltam sete, eu deixo, são onze e cinquenta e três, vou dar minha pausa banheiro agora e não entra nenhuma ligação. Nesses sete minutos eu consigo desligar o computador, arrumar minhas coisas, ir ao banheiro e quando dá meio-dia em ponto desligo o telefone e me desloco. Ai eles começaram, isso é umas das coisas que não pode fazer, mas você na prática acaba fazendo.
13. **S:** Como utilizar as pausas lanche?
14. **O:** Muitas vezes com esse horário de seis ao meio-dia, eu acabo saindo meio-dia e almoçando depois desse horário. Então, não uso meus quinze minutos para nada, eu acabo dividindo. Tiro meus quinze minutos partido durante o dia. Quando a supervisora puxa o relatório, ela não vê que eu parti, que eu tirei esses quinze minutos divididos. Ela só consegue se enquanto eu tiver tirando a pausa ela entrar no sistema e monitorar. Por exemplo, ela vai ver, está em pausa lanche, cinco minutos depois eu volto ai quando for oito e meia, por exemplo, eu tiro de novo mais cinco minutos, mas ai ela tem que ficar

com o sistema aberto tempo todo para ela ver então isso prende muito e eles não fazem isso.

Ai no final do dia ou no outro dia se ela puxar o relatório ela vai ver que eu tirei quinze minutos de lanche, que eu tirei sete de banheiro, mas ela não sabe que eu tirei partido.

**15. S:** É comum fazer isto?

**16. O:** A maioria faz isso. Até para você descansar um pouco mais porque você está lá numa ligação estressante pensando eu ainda não tirei minha pausa lanche, mas ainda não está na minha hora e se ela está lá sentada não está circulando, dá a pausa, para uns três, quatro minutos, já dá um alívio. Dá a pausa, fica ali [na PA] e dá uma relaxada, conversa com colega ou entra na internet, porque a gente no meu setor ainda tem acesso a internet, ai dá uma acessadinha na internet, dá uma olhada em alguma coisa ai pronto. Daqui a pouco tu volta, e vai controlando o tempo, depois tu bota disponível de novo ou se ela voltar a se sentar.

A análise da atividade, do ‘trabalhar-gerir’ segundo Schwartz (2000b) mostra-se importante na medida em que reconhece a variedade de níveis imbricados e o engajamento subjetivo, onde há escolhas a serem feitas. Apesar dessas escolhas acontecerem em micro situações elas se referenciam a dimensões sociais mais amplas. No parágrafo 8 se vê como as regras do mercado são reprocessadas pelos operadores na busca de uma economia do corpo, para saúde, com a criação de um outro uso das pausas, uma *renormatização*. O mesmo ocorre no parágrafo 10 com a negociação do horário de pausa, o rearranjo possível. Mesmo assim, o mercado sempre busca absorver a *renormatização* (parágrafo 12) com imposição de novas regras. ‘Trabalhar - gerir’ diz respeito a não se poder neutralizar o espaço das escolhas, conscientes ou informalizadas, a serem feitas, desafiando qualquer racionalização do trabalho.

É interessante ver como no parágrafo 14 isso fica evidenciado, com a gestão do próprio tempo de pausa, ou seja, um uso diferente da pausa, não previsto. Sem o qual o trabalho seria *invivível* (parágrafo 16).

### c) Tempo médio de atendimento e procedimentos

**17. S:** Qual o tempo de ligação?

**18. O:** Tem um tempo médio, que depende do setor. Cada setor tem um tempo médio, por exemplo, o nosso é de um minuto e quarenta. Era um minuto e vinte passou para um minuto e trinta e cinco e atualmente é de um minuto e quarenta. Porque o atendimento do setor corporativo do plano empresa é um pouco mais demorado. Às vezes a pessoa que liga é usuário de uma linha, ai você dá informação básica de uma linha. Às vezes não. Às vezes, é a pessoa que responde por todos os aparelhos da empresa. Vamos dizer, a sua empresa tem quarenta aparelhos, uma conta com cinquenta folhas, esses são os exemplos mais comuns, você liga e começa: eu estou com um problema na conta e

tal, o número tal não ligou para não sei para onde. Aí eu tenho que abrir quarenta páginas de conta, eu tenho que verificar, analisar, ver o que você está falando, procurar no sistema. Aí ele vem e diz que o número tal também não está fazendo interurbano. Dá para ver se está acontecendo alguma coisa no número tal? Aí eu paro o que estava fazendo do outro, já resolvi um e vou pro outro número. Respondo: ele está bloqueado para fazer ligação interurbana DDD e DDI. E o cliente pergunta: Você pode liberar? Ele já confirmou a senha e responde pela empresa, aí eu vou e libero. E ele continua: Ah vê se o número tal também está bloqueado? Quer dizer, isso você está atendendo a um cliente, mas ele está vendo vários problemas com várias linhas. Aí eles dizem que realmente não tinha como ter um atendimento baixo e isso toma tempo. Então isso às vezes fica um pelo outro. Você atende um cliente que demora dez minutos e você atende um outro que demora, sei lá, trinta segundos.

**19. S:** Como faço para me atualizar?

**20. O:** A gente chega um pouco antes para ler a intranet e ver se tem alguma informação adicional. Então você tem que estar atualizado. Muitas vezes você consegue. Quando você domina bem o sistema intranet, sabe onde está a informação, você se atualiza na hora que está atendendo, isso já aconteceu comigo várias vezes. Você está atendendo, e o cliente pergunta:

\_ Como eu faço para tirar minha conta do débito automático?

Você já sabe que está lá na intranet. Tem assim: atendimento, setor de cobrança, SAC e informação e está vinculado na intranet para o setor de cobrança. Aí você vai lá no setor de cobrança, procedimento setor de cobrança tal, aí abre todos.

Você vai lá na mudança de data de vencimento, débito automático e abre o débito automático.

Às vezes você consegue fazer isso rapidamente, quando o sistema não está lento e você consegue ver: Entra em contato com seu banco e não precisa notificar a empresa automaticamente. Você altera, mas se ele não alterar junto ao banco aquilo ali não vale de nada. Porque o banco é quem vai direcionar. Você informa:

\_ O senhor então vai mudar? Porque a gente atualiza aqui no sistema e o senhor entra em contato com o seu banco e altera com banco.

\_ Ah então só eu alterar agora com banco?

\_ Sim é só o senhor alterar agora com o banco.

Então você registra chamada, que se a monitoria pegar aquela sua ligação para monitorar eles vão ver se você registrou ou não. Porque muitas vezes quando o atendimento está um atrás do outro a gente burla. Informação boba do tipo:

\_ Como é que eu passo para secretária?

\_ O senhor vai digitar \*100 ou \* e os quatro primeiros números do seu telefone e ouve as instruções da sua secretária.

\_ Obrigado.

È desligou. Se você não fez [registro], já perdeu ponto. Se você não identificou o cliente no sistema, o que eu também acho uma besteira. Você só ligou para ter esse tipo de informação, então eu acho que não vai impactar em nada numa produção, num problema futuro para você [cliente]. Diferente de um problema de conta, de um problema de pagamento, de um manuseio no aparelho, por exemplo, de programar o aparelho. Eu tenho que registrar que eu passei uma programação para você para quando você ligar de novo, a pessoa que te atender identificar.

\_ A senhora fez a programação que foi passada?

\_ Fiz.

\_ E o que aconteceu?

Você começa a identificar o problema do cara, diferente de uma secretária. De qual o procedimento da sua secretária? \* 100 ou \* e os quatro primeiros números do seu telefone.

**21. S:** Sempre tenho que fazer o registro?

**22. O:** Tem que registrar. Às vezes o cliente pergunta:

\_ Dá para o senhor verificar se minha conta está em débito automático ou não? Porque eu fiz o pedido mês passado e ainda não está, você pode?

\_ Está em débito automático.

\_ Obrigado.

E desligou. Eu preciso registrar isso para quê? Sabe, é perda de tempo, aumenta o tempo médio. Se você liga:

\_ Eu queria saber se está em débito automático?

\_ Sim qual é o seu nome por gentileza?

\_ Fulana.

\_ Qual o número do seu telefone?

\_ Número tal.

Aí, para que o cliente não desligue antes de você registrar, você não dá a informação de imediato;

\_ Só mais um momento.

Aí você diz:

\_ Fulana, sua conta esse mês já está em débito automático.

Aí sim você fechou tudo, registrou, quando você fechou esse atendimento, botou disponível entra outro cliente. Você está pronto para atender outro. Então o padrão é esse.

**23. S:** Quando finalizo o atendimento o registro já tem que ter sido feito?

**24. O:** Já tem que ter terminado. Muitas vezes, se você é rápido, como a gente... esses macetes a gente vai pegando com o tempo. Você sabe que vai dar tempo de você registrar o chamado anterior antes que entre a próxima, ou já vê que está com fila, porque na hora que está com fila o supervisor fica lá dentro para ver se você não fica de pausa padrão, que é a pausa que não entra ligação e você perde produtividade. Porque o ideal é: você terminou uma bota disponível, terminou outra bota disponível, para entrar ligação o tempo todo e não se formar fila.

Você já pensou cada ligação que eu atendo, eu travar meu telefone para não entrar, o colega fizer a mesma coisa, o outro faz a mesma coisa, vai ficar uma fila porque ninguém está atendendo mesmo que seja em poucos segundos aqueles segundos já está entrando outra ligação, outra ligação.

Então você bota disponível, muitas vezes a maioria faz isso. Você coloca disponível, ouvindo o que o cliente está falando: Operador Pacheco, bom dia e está lá registrando o anterior. Você tem que ter cabeça para poder ouvir o que o cara está falando e registrar [ligação anterior]. Muitas vezes você até ouve o que ele está falando, mas não assimila. Ai o que você faz? Você diz assim: Qual o número do seu telefone? Ai ele diz o número. O senhor gostaria de saber sobre a conta não é isso? Não, a conta eu já tive a informação eu quero saber disso. Quer dizer, ele já tinha falado. Ai a monitoria pega que você ouviu o que ele falou, mas não assimilou. Você de uma forma sutil fez ele falar de novo o que ele queria. É diferente de você falar: Sim desculpa senhor eu não entendi, o que o senhor queria mesmo? Ai você deu a entender claramente que você não entendeu, não ouviu o que ele falou.

25. **S:** Como devo fazer o registro?

26. **O:** De uma maneira clara, porque você tem sempre que saber que uma outra pessoa vai ler. Então você tem que registrar de uma maneira resumida, mas clara. Normalmente não acontece. A pessoa quando consegue resumir escreve muito, mas aí ela explicou tudo. Só que perdeu tempo, porque ela perdeu tempo para escrever e eu vou perder tempo para ler. Mas tem outras pessoas que não. Resume e bota assim: cli, qq, sb, aí é muito resumido. Tipo assim: cli de cliente, qq de queria saber, sb de soube. Não existe um padrão para essas abreviações loucas que estão totalmente fora do padrão. O qq de quer saber ou queria saber não dá. Às vezes você entende. As pessoas usam até linguagem de internet, tipo: vc, naum, linguagem da Internet. Tudo bem algumas coisas você salva outras não. A informação fica tão truncada que o que ele quis dizer aqui? Está tão resumido tão cheio de abreviações malucas que você não consegue. Aí a monitoria já reclama disso. Então a monitoria é teu carrasco, é o que te manipula. Você não pode falar gírias, você não pode falar para o cliente: tá, né, gírias. Eles dizem que são vícios de linguagem você não pode falar.

Na busca de conciliar objetivos, às vezes contraditórios, a organização do trabalho, tende a tornar mais flexíveis os seus sistemas e mobilizar os trabalhadores como principal fonte de produtividade, de qualidade e de adaptabilidade desses sistemas. Dessa forma, os trabalhadores encontram-se ao mesmo tempo diante de um excesso ou de falta de prescrições. Pede-se deles iniciativa, criatividade e autonomia em decisões individuais e coletiva, como podemos ver nos parágrafos 18 e 20.

Pois para obter-se um resultado na ação a simples aplicação das prescrições não basta, como explica Jobert (1999) ‘algo mais é necessário’. Existe uma inteligência que se mistura às instruções e aos equipamentos, que sem a qual nada funcionaria ou como “trabalhar implica sair do discurso para confrontar-se com o mundo. A palavra não é a coisa, será necessário que alguém ‘ature’ a coisa (...)”, sendo esta a contribuição específica dos trabalhadores e trabalhadoras (Davezies, 1993 apud Jobert, 1999:229).

É nesta dinâmica que as competências se realizam, na capacidade dos operadores de além de controlarem o TMA e atenderem os clientes, registrarem adequadamente o seu atendimento (parágrafo 26). Como alerta Dejours (2004b) os trabalhadores não têm, como regra geral, qualquer intenção de permanecer meros executores. Procuram realizar sua tarefa da melhor forma possível, atingir seus objetivos com precisão desde que estes não sejam desprovidos de sentido para eles. O que mobiliza os trabalhadores na sua relação com as tarefas “(...) é o desejo subjetivo fundamental de obter retribuição de seu engajamento e de sua contribuição, um benefício em termos de sentido para si” (Dejours 2004b: 295).

#### d) A relação com o cliente

27. **S:** Como devo me relacionar com o cliente?

28. **O:** Existe na própria intranet, as dúvidas de monitoria: O que você pode dizer ou não pode dizer. Se o cliente disser: Pára de me chamar de senhor! Aí você pode parar de chamar de senhor. Mas se ele não disser aí é senhor e senhora o tempo todo. Não pode chamar de você. Vícios não podem também ser ditos, ok não pode dizer. Você pode até falar ok, mas se você repetir várias vezes ficará caracterizado que é um vício seu: ok senhor; ok só mais um momento; sim eu já verifiquei a sua conta alguma dúvida ok; não está tudo certo quero saber disso ok. Falou três vezes a mesma coisa. Até mesmo a palavra sim. Falou sim três vezes está ferrado, quer dizer, está errado.

Entre o prescrito e o real há uma *renormatização* que leva a uma nova definição dos objetivos iniciais. Esta *renormatização*, parte do enigma do trabalho, que mobiliza a subjetividade, fica irremediavelmente no domínio dos operadores. Mesmo com prescrições excessivas (parágrafo 28), no confronto da atividade é que é necessário que os operadores mobilizem essa forma de inteligência que convoca todo o corpo (Dejours, 2004b:130).

#### e) Informações para o atendimento

29. **S:** Como faço para tirar dúvidas?

30. **O:** Pode passar para a supervisão ou tem um fale conosco interno, que a gente tem as áreas para onde mandar e questionar. Porque o pessoal que joga informação na intranet vai para área responsável por aquilo verificar o que está acontecendo. Por exemplo, isso é um problema de rede, então o pessoal que cuida da rede tinha que detectar esse problema lá. Então às vezes eles colocam no intranet e eles demoram a dar essa solução. Então a gente passando para supervisão e quantificar quantos programas desses vocês estão recebendo por dia. Aí passa para a supervisão, ou abre o tal do arco, como eles chamam o problema que vai para pessoa, e abre quantos problemas daquele vai para área técnica. Então tem muitos chamados para área técnica daquele problema. Até a própria técnica diz que tem muitos chamados disso e tem que ver o que está acontecendo porque tem alguma coisa errada, o mesmo problema com vários clientes. Aí começa a verificar.

31. **S:** Com dúvida posso perguntar a um colega?

32. **O:** As equipes normalmente têm o que eles chamam de backup. Que é uma pessoa que o supervisor escolhe e pode mudar, variar. O supervisor vê aquela pessoa que domina bem um assunto de um ou todos os assuntos para ele ficar de apoio na sua equipe. Por exemplo, você está procurando um negócio ou está vendo uma coisa que não consegue entender, aí você chama o apoio e ele vem e te ajuda.

Apesar de no geral se interpretar a atividade dos operadores\as de *telemarketing* como uma atividade simples e parcelada, desprovida de concepção, vemos nos



parágrafos 30 e 32 expressa a complexidade do trabalho com a formação das 'Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes - ECRP', como Schwartz (2000b) conceitua o fluxo dos processos para a realização do trabalho. A figura do backup reforça assim esta complexidade, há um fluxo de informação que envolve os operadores, o *back up*, os supervisores e o próprio cliente na busca da solução demandada por este.

Nesta atividade compreender e construir uma interpretação das condições que o cliente quer modificar e elaborar as soluções para transformá-las é o que se pode definir como competência profissional. Só se pode ter a compreensão do que se pretende solucionar através do que Zarifian (2001b; 2001c) chama comunicação autêntica, e indica que essa compreensão não se dá apenas no relacionamento do operador\a com o cliente, mas ela mobiliza a experiência de todos os trabalhadores\as da organização.

#### **f) Sistema de avaliação e monitoramento**

**33. S:** Como é avaliação?

**34. O:** Existe um ranking que são os quadrantes. Eles inventaram uns quadrantes que você tem cores. Se você está no quadrante verde, você está com 100% de monitoria, 100% de tempo médio, que eles chamam de HT ou TM e 100% de qualidade, ou seja, você faz um atendimento rápido, tempo baixo, monitoria boa e com qualidade. Tudo isso te coloca no quadrante verde. O nosso setor tem que ter monitoria mínima de noventa, quer dizer, você tem que ir de noventa a cem. Se você ficar em oitenta, oitenta e sete, você está abaixo da qualidade que eles querem. Outros setores não têm qualidade de monitoria de oitenta, de setenta, dependendo do setor. Por exemplo, o setor de cobrança é 80%. Você tem uma monitoria de 80%, você tem que ficar de oitenta para cima. É mais difícil e mais demorado. E o setor SAC, que atende pós-pago e pré-pago, fica também nessa média de setenta a oitenta. Os quesitos são: produtividade, tempo médio, pontualidade, prontidão no atendimento, ter eficiência no atendimento, entendimento do questionamento do cliente, uso da ferramenta de trabalho, que é a intranet, você domina o uso da ferramenta, se foi rápido para acessar, qualidade, porque às vezes você dá uma informação errada para o cliente. Você acha que confia na sua memória, porque na sua memória estava uma informação. Era assim uma semana atrás e quando você olha já foi atualizado e já não é mais assim.

**35. S:** Quantas vezes têm avaliação?

**36. O:** Por mês, são quatro vezes, duas do supervisor e duas do setor de monitoria. O supervisor vai fazer a mesma coisa que a monitoria. Só que o supervisor é mais maleável porque ele sabe as dificuldades que você tem. E o setor de monitoria ele é mais frio, ele só vai seguir o passo a passo daquela tabela, aí vem o erro. Essa tabela começa com cem e conforme você erra, ele vai diminuindo seus pontos. Aí eu disse assim: vem cá, então você fica caçando erro para poder me diminuir pontos? Você não procura os meus acertos. Se eu já começo com cem, eu estou com cem por cento de acerto, então você tem que procurar erros para diminuir isso. Você não começa uma prova com nota dez, você começa com zero e o que você for acertando você é pontuado.

O supervisor diz que é assim e a gente sabe que é assim, mas está errado isso. Quando começou a monitoria desta forma eu questionava muito. Quer dizer então que tem uma categoria lá, um quesito, que você tem que falar o nome do cliente três vezes, no início, durante a ligação e no final, se você não falar isso, você perde ponto. Porque eles dizem que se você não fizer isso, o atendimento fica frio e impessoal. Por exemplo, você entra numa ligação e a primeira coisa que você faz é se identificar, nome e sobrenome. Então entra uma ligação e você atende: Operador fulano, bom dia. Bom dia, fulano e daí começa a reclamar ou pedir ou falar o que tem que falar.

\_ Eu estou com problema assim na minha conta X, o problema é esse e tal.

\_ Sim, qual o seu nome, por favor?

A primeira vez ele fala meu nome é fulana.

\_ Oi senhora fulana. Sim eu vou verificar sua conta.

Porque você já reclamou, já falou o que queria, então não vou perguntar o que você quer, eu vou verificar o seu problema e vou olhar aqui sua conta e tal. Se você precisar de mais informações pergunta pro cliente:

\_ Certo senhora fulana, o número do seu telefone, que já aparece lá para gente, é o número tal tal tal?

Porque a gente sempre tem que confirmar.

\_ Não é esse não, eu estou falando de outro.

\_ Qual o número do seu telefone?

Ai também é pontuado, identificou o cliente no sistema. Você identificou, seu nome é tal, você já falou, ai eu digo assim:

\_ Qual a sua senha de atendimento?

Se você não tiver uma senha de atendimento, que é obrigatório ter cadastrado, eu vou cadastrar confirmando seus dados. Ai eu confirmo sua identidade, seu CPF e seu nome completo.

\_ Então senhora fulana, vamos cadastrar uma senha para quando a senhora entrar em contato não precisar confirmar todos esses dados só a senha?

\_ Não, não quero.

Tudo bem, então a gente segue, então assim da próxima vez a senhora, por favor, pode cadastrar a senha ou confirmar de novo os documentos. Informo novamente que para ter uma agilidade no atendimento, a senha são quatro dígitos, que a senhora não vai precisar entrar em contato e confirmar dados, só a senha.

Até porque isso também induz o cliente a cadastrar a senha. Se tiver, confirmou a senha, se começa atender e ai vai.

Se você pedir um momento para ela, só um momento por gentileza e botar ela para aguardar, quando você retornar:

\_ Senhora fulana, obrigado por aguardar.

Se você não falar isso perde ponto. Quer dizer, falei de novo seu nome e continuo o atendimento. Durante o tempo que eu estou falando, se eu começar, a senhora pode, a senhora não sei o que, a senhora, eu não posso falar várias vezes assim. Tenho que dizer, não senhora fulana, realmente eu estou verificando há um problema na sua conta e tal eu vou abrir um pedido para que seja resolvido e tal. Continuo:

\_ Senhora fulana, só mais um momento.

Falei de novo fulana no meio da ligação. E no final, eu não posso perguntar se a senhora quer mais alguma coisa e eu falo assim: certo ou ficou alguma dúvida?

\_ Não. A empresa agradece a sua ligação senhora fulana e tenha um bom dia.

Se não fizer isso perde, sei lá vinte pontos, entendeu? Porque tem um quesito lá e ai aparece.

### 37. S: É comum acontecer isto?

**38. O:** São coisas bobas que você é punido e que não afeta o seu atendimento. Eu tirei sessenta e três numa monitoria porque o cliente já tinha ligado quatro vezes e eu fui e verifiquei. O problema dele não era nada do que as pessoas estavam falando. Ele não conseguia acessar, não lembro o que era, não sei se ele não conseguia ligar, ele não conseguia fazer acho que uma ligação, quando eu fui ver abriram vários pedidos para área técnica verificar o problema dele e não era. O problema dele era uma programação que se faz no telefone, por exemplo, se você ativar o siga-me do seu telefone, siga-me é quando você transfere as chamadas do seu telefone para outro. O cliente não sabe que ativou isso ou não lembra que tenha ativado e diz: Eu não estou conseguindo receber ligação no meu telefone e está dando ocupado.

Se ele fez o siga-me, obrigatoriamente tinha que ser transferido para outro telefone. Aí você faz um teste, você pode fazer isso. Eu olhei lá e abriram três vezes o chamado para técnica, a técnica disse que não tinha problema nenhum. Mas o que aconteceu? Na primeira vez ele abriu um chamado para área técnica, aí na segunda viram que abriram chamado para área técnica e a pessoa abriu de novo, a pessoa copiou o registro e colocou de novo a mesma coisa para área técnica, ele atendeu esse cliente em menos de um minuto:

\_ Sim senhor só um momento. Estou verificando que a área técnica está vendo e eu vou abrir de novo o chamado para área técnica.

Ele copiou o que obviamente a anterior fez, colou, abriu o chamado para área técnica:

\_ Senhor anote o número de chamada e tal...

E acabou o atendimento. O terceiro fez a mesma coisa, eu fui ver os registros não mudava nem uma vírgula. Então o que está havendo? Porque até pouco tempo não tinha problema com esse cara receber ligações.

\_ O senhor recebe?

\_ Não, não recebo.

\_ O senhor faz?

\_ Estou fazendo.

\_ Desde quando o senhor não está recebendo?

\_ Ah já tem nove dias que dá sinal de ocupado. Mantenha seu celular ligado que eu vou ligar para o seu telefone.

Liguei e deu ocupado. Não era para dar porque ele tem o chamado em espera, porque quando você está numa ligação você consegue atender outra. Ai eu disse assim faz o seguinte, dei para ele uma programação. Mas eu naquilo, naquela busca parei de chamar de senhor, eu parei de falar só um momento por gentileza, não falei mais nada disso.

Eu estava procurando resolver o problema. Ai o que eu fiz, eu dei para ele a programação para ele desativar o siga-me. Mas eu não falei para ele que estava fazendo. Falei seu fulano faz isso, aí ele digitou os números.

\_ O que você escutou?

\_ Eu escutei que o siga-me foi desativado, mas eu não ativei siga-me.

\_ Certo o senhor pode até não ter ativado, mas ele estava ativado como você ouviu e que foi desativado. Só um instante que eu vou fazer uma ligação para o seu telefone de novo.

\_ Chamou, apareceu um número aqui.

\_ Sim é o número que eu estou ligando para fazer o teste, não precisa atender, já está recebendo.

\_ Puxa, obrigadão!

E eu perdi ponto porque meu atendimento médio foi maior, eu perdi ponto porque eu não chamei o nome dele no meio da ligação e no final, que eu já tinha esquecido, eu perdi ponto porque quando eu voltei para ele que eu fui ler e que fui fazer a ligação não falei obrigado por aguardar. E tirei sessenta e três. Mas sabe o que ele falou no final para mim?

\_ Operador obrigado, eu estou há quatro dias com esse problema e só ficam abrindo chamada para técnica e você resolveu. Muito obrigado.

Quer dizer, ele não vai ligar mais, ele não vai gerar outra chamada, outra ligação e eu tirei sessenta e três. Aí eu fui falar com a minha supervisão, puxa eu tirei sessenta e três, mas para mim foi cem porque você escutou o que o cliente falou no final, para mim foi cem. E comecei a discutir.

Por isso que eu falo essa monitoria para mim e nada é a mesma coisa. Não adianta você ficar me pontuando em besteira. Porque isso é besteira. Me pontuam por não falar o nome dele, por não sei o que, e ele nem ligou para isso. Se fosse por eu não falar o nome dele em momento algum, eu fui grosso com ele apesar de ter resolvido o problema, aí é uma situação, mas não aconteceu nada disso. Essa ligação para mim é cem.

Mas a supervisão diz:

\_ É, mas não pode ser assim Operador, tem que falar tudo.

Quer dizer, eu falei para ela, eu podia ter feito a mesma coisa que todo mundo, ter seguido o padrão todinho, ter aberto um outro chamado, abre aí o número dele para você ver, copiar e colar a mesma coisa, o cara não teve nem o trabalho de digitar o que estava ocorrendo porque ele copiou do colega anterior e mandou para técnica. Se eu fizesse isso eu ia levar trinta segundos nessa ligação ou menos não sei. Se eu for rápido para copiar e colar. Senhor seu número de chamada é tal, mais uma informação? Obrigado a empresa agradece e bom dia. Tá vendo a empresa mesma se contradiz, cria um problema, cria um procedimento padrão, mas sem solução, que não é solucionável para o cliente, não é útil para o cliente, então ia abrir de novo, e outro, ia abrir de novo e ia ficar nisso. Até ele ir para loja.

O que acontece é que eles não aceitam que você tire cem. Eles não aceitam. Eles dizem assim: parece que ele falou brigado e não obrigado. Aí volta a ligação. Parece que ele falou brigado. Quer dizer, eles ficam esperando por besteira. Se você acerta tudo, você falou brigado em vez de obrigado, você não falou obrigado, você falou brigado. Eu falei obrigado, mas é uma ligação falha ou você fica falando tão rápido, obrigado por aguardar, obrigado por aguardar, fica parecendo brigado. Ai eles tem que voltar várias vezes. E dizem no final: é está bom vou deixar isso com o supervisor.

**39. S:** Como é a relação com a monitoria?

**40. O:** Só temos relação com o supervisor, porque o setor que monitora você não vê. Você só vê o resultado e a gente escuta a ligação, porque a ligação está gravada. Por exemplo, tem procedimentos que a gente faz que quem está monitorando não é daquele setor específico. Ele monitora, mas ele não sabe. Ele diz que você não seguiu os procedimentos da intranet e tira ponto. E eu segui sim, o procedimento mudou e é assim e assim. Ele olha na intranet e o procedimento não estava atualizado. Aí a supervisão vai, manda para esse setor e eles vão reavaliar e te devolvem os pontos. Muitas vezes acontece isso. Você diz: não concordei com isso não, ele me tirou ponto disso e eu não fiz errado. Aí a supervisão vai lá ouve e realmente você não fez errado. Aí manda para eles para corrigir e eles corrigem. Quer dizer, ao corrigir o que ele faz, ele desmarca aquele erro, aí tu ganha o ponto, que aparece automático.

Isso é uma loucura! E como eu falei é começar uma prova ganhando dez e o professor ficar procurando erro, para achar o erro e poder te tirar ponto. Isso não existe. Você vê, uma ligação que é cem, você acerta tudo, eles dão um jeito de ficar procurando besteira para você ficar com pouco ponto. Ah não, eu não aceito. Sabe o que aconteceu comigo? Nas últimas monitorias? Quando vinha a monitoria e dizia: Você tirou, sei lá oitenta, tem que assinar... a monitoria você assina concordando, eu já não queria mais disputar as minhas. Eu chegava para a minha supervisora e ela dizia: senta aí que eu vou te dar o *feedback*, eu vou ouvir monitoria. Eu dizia: Não. Me dá, onde que eu assino. Ela dizia:

mas você tirou trinta. E eu dizia que não tem problema. Se tiver errado? Se você que é minha supervisora aceitou que eles me deram trinta, você não está preocupada com a qualidade da equipe. Você é a primeira a ouvir antes de me chamar e ver se tem um erro na monitoria deles. Para quê? Para nossa equipe não ficar com a qualidade lá em baixo. Então se você ouviu e achou que é trinta mesmo, eu vou ouvir, vou questionar, vou bater boca contigo e não vai adiantar. Elas ficavam revoltadas comigo. Ou então: tirei sessenta está bom. Me olhava e dizia: mas você tirou cem e eu está bom. Para mim isso e aquilo ali é a mesma coisa. Eu tirei cem porque eu falei igual a um papagaio o que vocês querem, posso até não ter resolvido o problema do cliente, mas eu fiz igual a um papagaio porque vocês queriam e eu tirei cem. Então eu comecei a tirar nota boa porque eu comecei a fazer isso e assim eu estou pouco me importando se o cliente está com problema ou não. Eu quero é tirar meu cenzinho né? Sim senhor fulano, aguarde só um momento, obrigado por aguardar, abrindo chamada, anote o número por gentileza, número de chamada é esse, a área técnica, a área de cobrança, a área de não sei onde vai verificar pro senhor em tantas horas, obrigado por sua ligação a Empresa agradece e bom dia. Não deu tempo do cliente falar nada. Mas o que eu queria era resolver isso dizendo:

\_ Senhor, aqui a gente atende, mas quem vê é o setor tal, eu estou abrindo chamada e o senhor vai precisar aguardar. Coisas que eu via lá e que podia resolver, fazendo um teste para um cliente, fazer uma ligação para ele para ver o que está acontecendo, até mesmo fazendo um teste e vendo o que está acontecendo e a abrir um chamado mais completo para área. Por exemplo, se o cliente liga e diz que esta ouvindo um bip bip bip. Eu tento fazer agora uma ligação, olho lá se tem algum bloqueio, se tem alguma coisa, tem nada. Pergunto:

\_ Como o senhor fez a ligação?

\_ Ah! Liguei 021.

\_ O senhor está tentando uma ligação interurbana?

Quer dizer, em momento nenhum falou isso, ele falou o tempo todo que estava tentando fazer uma ligação. Você acha o que? Que qualquer ligação que esse cara está fazendo está dando isso, está com problema. Aí você vai ver que está com bloqueio para fazer ligação interurbana por isso ele não consegue. Como já sei, desbloqueio e digo:

\_ Tenta agora.

\_ Ah! Agora consegui.

Então se ele tivesse dito desde o início que era uma ligação interurbana, isso é um questionamento que você tem que fazer. Mas não, se eu não perguntasse nada ou simplesmente abrisse um chamado para área, eu ia abrir um chamado faltando informação, de que era uma chamada interurbana, eles iam ver que não tinha bloqueio nenhum para fazer ligação e iam dizer que não tinha problema nenhum e esse cara ia ligar de novo.

Quer dizer, há uma mentalidade aí, porque seu setor é cobrado por um outro que é cobrado por um outro e eles só querem ver a parte prática, é muito prático para eles te monitorar, ouvir sua ligação, te pontuar igual um robot naquilo que está ali. Porque eles não precisam pensar, eles não precisam perder tempo, eles não ficam achando dentro daquele parâmetro ali lacunas que existem, por exemplo, ela não falou o nome do cliente ou então não soube verificar a ferramenta de trabalho, que é a intranet. Como eu não soube verificar? Como é que ele sabe que eu não soube verificar? Ele viu na hora que eu liguei o que eu entrei na intranet? Ai se ele pontua isso e você não questiona você vai lá e diz: eu olhei, mas essa informação específica que o cliente queria não tem na intranet. Por isso eu abri um chamado.

A questão da avaliação é delicada, pois não se pode avaliar o trabalho, mas somente os seus resultados e mesmo assim como afirma Dejours (1998) nem sempre. O essencial do trabalho pertence ao mundo da subjetividade, ao mundo invisível. Não se avalia o invisível. A eficácia do trabalho depende da criatividade e envolvimento do trabalhador. A competência se manifesta na capacidade de decidir, empiricamente, em situação concreta e imediata entre, por exemplo, aumentar o fluxo ou melhorar a qualidade do serviço. A mobilização da subjetividade necessária para lidar com a situação, para conseguir inventar uma saída, se manterem íntegros apesar das restrições é o verdadeiro enigma do trabalho como explicita Jobert (1999), e que os gerentes têm resistências em considerar (parágrafo 36). Esta mobilização de uma inteligência do e no trabalho é muito diferente da inteligência racional discursiva. Caracteriza-se essencialmente por dois traços: recorre à astúcia e toma raiz no corpo como falamos anteriormente. Para que um sistema funcione é necessário não apenas que as pessoas conheçam os procedimentos, os regulamentos, mas é preciso que os subvertam, que elas usem sua inteligência, que elas trabalhem com sua engenhosidade, ou seja, que elas façam o sistema se beneficiar de sua criatividade (Dejours, 1998), como no caso descrito acima por Fernando em que ele deve decidir entre manter seu TMA e o *script* ou melhorar a qualidade do atendimento estabelecendo uma comunicação autêntica, atendendo ao cliente. Nessa dramática do uso de si apresentada por Fernando fica expresso o debate de valores, pois ele aponta uma prescrição que considera inatingível. A organização parte do princípio que os operadores devem permanecer nos 100% e qualquer erro é um desvio desse padrão idealizado. Fernando questiona essa lógica (parágrafo 36) alegando que em outras situações da vida em que somos avaliados, o foco da avaliação parte do zero e se concentra em nossos acertos. Está aí uma contradição fundamental: a norma que rege a organização do trabalho busca apontar e contabilizar os erros dos operadores de tal forma que seus acertos e competências jamais sejam reconhecidos, enquanto os trabalhadores entendem que seus muitos acertos deveriam ser a referência. Para as empresas a norma é não errar, de acordo com os valores mercantis/mensuráveis nos quais se baseiam; para os trabalhadores a norma seguida é procurar acertar, em consonância com valores sem dimensão, do bem comum, segundo Schwartz (2000a).

Na pesquisa de Zarirfian (2002) sobre centrais de atendimento na França, o resultado encontrado não é diferente, onde os supervisores em uma visão restrita, fazem com que as competências não sejam nem vista nem reconhecidas e que os operadores não sejam apoiados para seu desenvolvimento, ocultando a necessidade essencial para a atividade: desenvolver o profissionalismo na sua missão, antecipar a sua evolução e se apoiar no potencial de inteligência e de iniciativas dos operadores. Os supervisores subestimam a diversidade dos investimentos no trabalho por parte dos operadores, ligadas à diversidade de trajetórias anteriores destes. Não há o reconhecimento da sua criação e iniciativas pela hierarquia. Nesta perspectiva, que alertam Sznelwar, Abraão e Mascia (2006) ser este um fator agravante para o sofrimento dos trabalhadores, quando não são reconhecidos em sua iniciativa, não constroem um conhecimento coletivo, fundamental para o desenvolvimento do gênero profissional segundo Clot (2006).

Como visto, o trabalho tem um duplo estatuto: visa uma produção de serviços (ou de objetos) e uma procura de si. Para que isto se realize é necessário o reconhecimento. E de acordo com Dejours (2004b) este reconhecimento passa por um julgamento. O reconhecimento de si pelo outro constitui o fim procurado pelos homens e pelas mulheres na atividade de trabalho sendo esta a dimensão social da engenhosidade no trabalho que se encontra assim exposta. É em troca da retribuição, que constitui o reconhecimento pela hierarquia (julgamento de utilidade), e pelos pares (julgamento de beleza,) que os trabalhadores dão sua contribuição. E é na esperança de obterem este reconhecimento que eles continuam a buscar os esforços para a contribuição à organização do trabalho.

Se de um lado os trabalhadores fazem escolhas em função de valores, de outra parte essas escolhas são arriscadas. Antecipam soluções possíveis sabendo que efetivamente há um risco de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar outras pessoas. Escolher uma ou outra opção, uma ou outra hipótese é uma maneira de escolher a si mesmo e ter de assumir as conseqüências. Logo, a atividade de trabalho tem algo de dramático. Isso nos reenvia ao que Schwartz (2000b) chama de *dramáticas do uso de si*.

Em suas dramáticas Fernando acaba questionando o conhecimento da hierarquia com relação à atividade (parágrafo 40). Esta situação pode levar a um distanciamento do

operador com a qualidade do seu atendimento e do serviço prestado, rompendo dessa forma com a produção de sentido desse trabalho. Essa perda de sentido pode gerar um sofrimento a partir da atividade que é contrariada e segundo Clot (2006), é uma amputação do poder de agir.

Para Dejours (1998), o sofrimento, além de ter origem na mecanização e robotização das tarefas, nas pressões e imposições da organização do trabalho, na adaptação à cultura ou ideologia organizacional, representada nas pressões do mercado, nas relações com os clientes e com o público, é também causado pela criação das incompetências, significando que o trabalhador se sente incapaz de fazer face às situações convencionais.

### **g) A dimensão do mercado de trabalho**

**41. S:** Existe treinamento para os aparelhos?

**42. O:** Não. Só quando tem umas feiras loucas, que eles chamam de feira. Era legal, antigamente quando era a outra empresa. Até os clientes falavam com a gente. A outra empresa tinha no centro da cidade dois andares num prédio que eles chamavam de universidade celular, era assim um troço super legal. Você ia para lá e tinha todos os aparelhos, tinha todo o sistema, o que podia acontecer e você ficava craque em tudo. Então tinha pessoas disponíveis para isso. Você ia fora do seu horário de trabalho, se quisesse passar o dia inteiro lá, passava o dia inteiro lá. Mas aí a empresa acabou com isso, mas era muito interessante. Os atendentes no início, a gente era expert em tudo, a gente aprendia de tudo um pouco, mas agora para ganhar tempo e dinheiro eles cortaram tudo. É chato isso, antigamente você vinha para um atendimento nosso, o atendente resolvia tudo. Você conhecia de tudo então podia resolver tudo. Mas agora não, desmembraram. Você fica específico numa coisa, tem que chamar para uma outra área. Tem muito mais clientes. E é outra política, a questão da terceirização. A empresa é a única que ainda não está terceirizada, mas há um estudo e uns projetos para isso, porque diminui o custo. Você vê, tem um funcionário hoje que ganha seiscentos reais podendo pegar um terceirizado ganhando trezentos cinquenta a quatrocentos. Pegar um cara que ganha hoje um ticket de doze reais e dar para ele um ticket igual você vê de quatro reais numa maquininha, olha o lucro que eles vão ter. É muito grande, ai eles vão acabar fazendo isso, mas ai a qualidade vai diminuir pra caramba.

Tanto que muitas pessoas falam: ah! Eu gosto muito do atendimento da empresa, muitas vezes a gente liga e o atendente nem faz nada, mas o atendente atende, tem boa vontade, bisbilhota o aparelho com a gente, verifica conta, abre um chamado para um setor que não vai resolver, mas ele abriu, ele perguntou as coisas. Os antigos, principalmente, ainda têm essa cultura então fica mais fácil. Eu, por exemplo, me preocupo com o cara que está do outro lado porque o cara não tem a obrigação de saber que o aparelho faz isso ou faz aquilo, ele até sabe que faz, mas não sabe como fazer. A pessoa não sabe acessar, às vezes a pessoa não sabe mexer no videocassete, vai aprender a mexer no celular que tem mil funções. Minha mãe não é tão velha assim, tem 54 anos, até hoje ela não sabe mexer no videocassete e comprou um celular. Aí liga e desliga, é aqui e aqui, discou e acabou. Para não ficar futucando, não futuca porque não vai saber mesmo, então você tem que ter paciência com a pessoa. A pessoa compra um aparelho de mil



reais e que tem mil funções e vai só usar para ligar e desligar? Para fazer e receber ligação? Ai você pensa, o cara com aparelho desse e não sabe nem mexer. O que o senhor quer fazer? Ah! Eu quero isso, isso e isso. Você tem que dar uma assistência para a pessoa porque ela não é obrigada a saber. Ela sabe que o aparelho faz, comprou o aparelho para isso, um aparelho caro e não vai fazer porque não tem ninguém para explicar? E você é uma central de atendimento.

Eu acho assim, por mais que o trabalho seja estressante, por mais que a empresa não te corresponda como você queria, a pessoa que está do outro lado não tem culpa. Eu falo isso para as pessoas daqui, está puto da vida? Pede demissão. Eu vejo gente aqui pedir demissão porque está cansado, não agüenta mais, é muito estresse, então pede demissão ou faz de tudo para te mandarem embora. Conversa com o supervisor e diz: estou acabando com minha saúde, não agüento mais isso aqui. Muita gente pede para ir embora para não perder todos os direitos e eles cozinham mais um pouco porque já sabem que você quer ir embora. Aí cozinha para ver se você pede a demissão, mas se você não pedir eles já sabem que você quer ir embora e acabam demitindo.

Aqui, como na primeira entrevista, de Jorge, vemos a mutação do trabalho, a velocidade como o desenvolvimento tecnológico acontece nesta área e de como ele acaba se associando a uma desqualificação dos operadores. Fernando apresenta como no início dominava um conjunto de conhecimentos nas várias etapas do processo, inclusive de perfil tecnológico. Num curto espaço de tempo, com a pulverização deste conhecimento, perde-se esta perspectiva, e ainda na possibilidade da terceirização da empresa, esta situação tende a se agravar. O desenvolvimento do setor deveria permitir explorar o potencial dos operadores e desenvolver uma evolução para estes, no entanto o que se tem é a falta de clarificação da evolução das atividades que impedem tanto a hierarquia quanto operadores de pensarem e prepararem percursos profissionais (Zarifian, 2002).

É paradoxal solicitar aos operadores que assumam riscos e formulem engajamentos de tomada de responsabilidade sobre os objetivos tão estranhos a eles. O sofrimento vem desta necessidade contraditória, não de uma ausência completa ou de uma negação da iniciativa, mas do fato “de que tal iniciativa é ininterruptamente recontrolada, limitada, contradita ou deve se desenvolver com uma limitação importante de meios” (Zarifian, 1998:27).

Trabalhar é ter responsabilidades sem responsabilidade eis aí como aponta Clot (2001) uma das maiores dissociações do trabalho real. Para dar conta das infidelidades, a escolha é necessária porque as instruções contêm equívocos e são insuficientes para lidar com as variabilidades e o acaso. A maneira de cobrir esse déficit de normas será

sempre uma maneira pessoal, uma tentativa de recompor o meio em torno de sua própria história, normas e valores (Schwartz, 2000b).

#### **5.3.4 – Atividade contrariada – sofrimento e adoecimento** **Quarta entrevista**

Esta e a próxima entrevista irão abordar uma problemática comum do trabalho de *telemarketing*, o adoecimento, nestes dois casos, da LER/DORT.

Tatiana tem 25 anos e está de licença há três anos e trabalhou durante um ano na prestadora de serviço para Telemar, setor 104, setor de contas. Tem tendinite nos dois braços e nos dois punhos. Este é o seu terceiro emprego, mas o primeiro em telemarketing.

##### **O ingresso na atividade**

“Quando eu entrei também não é como agora. Agora está bem mais maleável do que naquela época de quatro anos atrás. A quantidade de gente com isso [tendinite] é muito grande, porque era muita pressão. Vi as meninas comentando que tinha mais de mil pessoas afastadas do trabalho. Mas, agora parece que a pressão está bem menor porque as ligações são direcionadas para o fluxo certo. Porque antes caía ligação do 104 no setor de contas, na maioria das vezes a gente tinha que atender quando o 104 estava congestionado e nós tínhamos que atender. Um cliente que ligava para reclamar uma conta de cinco páginas com mais de cem celulares. Naquela época nós tínhamos portal comum, agora é diferente, a pessoa liga informa-se para quem reclamar, deixa o telefone de contato e eu acho que o outro setor é que faz a pesquisa. Nós tínhamos que ver aquilo ali na hora, no tempo de três minutos e cinco segundos, quando dava mais de três minutos e meio a luzinha já piscava e a supervisora já vinha e falava, então era uma pressão muito grande. Então, eu acho que isso fez com que realmente aumentasse”.

A operadora Tatiana nos remete ao resultado das privatizações das telecomunicações nos anos 90, em que as empresas necessitavam se adaptar ao mercado. Pouco know-how, deficiência técnica e organizacional, incompatível com as novas características desse mercado e aumento substancial das demandas. Quando se concretizou a transformação do telefone de um bem (propriedade) para um serviço.

“O que mais pesava era na parte de contestação, de reclamação, o cliente que reclamava alguma conta. Nós mesmos tínhamos que fazer a pesquisa. O cliente queria reclamar cinquenta números, nós tínhamos que copiar todos esses cinquenta números e verificar. O cliente informava o número da linha e o número da página e lá no computador a gente via, então o procedimento era a gente copiar mesmo num papelzinho, porque tínhamos que ver todas as contas anteriores que tinham aquele número, então não tinha como ficar voltando no computador na página, na conta e isso também demoraria muito mais. Tinha que

copiar, porque não tem como a gente abrir uma página e voltar para ver a conta, porque demora. No caso era isso, parcelamento, mas parcelamento era mais ou menos, mudança de investimento sempre gerava problema, a maioria dos assinantes não entendia o procedimento”.

Verificamos aqui a expressão dessa deficiência técnica e organizacional, com procedimentos exaustivos e contraditórios, gerando uma forte pressão para execução da tarefa por parte dos operadores/as.

“Às vezes, entra o assinante ignorante e entra o assinante educado também. Às vezes o cliente era muito educado, tem assinante que dá bom dia, e a gente não podia falar bom dia. Pelo menos quando eu entrei não. Muitas vezes você está fazendo seu trabalho e acontecia da pessoa querer te elogiar, falar obrigado, a gente não podia agradecer, nem dizer não tem de que, disponha. Obrigada! E boa tarde. A gente não podia falar. Eu lembro que *script* de entrada era: Telemar, falava o nosso nome e em que posso ajudá-lo? E no final, você já tinha dado a informação e dizia: pois não, algo mais? Telemar agradece e um bom dia ou Telemar agradece e uma boa tarde”.

### **Sobre o *script***

“Sempre vivia mudando o *script*. Hoje no final, o *script* de fechamento é: algo mais, senhor ou senhora? Primeiro esse algo mais era deseja mais alguma informação? No outro dia era: algo mais? E ia mudando, acaba confundindo a cabeça da gente. E as ligações são monitoradas então fica difícil. Acho que fica até uma situação constrangedora tanto para o assinante quanto para o atendente. Tanto é que, às vezes, eles perguntavam, estou falando com máquina ou estou falando com gente? Porque todo mundo falava a mesma coisa. E você respondia: não senhor, está falando com gente. Então ficava difícil assim porque era robotizado. Eu acho que poderia ser um pouco mais aberto, dar um pouco mais de liberdade para o atendente porque tem vezes que você liga e a gente fala: bom dia. E eles falam: bom dia, você me atendeu bem obrigado e você fala: de nada, disponha. Poderia ser um pouco mais aberto, dependendo do setor não deveria ter um tempo de atendimento ou o tempo deveria ser um pouco maior, principalmente no setor de reclamação. E eles verificarem o material, vêem os funcionários trabalharem para ver a segurança, saúde dos funcionários. Porque quando o funcionário está com saúde ele está trabalhando e está produzindo para empresa, agora quando ele pega uma doença dentro da empresa e fica afastado, aí ele já não serve mais para empresa”.

Mais uma vez o *script* aparece como uma camisa de força para a realização da tarefa e neste caso Tatiana demonstra a angústia de não poder se expressar, especialmente nas situações consideradas positivas.

“Como eu falei, tem as pessoas educadas e tem as ignorantes. Às vezes a pessoa pedia um teste e a gente fazia o procedimento e via que a pessoa não tinha direito ao crédito que ela queria, então ele xingava a gente, xingava a mãe, mandava para tudo quanto era lugar e a gente tinha que ficar pois não, pois não, sem ter o que falar. Não pode debater com o cliente, não pode falar nada mesmo sendo o

cliente educado ou não a gente tem que seguir o procedimento da empresa. Por dentro eu ficava: ai meu Deus, me dá paciência, ou então colocava no mudo e respirava e ele me xingando, teve uma mulher que pediu meu CPF, minha identidade, minha matrícula, meu não sei o que... Aí queria falar com a supervisora... então, é difícil, acho que poderia ser um pouquinho mais aberto o script. A gente não pode desligar, tem que ficar com o assinante até ele desligar. Não podemos desligar, não podia fazer certos tipos de transferências, nós não podíamos fazer. Então realmente era uma coisa difícil. Quando eu pegava pessoas assim ignorantes, que xingavam, gritavam, eu ficava muito sem dormir. Eu procurava não levar o problema do trabalho para minha casa porque senão ficava tudo pior. Mas às vezes não tinha jeito. Na maioria das vezes não tinha jeito”.

### **Dia de Anatel**

“Dia de relatório da Anatel, se não me engano era a primeira quinta do mês. Então nesse dia era um dia estressante para todo mundo, porque nesse dia era assim: ligou 104 ia ser atendido na hora, porque a Anatel monitora todas as ligações. Então quando o assinante ligava ele tinha que ser atendido na hora, cordialmente, tinha que ser tudo direitinho. Então naquele dia se fosse necessário todo mundo tinha que fazer hora extra. Eu acho que começa oito horas e termina quatro horas da tarde, a Anatel para de monitorar às vezes as quatro horas e tem uma meta. Não sei direito mas eu acho que tem. Então esse dia era estressante para todo mundo porque uma pessoa estava na hora de largar e a outra de pegar e estava ali da lado, o assinante desligou e eu já para pegar, para começar, já era ela tirar o fone do ouvido e eu pegar porque caía uma ligação e eu já tinha que atender, então era estressante”.

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) acaba que no seu processo de regulação ignorando os executores da atividade. Estabelece critérios para garantia de um bom atendimento para população, exigindo um tempo médio de espera de 60 segundos para cada cliente ser atendido. Caso a empresa não cumpra exigência fica sujeita a multa. No entanto, quem sofre objetivamente e são pressionados para o cumprimento desta norma antecedente são os operadores/as.

### **Prescrições contraditórias**

“A gente tem que beber água por causa da voz. Eles dão uma garrafinha e a gente fica com a garrafinha do lado na mesa. Comigo já aconteceu de perder a voz. Porque eu, por exemplo, não sei. Cada pessoa é de um jeito, cada um vive de um jeito, mas se eu beber muita água, fico com vontade de ir ao banheiro toda hora. Então, não tem como beber muita água e querer ir ao banheiro toda hora. Só pode ir uma vez. Então já aconteceu de perder. Estar atendendo um cliente e perder a minha voz.

O tempo para o banheiro também é muito pouco são cinco minutos. Minha carga horária era de seis horas, dentro dessas seis horas só posso ir ao banheiro uma vez e em cinco minutos só, lanche só quinze minutos. Então só paro vinte minutos dentro dessas seis horas, aí fica difícil”.

Aqui como na entrevista da Beth vemos a dificuldade dos trabalhadores\as de lidar com as prescrições contraditórias deste setor, que associado ao rígido controle a pressão intensa para realização do trabalho favorecem ao aparecimento de diversos de problemas de saúde físicos e mentais. Como podemos observar na trajetória de Tatiana.

### **O processo de adoecimento**

“Eu comecei a sentir umas dores quando eu digitava. Ao digitar eu sentia dor, ao dar o espaço eu sentia dor, mas não fui ligando porque a dor vinha e depois sumia e depois ela voltava mais forte.

Até que um dia, no feriado de 21 de abril, eu estava em casa e do nada me deu uma febre. De tarde me deu uma febre muito alta. Aí eu falei: se eu não melhorar na segunda-feira eu vou ao médico. E aí eu comecei a sentir dor no braço. A dor começou a aumentar, aumentar e a febre não tinha melhorado.

Na segunda-feira eu falei assim: eu vou ao médico. Vou ver o que é essa febre e vou aproveitar e passar no ortopedista para falar do meu braço que está doendo muito.

Então eu fui a uma clínica que não podia fazer duas consultas diferentes, de duas especialidades. O clínico geral não estava lá, mas estava um ortopedista. Fiz um exame nele, descobri que a febre que eu estava era porque já estavam muito inflamados os meus dois braços, por isso eu estava com febre. Eu fiquei assustada, porque ele queria engessar os dois de uma vez e eu falei que não tinha condições.

Então eu botei primeiro no direito e fui continuando. Aí ele me liberou oito dias, depois quando fui tirar o gesso do direito ele botou no esquerdo. Então ele ia me dar oito dias e eu pedi para não porque eu não queria continuar de licença. Aí ele falou que era realmente o procedimento e me deu cinco dias para eu não entrar de licença.

Eu voltei a trabalhar em um sábado, que nem era para eu trabalhar no sábado, era para eu ter ido na segunda e eu nem sabia, não me falaram nada. Eu fui no sábado e trabalhei, fui na segunda e trabalhei, eu sei que eu trabalhei mais alguns dias e depois a crise voltou pior. Meus braços incharam muito, meus dedos doendo muito.

Então eu voltei nele e ele me deu mais oito dias. Depois quando eu fui tirar, ele ia botar no outro braço e eu pedi para não botar porque não queria ficar de licença. Quando no outro dia que eu voltei ao médico porque eu estava com caroço na mão, eu voltei com atestado então eles falaram: não, porque você tinha que ter dado entrada desde o dia 24 de abril. E já era em maio, eu não sabia que tinha prazo, não sabia nada disso. Então eu falei: eu não queria, mas já que tem que ser. Então eu fui e dei entrada.” (..)

“Eu acho que agora lá, não tenho certeza, mas eu acho que agora eles estão fazendo exercício, laboratorial. Eu acho que falam com os atendentes, eu acho que quem sente algum tipo de dor na coluna, no braço, eu acho que tem um procedimento lá, eu não sei dizer.

Naquela época não tinha, nós não parávamos para fazer exercício laboratorial, não parávamos, não tinha nada disso. Hoje em dia eu acho que tem, eu ouvi dizer que tem, mas não tenho certeza”.

“Mas, como eu já adquiri a tendinite, passei por cirurgia... Fiz a cirurgia em julho e quando foi em outubro sem trabalhar e sem fazer esforço o líquido havia voltado. E a situação está piorando a cada dia. Eu vou ter que operar novamente. Vou fazer o possível e o impossível para não ter que operar, mas não tendo jeito, vou ter que operar o braço direito e o esquerdo novamente. Então está ficando difícil, porque eu não consigo varrer, escrever, às vezes, o copo cai da minha mão, tremo muito, não tenho força.

Então eu sei que se eles me derem alta para trabalhar, com certeza no computador não teria o que fazer.

Inclusive comigo eles fizeram o que? Antes deles me encaminharem para o INSS, eles mudaram minha função. Me botaram para trabalhar no ambulatório, eu trabalhei no arquivo, abrindo e fechando aqueles armários. Eu trabalhei um dia e quando foi no outro dia tinha um calombo imenso na minha mão. Eu não estava agüentando e voltei para o médico, aí chegou lá o médico me engessou novamente e me deu mais tantos dias e dali eu tive que entrar de licença.

Então eu acho que para quem volta do INSS, não sei os problemas, mas no caso tendinite no pulso, acho que fica difícil. Porque tendinite, realmente que eu saiba, não tem cura, então fica difícil eu chegar lá para trabalhar”.

“No meu caso que eu entrei como acidente de trabalho e agora eu soube que eles mudaram ou o INSS mudou, não sei como foi, de acidente de trabalho para auxílio doença e tem mais de um ano que a empresa não está depositando meu fundo de garantia. Pararam de depositar. Aí eu liguei para saber, quando eu recebi a carta da caixa econômica do meu fundo, para saber por que não estava sendo depositado. E me informaram isso. O INSS, quando eu descobri estava em greve, liguei para o 0800 e me informaram que só quem resolve isso era o médico perito. E eu fiquei tendo que esperar até acabar a greve, então fica uma coisa assim, eu não sei.

Eu estou ouvindo muitas coisas, muitas reclamações dos funcionários que estão de licença da empresa nesse caso. Parece que tem uma médica que está querendo mudar todo mundo que está com tendinite, enfim com LER, estão querendo mudar para jogar para problema de coluna para a empresa se insentar do problema. Então não sei, eu não passei por essa médica, mas a Cristiane passou. Eu ouvi também de outras pessoas que passaram por ela. Mas é estranho também se a médica é da empresa, porque eles estão mandando a pessoa, se a empresa é no centro do Rio, o funcionário tem que passar na médica da empresa e tem que ir para Ipanema e chegar lá ainda pagar a consulta no plano de saúde. É estranho não é? E a médica perita do INSS. parece que a recepcionista dela é assistente social do INSS. Também, não sei como uma assistente social vai trabalhar como recepcionista de uma clínica?”

As lesões por esforços repetitivos têm sua evolução manifestada por dores no cotovelo, nas mãos e ombros. Estão relacionadas à repetição de esforços e se manifestam por uma inflamação por hipersolicitação das articulações. Como vemos na descrição de Tatiana começa com uma pequena dormência que vai se tornando constante e progride até a dor e o inchaço, levando à incapacidade e ao afastamento do emprego. Ferreira (2005) explica que à medida que o trabalhador vai se sentindo incapacitado, excluído, começa a ter uma vivência depressiva. Isso acontece porque o

trabalhador percebe que terá que afastar da atividade e este afastamento definitivo abala o trabalhador.

As estatísticas de auxílio-doença da Previdência Social mostram que são mais de 130 mil afastamentos do trabalho, em média, por ano, devido, a sinovite, tenossinovite, dores de coluna, compressão em nervos da mão e antebraço, e outros males relacionados. Segundo Lys Ester Rocha, auditora fiscal do Ministério do Trabalho, o auxílio-doença é o caminho que resta ao trabalhador desempregado e doente. Com medo de perder a vaga para os cerca de 2,2 milhões de desempregados apenas nas grandes metrópoles, ele acaba agüentando a dor, mas perde produtividade. Com isso, é demitido e recorre ao INSS já em condições piores, pois o mal se agravou (O Globo 07/04/ 2005).

Sem considerarmos que as patologias inespecíficas, com queixas consideradas vagas pelas abordagens tradicionais, como cansaço, exaustão, desânimo são pouco valorizadas como observa Assunção *et al* (2006) que levam à subnotificação dos agravos a saúde, que resultam em uma invisibilidade da situação, que muitas vezes comprometem o futuro profissional desses trabalhadores\as.

### **5.3.5 – A necessidade de imprimir sentidos no mundo** **Quinta Entrevista**

A existência concreta de uma doença do trabalho não se dá, apenas, em função de uma relação de causa e efeito entre condições de trabalho e entidade nosológica, mas é, principalmente, resultante de um complexo processo de construção social, do qual participam (muitas vezes através de ações antagônicas) diferentes atores sociais: especialistas de diferentes filiações, empresários e dirigentes de empresas, burocratas de órgãos estatais, sindicalistas e trabalhadores (Antonaz, 2001).

Isto também pode ser observado na entrevista de Cristiane. Ela tem 23 anos e entrou para o telemarketing, na mesma empresa que Tatiana, com 19 anos, sendo que este foi seu primeiro emprego. Trabalhou durante um ano e com apenas seis meses de empresa começou a sentir dor nos braços e nas mãos. Com medo de ficar afastada ou perder o emprego continuou a trabalhar sem falar nada. Esta situação perdurou, até que um dia trabalhando:

“as duas mãos incharam muito, a dor aumentando e eu comecei a chorar pedindo para supervisora me liberar e ela não deixou. Eu tive que trabalhar até o final para sair de lá e ir para o médico. Antes disso ela não deixou que eu saísse. Então eu trabalhei ali sentindo dor até o final”.

Começou a fazer fisioterapia e a tomar os medicamentos indicados pelos médicos. No entanto, não foi suficiente para resolver a situação, que acabou se agravando e após um ano nesta situação foi afastada do trabalho.

“Esperei mais um tempo, continuei no tratamento para não me afastar. Foi quando eu não agüentei e que a dor subiu. Nisso, que a dor subiu, eu peguei e conversei com o médico, falei que a dor não estava melhorando e ele me deu sete dias, depois ele me deu o restante, mas aí não teve jeito. Ele falou que eu teria que me encostar”.

Pouco tempo antes desta entrevista foi chamada para passar por uma avaliação ortopédica na empresa, onde foram solicitados alguns exames. Fez os exames e ficou constatado que estava com tendinite no punho, cotovelo e no ombro. Quando retornou a empresa para apresentar os exames em 2 de julho de 2005, a médica não estava e foi encaminhada para outro consultório no bairro de Ipanema.

“Fiz os exames e fui levar na empresa para a médica ver, mas ela não estava mais lá. Então, eu tive que ir para Ipanema para passar na médica (indicada pela empresa) e ainda tive que pagar a consulta. Ela examinou meu braço, apertou e perguntou: dói? E eu falei que doía. Ela me falou que se apertar gordura, gordura dói... e que eu teria que emagrecer. Porque era gordura e qualquer parte na gordura se a gente apertar dói e disse que eu não tenho nada. Ela pediu o raio x e chamou a assistente dela, por sinal o mesmo nome que o meu, que é assistente social. Ela entrou na sala, viu o raio x e falou assim: ‘que mentirinha que você pregou, você não tem problema nenhum no braço’. E eu mostrando os exames para ela, porque eu tenho como provar o que estou falando. Mostrei, falei para ela que na semana seguinte eu estaria fazendo uma infiltração e ela falou para mim que isso era coisa da idade da pedra, que a minha ortopedista que me acompanha, que ela estava atrasada. Quer dizer, está duvidando até da competência do médico que me acompanha. E falou para mim que era para eu me preparar que eu ia voltar a trabalhar. E eu falei para ela que não tinha condição, então ela me disse: ‘Não, pode se preparar que você vai voltar a trabalhar’. Aí eu fico naquela, e agora? Eu procurei minha ortopedista, conversei com ela. Não sou só eu que estou com esse problema, tem várias pessoas... É muita gente”. Então, eu fico preocupada nesse caso. Em quem a gente vai confiar? Porque o médico da empresa mesmo não está ajudando a gente em nada. A empresa muito menos. Eu compareci na empresa e, essa mesma ‘assistente’ falou para mim que eu estou a três anos e não melhorei é porque eu estou fazendo alguma coisa fora dali. Só que para ela alegar que eu estou fazendo alguma coisa fora dali ela tem que provar. Falou que eu não estou melhorando porque eu estou fazendo alguma coisa, posso estar até trabalhando fora. Aí, eu peguei e olhei para cara dela e falei: ‘é? Está bom, então. E ela falou assim: ‘não, porque não tem



explicação já era para você ter melhorado nesses três anos'. Só que ela tem que ver que não é assim, se ela estivesse com isso eu queria ver o que ela ia falar”.

As operadoras de *telemarketing* vivem a mesma dramática das telefonistas: a dor que incapacita para o trabalho e a dificuldade de reconhecimento da doença, através da racionalidade médica. Essa vivência é duplamente perversa, pois além de estar doente, com dor e afastada, sofre com a humilhação e o desrespeito.

Neste caso, o pólo do político, representado pelo INSS, ao não favorecer e mesmo dificultar o reconhecimento da doença priva cidadãos de seu direito a saúde favorecendo os valores mercantis.

### **A rigidez do script**

“Você tem que falar bom dia, boa tarde, Cristiane Correa, Telemar, em que posso ajudar? Tem que estar ali certinho. Muitas coisas você não pode falar. Você não pode se estressar, não pode falar uma palavra viradinha. Você tem que está ali não senhor, pois não senhor, o tempo todo é assim. Obedecendo ao script, porque você fica naquela, não senhor, pois não senhor, e não pode falar outra coisa diferente. Você não pode falar nada diferente ou atravessado. Algumas palavras você não pode ficar repetindo toda hora, senão a supervisora vai te chamar e avisar que você está repetindo a palavra toda hora. Então, é tudo ali em cima, tudo sendo monitorado. Não pode demorar se demorar muito ela já entra”.

### **A linguagem no trabalho**

“Cada espaço cabe duas pessoas só que, você não pode conversar, se você conversar é chamada atenção. Se você se virar um pouquinho e conversar a supervisora vê e reclama. É mais no seu horário de lanche ou saída. Acho assim, que o local de trabalho tem que ser também um local também para amizade. Porque não adianta você entrar ali estressado e sair estressado. Nós até conversamos, só que tem que ficar de olho, porque a supervisora fica lá em pé, quietinha na mesma posição sem virar, nós falávamos me ajuda aqui. Muitas vezes ela esta em pé, olhando, então não tem como. Porque muitas vezes a gente não consegue falar com a supervisão ou o ramal está ocupado”.

### **Cooperação**

“Só quando erra que falam com a gente. Eles falam que a gente demorou muito no atendimento, que a gente tem que ser mais rápido, só para isso. Mas assim para você relaxar, não tem isso. Fica naquela pressão. Eu acho que o supervisor tinha que ser mais amigo. É com a gente mesmo porque somos os prejudicados então temos que nos agarrar um ao outro, nos atendentes. Mas o supervisor é muito difícil. A gente se sente lá, praticamente sozinho, sozinho. Eu acho que se a gente pudesse contar mais um com os outros seria melhor. Porque a gente não dependeria tanto do supervisor. Eu tinha medo de chegar e tirar uma dúvida com a supervisão e levar um ‘esporro’. Muitas vezes eu tinha medo, então ficava ali na minha, tentando quebrar a cabeça ali, com medo de ser chamada atenção. ‘Você já não aprendeu isso, então porque você está perguntando? Pega a apostila e vai ver’”.

### **Estratégias para tornar vivível o trabalho**

“Além de você está na pressão por causa do cliente, tem a cobrança da supervisão. Então você hoje não trabalha relaxado, porque o assinante está te xingando, falando um monte de besteira e há pressão da supervisão em cima de você.

Quando chegava lá, a primeira coisa que fazia era orar. Para Deus me dar apoio. E pensava que não é porque a pessoa que está do outro lado vai estar te xingando e fazendo um monte de coisa que você vai se estressar. Então você tem que estar ali mantendo a calma, falando com você mesma: não posso me estressar, eu tenho que estar calma, eu tenho que fazer o meu papel e seguir em frente. Eu cantava o hino dentro de mim mesma e pedia a Deus para me dar calma, para eu não me estressar, porque já teve época que eu caia em choro.

Teve uma vez que um cliente entrou na linha e começou a me xingar e eu falei para ele que se ele continuasse eu ia desligar e tudo. Mas ele continuou me xingando e eu entrei em desespero. Eu comecei a chorar, chorar e chorar e um outro supervisor me viu e ele correu lá e disse:

-Cadê a sua supervisora?

-Eu falei assim: Ela falou para eu manter a calma e continuar falando com o assinante.

-E ele falou: Não você vai levantar daí agora, você não tem condições. Deixa eu falar com ele.

Foi um outro supervisor que viu o estado que eu fiquei. Então depois daquilo eu vi que eu não tenho importância nenhuma para o supervisor. Eu tenho que saber lidar com isso. Então o assinante ia falando e eu não ia deixar me adoentar porque se você absorver aquilo ali prejudica sua saúde.

Eu trabalhava na base do calmante. Trabalhando eu comecei a me sentir mal, fiz exames, estava com os nervos à flor da pele, por causa do atendimento, o estresse que é lá. Comecei a ter muita queimação no estômago e aí fiz uma endoscopia e estava com uma gastrite nervosa. Pelo problema dos nervos, tive que ficar a base de remédio. Fiquei uns três meses a base de calmante. Foi onde me falaram que era para não absorver aquilo, porque se você absorver fica doente. Você não pode responder atravessado, você tem que estar mantendo ali aquela postura e isso muita vezes prejudica. Então, eu procurava não absorver isso. Ele estava ali falando, me dava um estado de nervos, mas eu procurava não absorver. Porque se absorver você fica doente”.

### **No final da jornada:**

“Esgotada, estressada com certeza. Porque é muito estressante. Ir para casa e tentar não deixar aquelas coisas que te aconteceram lá no serviço. Ir pensando em outras coisas até chegar em casa e tirar aquilo da sua cabeça. Porque senão você leva para dentro de casa. Já saí de lá super estressada, chegar em casa, o esposo falar qualquer coisa e você se estourar porque já estava com aquela carga toda do serviço em cima. Até mesmo se terminasse o horário de trabalho e eles reunissem para fazer uma brincadeira que pudesse espairecer, acho que seria melhor. Para tirar o estresse. Acho que seria muito bom”.

Temos aqui exemplos de situações já verificadas como o estresse do atendimento, a pressão da supervisão com TMA e o *script*, o grande fluxo de ligações, pouco tempo de pausa, incompatibilidade de prescrições, impossibilidade de expressão em situações difíceis e estratégias para lidar com o trabalho.

Pensamos que o grande percentual de adoecimento nesta atividade pode estar relacionado a vivência de normas contraditórias e/ou um conjunto difuso de prescrições, levando a um uso de si com conseqüências negativas para saúde.

Situações que causam um esgotamento, uma fadiga que, como nos fala Clot (2006), é o ponto de partida de novos conflitos, em que o cansaço, o tédio resulta das possibilidades que ressentem, sem podê-las viver, do que não pode fazer naquilo que se faz. O potencial de *renormatização* da atividade quando não é bem sucedido, quando impedido, gera doença. E segundo o autor existe uma cumplicidade entre a fadiga e estresse, que indica a amputação da atividade possível. A fadiga profissional remete tanto ao que as pessoas “não podem fazer, quanto ao que elas fazem, e aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou se sonha fazer” como afirma Clot (2006:116). A função psicológica no trabalho para Clot é o que se faz no universo dos outros para dele participar ou se afastar. Essa função se perde quando se confunde com execução de procedimentos, quando a atividade é contrariada. Por fim, o afastamento do trabalho e o desemprego também interditam esta possibilidade do trabalhador atuar na renovação e transmissão do patrimônio de gerações, privando-o de endereçar e de destinar sua atividade subjetiva.

***(...) No nível mais micro de nossa atividade, valores que circulam na sociedade tomam forma e sentido – e reciprocamente: as questões sociais não evoluem unicamente graças à ação dos czares da economia e da política, mas igualmente decorre da atividade de cada um de nós, como fermentos de mudança (...)***  
**(Schwartz, 2003)**

## Considerações Finais

---

No arbitramento de nossas atividades em que circulam valores é fundamental reconhecer, como, Schwartz que em cada um de nós há a possibilidade de mudança, que na verdade somos o próprio ‘fermento de mudança’. Na vivência do processo de elaboração deste estudo, das escolhas, do *debate de valores* e das *renormatizações* realizadas, muitas mudanças se processaram. Depois de interagir com a atividade de outros, de conhecer e se reconhecer neste processo, refletir sobre sua própria atividade, interferindo e intervindo na atividade desses outros, percebemos que essas mudanças se processam em várias direções, algumas com certo controle e outras não. Dimensionar as temporalidades diferentes. Considerar os conflitos do real, para entender o que fazem, o que dizem do que fazem, mas também o que eles fazem do que dizem. Pensar sobre o que fazemos do que dizemos, mas também do que procuramos fazer sem conseguir. Isso não se dá sem conflito. Portanto, evidenciar a singularidade desse trabalho ressaltando suas contribuições e limitações é o que nos cabe agora, buscando fazer uma reflexão das questões centrais apontadas no decorrer do estudo.

O objetivo do estudo foi entender a singularidade na atividade, buscando a articulação do micro e do macro a partir da perspectiva ergológica. Conhecer as contradições e as mudanças, de todos e de cada um. Recorrer às experiências dos que fazem, dialogar com esse *saber prático/investido*, compreender essa *inteligência astuciosa*, na perspectiva de fazer circular os conhecimentos para que sejam visibilizados e vitalizados e novas normas possam ser criadas. A principal intenção foi revelar a *dimensão gestonária* do trabalho, que implica valores, decisões e modos de fazer frente às variabilidades e as infidelidades sempre presentes:

- Variabilidades e imprevisibilidade da demanda;
- Variabilidade dos produtos em um mercado altamente competitivo;
- Variabilidade dos operadores, com alta rotatividade,
- Variabilidade geográfica e variabilidade do tamanho das empresas, que crescem e diminuem em função das demandas de mercado;
- Variabilidade do mundo do trabalho como um todo, expressa pela globalização, pela reestruturação produtiva e ampliação do setor de serviços.

Em um conjunto complexo de variabilidades e transformações modificando a relação do processo saúde-doença, este estudo procurou apresentar caminhos que colaborassem com a compreensão do sentido do trabalho no mundo de hoje.

Neste percurso verificamos as três características da atividade apontadas por Schwartz (2005a): a *transgressão*; que atravessa o consciente e o inconsciente, o verbal e o não verbal, o biológico e o cultural, o mecânico e os valores; a *mediação* que impõe-nos dialéticas entre todos estes campos, assim como entre o “micro” e o “macro”, o local e o global; e a *contradição*, lugar de debates entre as normas antecedentes e as tendências à *renormatização*.

As *renormatizações*, referendadas por valores, da pessoa e dos coletivos, de suas histórias, fazem a atividade relacionar-se intimamente com a saúde, quando entendemos que saúde não é mero equilíbrio ou capacidade adaptativa, mas, na perspectiva de Canguilhem, a capacidade de instaurar novas normas.

Mas afinal, se o trabalho é sempre um encontro singular com uma tarefa particular a se realizar, nunca estabilizada no tempo e no espaço, em um meio sempre infiel, existe uma gestão a ser feita. Essa gestão é a atividade de uma entidade enigmática, o *corpo-si*. Portanto, para apreender a complexidade e a singularidade do trabalho em *telemarketing* foi necessário compreender o *engajamento de si*, para além do visível e quantificável, da prescrição, considerando suas relações, contradições e ambigüidades. A complexidade do trabalho é vista nesta ambigüidade entre sua importância social e de desenvolvimento pessoal (como fonte de prazer e realização); contraposta às repercussões negativas, como sofrimento e adoecimento.

Essas contraposições entre valores de mercado e valores sociais e pessoais, entre os valores dimensionáveis e valores sem dimensão, que os trabalhadores devem atender, criam contradições que atuam sobre as *dramáticas de usos de si*, gerando distorções, impedimentos e ambigüidades, como sofrimentos, medos, submissão e adoecimento paralelo à criação, desenvolvimento e reinvenção permanente de normas.

Neste debate de valores a dinâmica do *reconhecimento* passa a ser uma das formas de retribuição fundamentais para a criação de identidade no mundo do trabalho, realização de si e de promoção saúde.

Essas contradições e ambigüidades exigem sempre uma gestão. E toda gestão do trabalho se desloca no espaço de três pólos (da atividade, do direito e mercantil). O espaço tripolar como um todo está na menor das escolhas que se fazem no cotidiano.

Dessa forma, reafirmamos que o trabalho não possui – ou produz - apenas um valor. Em nossa sociedade de mercado e direito, temos um trabalho de debate de pelo menos três tipos de valores. Esses valores que se cristalizam em cada pólo têm temporalidades próprias e, portanto, pode-se falar de “tempos-valores” específicos. Como verificamos nos debates de valores expressos pelos operadores/as da pesquisa, que devem gerir o tempo volátil do mercado, do TMA, e atender às necessidades dos clientes.

Para valores de longa duração que acompanham as fases de constituição do Estado de Direito, pode-se opor a temporalidade muito mais volátil dos valores monetários; e os valores do que se pode chamar de temporalidade ergológica, produzido no seio de cada situação concreta, tempos estabelecidos a partir de uma sinergia própria a cada pessoa, dos ingredientes da competência. Esta heterogeneidade dos tempos-valores, em um espaço onde cada pólo não pode ser entendido como independente e com uma vida própria, se explica pelos compromissos que tendem e evoluem sobre cada eixo nos sistemas de oposição dialética, afetando a vida de cada pólo, e que faz história dentro do espaço tripolar. Nessa dinâmica tripolar surgem três tensões dialéticas do eixo de dois pólos oposto ao pólo restante. Procuramos apresentar essas considerações dentro da lógica dessas tensões, buscando articular as microgestões, do pólo da atividade, com as normas antecedentes dos pólos mercantil e de direito.

No eixo atividade/mercado em oposição ao pólo do direito (valores sem dimensão, do bem comum) temos o lugar governado pelas demandas do mercado e pelas situações de trabalho *stricto sensu*, com sua subordinação jurídica e hierárquica das situações de trabalho.

A tensão vivenciada nesse eixo pode ser vista na relação salarial, nas condições e na organização de trabalho, que não condizem com as exigências da atividade de *telemarketing*, com constante mobilização subjetiva e engajamento de si na busca da eficiência e eficácia. As precárias relações que se estabelecem exacerbam as diferentes temporalidades do mercado e da atividade. A grande rotatividade não favorece a construção das experiências no uso de si por si, para *o agir em competência*. Como

vimos essa possibilidade se realizar na operadora Beth e no Fernando que ultrapassaram a média de permanência nas empresas, de 1 ano e meio a 2 anos. E no discurso do operador Jorge quando se ressentia das poucas trocas e constituição de coletivos que possibilitem *renormatizações*, que favoreçam a proteção da saúde, com mudanças nas condições e organização do trabalho. A cooperação é um recurso importante para o enfrentamento das dificuldades cotidianas e os mecanismos de gestão e de controle não a favorecem. Essas conseqüências para eficiência e eficácia implicam também em conseqüências para saúde. Pois, diz Schwartz, “se não o fazemos, haverá prejuízos em algum lugar”.

Vimos que a *dimensão gestonária* do trabalho se expressa na economia do corpo e se realiza antes, durante e depois da jornada de trabalho. Antes quando ainda se está em casa na preparação para ir ao trabalho; durante com o apoio dos colegas, onde a cooperação se manifesta para enfrentamento dos momentos críticos e depois, no esforço de não levar para casa os problemas e as angústias vivenciadas no ambiente de trabalho.

E o *agir em competência* foi observado nas diversas *renormatizações*, em um outro uso das prescrições, das pausas, do *script*, da voz, através das quais os operadores/as imprimem sua marca. Ao se reduzir a atividade linguageira à imaterialidade, como vimos deixa-se de reconhecer grande parte da atividade que provém da convocação de seu corpo (da laringe, da voz, da audição) e também de suas competências discursivas e seus conhecimentos técnicos. Como no caso das ditas qualidades femininas. No setor do *telemarketing* em sua maioria com postos de atendimento ocupados por mulheres, observamos essa estratégia do mercado que utiliza-se de qualidades estereotipadas, como paciência, atenção e voz suave.

Uma situação apontada como importante constrangimento para os operadores/as foi o estabelecimento e cobrança de objetivos contraditórios pelas gerências, que muitas vezes, no caso do *telemarketing* passivo devem oferecer produtos enquanto na realidade o cliente liga para fazer reclamações. Constrangimentos que são fonte de frustração e sofrimento, impedindo o reconhecimento do trabalho dos operadores/as, rompendo assim com o sentido do trabalho. Constrangimentos que levam ao adoecimento como no caso das operadoras Cristiane e Tatiana (entrevistas 4 e 5). A atividade contrariada, impedida de sentido, impossibilita criações, *renormatizações*, indicando poucas *reservas de alternativas*. Esse adoecimento é uma possível resposta do corpo ao



*invivível* no trabalho. Essas escolhas sempre ocorrem conscientes ou inconscientes em função de valores que as orientam: economia ou racionalidade do corpo.

No eixo atividade/político os protagonistas são vistos como sujeitos de deliberação sobre o uso de si-mesmos, como indivíduos e como coletivos – igualdade das pessoas em uma sociedade do direito, em oposição ao pólo mercantil, em que o trabalho humano é considerado como uma mercadoria, sob a lei da maximização dos valores econômicos quantificáveis.

No caso das relações de serviço a busca da eficiência é uma mobilização o mais eficiente possível de recursos, para interpretar, compreender e gerar transformações nas condições do destinatário. Esta transformação produz diversos valores, inclusive pela validade social do serviço. Na atividade de *telemarketing* os operadores/as devem compreender e construir uma interpretação das condições que o cliente quer modificar e elaborar as soluções, que só é possível quando conseguem estabelecer uma comunicação de fato, autêntica, com o cliente, bem expresso nas entrevistas 2 e 3 de Beth e Fernando, indicando o *agir em competência*.

Neste eixo encontramos a importância das normas de saúde e segurança, buscando a partir da proteção dos trabalhadores/as, o respeito ao bem comum. O setor de *telemarketing* com sua crescente expansão, alta empregabilidade e competitividade agressiva, na conquista de mercados, exigiu a elaboração de normas específicas que dessem limites a ele, indicando a contradição entre sua contribuição econômica e o prejuízo social para sociedade como um todo, provocado pelo seu impacto na saúde. Chamamos atenção para a necessidade de que essas normas, na sua elaboração e aplicação sejam *situadas*, que levem em conta a experiência, o *saber prático/investido*, além de considerar que a saúde pertence às pessoas. Dessa forma, resgatar o espaço de trabalho como um lugar de confiança, em que homens e mulheres construam suas vidas. Reatualizando o princípio que está na base da construção do campo de Saúde do Trabalhador, o da *não delegação*, recusa de delegar a outros a única decisão sobre os riscos e danos das situações de trabalho, restaurando os recursos da ação aos coletivos de trabalho.

No eixo mercado/político as instâncias de dimensionamento e de definição de objetivos e meios de produção de normas antecedentes para as atividades, de exercício

do poder estão em oposição ao pólo da atividade, lugar das *renormatizações*, do *debate de normas e valores* na gestão da atividade.

Esse é o eixo das normas antecedentes. As normas de produção e seus procedimentos têm o objetivo de balizar o trabalho, mas seu excesso ou sua ausência têm conseqüências danosas para os trabalhadores/as. Isso foi visto no debate do encontro e nas entrevistas, onde os operadores/as deixam claro as dificuldades para execução do trabalho, geradas quando as prescrições são inadequadas e excessivas.

A Agência Reguladora – Anatel, que deveria se encontrar no eixo anterior, também protegendo os trabalhadores, cria constrangimentos para atividade quando se orienta apenas por valores mercantis. Nele os trabalhadores/as perdem o estatuto de cidadãos, ficando próximos ao status de equipamentos e máquinas que não podem falhar e devem manter um padrão quantificável. Essa junção do político com o mercantil gera uma imagem que desvaloriza os trabalhadores/as que acabam também se comparando a um robô. Apesar de que agir como um robô também é um uso que fazem na relação da economia do corpo e da eficiência.

Compreender a complexidade do trabalho, dar visibilidade às *dramáticas do uso de si* se faz através da criação de condições para que trabalhadores e trabalhadoras verbalizem sobre seu trabalho, e assim ocorram mudanças significativas. Portanto, os dispositivos metodológicos, para intervenção, devem favorecer recursos para a ação dos próprios trabalhadores. A aproximação da técnica de *instruções ao sócia* permitiu o reconhecimento desse patrimônio, da experiência que muitas vezes escapa aos próprios operadores/as. Nos encontros colocamos em debate essas experiências, fazendo circular os *saberes investidos* e os *saberes disponíveis*. Possibilitando, dessa forma, a partir da perspectiva ergológica, a articulação dialética entre o micro e o macro, e apoiar a condução de políticas de promoção da saúde, visando incorporar a confrontação entre as distintas gestões do espaço de trabalho, apostando na ampliação positiva daqueles que participam das decisões, fazendo com que também as ações das organizações dos trabalhadores se aproximem da atividade em sua singularidade.

Por fim, ao levarmos em conta tudo o que foi discutido chegaremos próximo da sintonia, que almejamos, entre concepção teórica e intervenção no campo da saúde do trabalhador. Realmente para atingirmos objetivos de saúde não podemos nos prender exclusivamente à aplicação de normas de saúde e segurança. Pois, segurança e saúde

não podem ser vistas como exteriores às pessoas, ignorando-se os saberes incorporados nas experiências dos trabalhadores/as e de seus coletivos. O não reconhecimento da dimensão subjetiva, do *engajamento de si* e portanto da *dimensão gestonária* do trabalho repercute diretamente na saúde. Apontamos para a necessidade de ampliarmos as *reservas de alternativas*, uma vez que os riscos, as infidelidades e as doenças fazem parte de nossas vidas e o normal é poder viver em um meio em que flutuações, fracassos e novos acontecimentos sejam possíveis<sup>10</sup>.

Cheios de possibilidades não realizadas<sup>11</sup>, na trama da urdidura da atividade, com seus vários registros, possamos tecer também nossos sonhos, ousando acreditar no improvável, arriscando, cuidando, criando e se responsabilizado pelas escolhas, pelos caminhos, reinventando a própria vida.

---

<sup>10</sup> Canguilhem, *apud* Caponi, 1997.

<sup>11</sup> <sup>11</sup>Vygotsky *apud* Clot, 2006:115.

## Referências Bibliográficas

---

- ABRAMO, L. *Questionando um mito: custos do trabalho de homens e mulheres*; Organização Internacional do Trabalho - Brasília: OIT, 2005.
- ABT. Associação Brasileira de Telesserviços. *6º Pesquisa Anual de Telemarketing* Disponível em: <http://www.abt.org.br>. Acesso em: 07 fev. 2004.
- ALGODOAL, M. J. *As práticas de linguagem em situação de trabalho de operadores de telemarketing ativo de uma editora*. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2002.
- ALMEIDA, G.E. *Pra que somar se a gente pode dividir? Abordagens integradoras em Saúde, Trabalho e Ambiente*. Dissertação de Mestrado. Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz. Rio de Janeiro, 2000.
- ALVAREZ, D. *Cimento não é concreto, tamborim não é pandeiro, pensamento não é dinheiro! Para onde vai a produção acadêmica?* Rio de Janeiro: MYRRHA, 2004.
- ANTONAZ, D. *A dor e o sentido da vida. Um estudo de caso: a “nova doença” das telefonistas do Rio de Janeiro (1980/1990)*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social/ Museu Nacional/ UFRJ, 2001.
- ANTUNES, R. & ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação & Sociedade*, 25(87), Campinas, 2004.
- ASSUNÇÃO, A. A. & SOUZA, R. *Telemática*. Cadernos de Saúde do Trabalhador, 11. São Paulo: INST/CUT, 2000.
- ASSUNÇÃO, A. A. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde-trabalho. *Ciências e Saúde Coletiva*, 8(4):1005-1018, 2003.
- ASSUNÇÃO, A.A.; MARINHO-SILVA, A.; VILELA, L.; GUTHIER, M.H. Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teletendentes no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114):47-62, jul./dez., 2006.
- BAGNARA, S. *Towards Telework in Call Centres*. Euro-Telework, Call Center report, 2000. Disponível em: <http://www.telework-mirti.org/bagnara.htm>. Acesso em: abril de 2004.
- BONO, A. Transformaciones del trabajo en um escenario de reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A. *5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, 2001. Disponível em: <http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/PDF/DELBONO.PDF>. Acesso em: outubro de 2006.

- BOUTET, J. Activité de langage et activité de travail. *Education Permanente*, 116:109-117, 1993.
- BOUTET, J. Au coeur de la nouvelle économie, l'activité langagière. *Sociolingüística*, 2005.
- BOUTET, J. A atividade do trabalho nas centrais de atendimento: um trabalho de linguagem. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114):73-82, jul a dez., 2006.
- BRAGA, R. Infotaylorismo: o trabalho do teleoperador e a degradação da relação de serviço. *Revista de Economia Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, VIII(1), [www.eptic.br](http://www.eptic.br), 2006.
- BRITO, J. & ATHAYDE, M. Trabalho, educação e saúde: o ponto de vista enigmático da atividade. *Trabalho, Educação e Saúde*, 1(2). Rio de Janeiro: 2003.
- BRITO, J. Saúde do Trabalhador: reflexões a partir da abordagem ergológica. In: *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (Figueiredo, M., Athayde, M., Brito, J & Alvarez, D., orgs), pp. 91-114. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- BRITO, J. Trabalho e Saúde Coletiva: o ponto de vista da atividade e das relações de gênero. *Ciência & Saúde Coletiva*, 10(4), out./dez, Rio de Janeiro, 2005.
- BRITO, J. Corpo e trabalho: em busca de outras formas de interpretação sobre os riscos. In: *Sentidos do trabalho humano* (Porto, M.F. & Bartholo, R., org.). Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.
- BRUSCHINI, M.C. *Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos*. São Paulo, abril de 2007. Disponível em: [www.fcc.org.br/seminario/BRUSCHINI.pdf](http://www.fcc.org.br/seminario/BRUSCHINI.pdf). Acesso em: maio de 2007.
- BUSCATTO, M. Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociol. trav.*, 44 (1): 99-117, 2002a.
- BUSCATTO, M. La prescription à l'épreuve de la personnalité: l'exemple de la relation téléphonique dans un centre d'appels. *Actes du 37ème Congrès de la SELF*. Aix-en-Provence: GREACT e SELF, 2002b.
- CANGUILHEM, G. *O normal e o patológico*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1990.
- CANGUILHEM, G. Meios e normas do homem no trabalho. *Pro-posições*, 12(2-3): 109-121, jul/nov, 2001.
- CAPONI, S. Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. *Revista História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 4(2), jul/out., 1997.

- CASTRO, I. A.; CAMPOS, N.; ASSUNÇÃO, A.A.; LIMA, F.P. Diferenças interindividuais em teleatendimento de emergências: explicitação por meio da entrevista de autoconfrontação. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31 (114): 83-96, jul a dez., 2006.
- CLOT, Y. Ivar Oddone: os instrumentos de ação. *Lês territoires du travail*, nº 3 (Lês continents de l'expérience), Cateis: Marseille. Tradução Milton Athayde. Rio de Janeiro, 1999.
- CLOT, Y. & FAITA, D. Genres et Styles en analyse du travail. *Travailler*, 4:7-43, 2000.
- CLOT, Y. Clinique du travail, clinique du réel. *Le journal des psychologies*, n.185:48-51, mars (Tradução Santorum, K. & Barker, S.), 2001.
- CLOT, Y. A função psicológica do trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a.
- Clot, Y. Entrevista: Yves Clot. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2):99-107, 2006b.
- CORRÊA, F. et al. *Avaliação da Carga Cognitiva em Serviços de Teleatendimento*, Gramado: Anais da ABERGO, 2001.
- COUSIN, O. Les ambivalences du travail, les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociol. Travail*, 44(4):499-520, 2002.
- DANIELLOU, F. Questões epistemológicas acerca da ergonomia. A *Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (Daniellou, F., org.). São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2004.
- DEDECCA, C. *Tempo, Trabalho e Gênero*. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/nota\\_tecnica\\_tempo\\_trabalho\\_e\\_genero.pdf](http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/nota_tecnica_tempo_trabalho_e_genero.pdf). Acesso em: fevereiro de 2007.
- DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 14, n. 54:7-11, 1986.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. O sofrimento no trabalho. *Rev. Critique Communiste*, 158, 1998.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3):27-34, 2004a.

- DEJOURS, C. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (Lancman, S.; Sznclwar, L., orgs.). Brasília/Rio de Janeiro: Paralelo 15/Fiocruz, 2004b.
- DEJOURS, C. O trabalho engima. In: *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (Lancman, S.; Sznclwar, L., orgs.). Brasília/Rio de Janeiro: Paralelo 15/Fiocruz, 2004b.
- DOWBOR, L. *O que acontece com o trabalho?* São Paulo, 2006. Disponível em: <http://ppbr.com/ld>. Acesso em: março de 2007.
- DUCLOS, D. La construction sociale du risque: le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels. *Revue Française de Sociologie*, 28(1): 17-42, jan.-mar., 1987.
- DURRIVE, L. Caixa de Ferramentas - o fio condutor do animador. In: *I Encontro Franco-Brasileiro de Análise Pluridisciplinar do Trabalho*, 2001.
- FAÏTA, D. Análise Dialógica da Atividade Profissional. Rio de Janeiro: Imprinta Express, 2005.
- FERNANDES, S.R.P., TEJO DI PACE, D.M., PASSOS, M.F.D. Organização e condições de trabalho em *telemarketing*: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: *Saúde mental & trabalho: leituras* Maria da Graça Jacques, Wanderley Codo (org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- FERREIRA, M.C. Interação teleatendente-teleusuário e custo humano do trabalho em central de teleatendimento. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 29(110):7-15, 2004.
- FERREIRA, M.C. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. *Revista Alethéia*, Canoas - RS, 1(11): 71-82, 2003.
- FIGUEIREDO, M. & ATHAYDE, M. Coletivos de trabalho e componentes subjetivos da confiabilidade em sistemas sociotécnicos complexos: considerações a partir da situação de trabalho em mergulho profundo na Bacia de Campos\RJ. In: *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (Figueiredo, M., Athayde, M., Brito, J & Alavrez, D., orgs), pp. 91-114. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- FREIRE, O. N.& FERREIRA, M. C. *Interação Atendente – Usuário e Custo Psíquico do Trabalho: Modos Operatórios para Lidar com o “Chatuário”*, Laboratório de Ergonomia do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, publicado no Congresso da ABERGO, Gramado/RS, 2001.

- FREITAS, C.M. & GOMEZ, C.M. Análise de riscos tecnológicos na perspectiva das ciências sociais. *História, Ciências, Saúde—Manguinhos*, vol. III (3):485-504, Nov. 1996 - Feb. 1997.
- GALASSO, L. M. R. *Humor e estresse no trabalho: fatores psicossociais e benéficos no trabalho dos operadores de telemarketing*. Tese de Doutorado. Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- GAZETA MERCANTIL. Call Centers. Panorama Setorial, 2002.
- GEORGE, I. As relações com a produtividade: o caso do serviço de informações telefônicas. *Tempo Social*, 14(1): 159-176, São Paulo: USP, 2002.
- GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um banco de São Paulo. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 1:1, p. 31-39, 2003.
- GORZ, A. *Adeus ao Proletariado: para além do socialismo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- GORZ, A. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- GOUDEAUX, A. & STROUMZA, K. *De l'instruction au sosie en formation initiale: les normes comme tiers dans le sosie entre le sosie et l' instructeur*. Université de Genève, 2004.
- GOULART, V. Gênero, saúde e trabalho: fatores que interagem no desenvolvimento de LER em trabalhadores telefônicos. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.
- GRAÇA L. *Evolução do sistema hospitalar: uma perspectiva sociológica*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública, Cadeira de Ciências Sociais e Humanas (textos T1238 a T1242), 1996.
- GRAVINA, M. E. R. *A Dor e o Sofrimento no Trabalho: Uma Análise dos Aspectos Psicossociais Relacionados ao Desenvolvimento das LER*. Dissertação de Mestrado, São Paulo: Faculdade de Saúde Pública-USP, 2000.
- GUÉRIN, F.; et al. *A Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da Ergonomia*. São Paulo. Editora Edgard Blücher Ltda, 2001.
- HARDT, M. O trabalho afetivo. In: *O reencantamento do concreto* (Lnacetti, A., org.). São Paulo: Hucitec, 2003.
- HARDT, M. & NEGRI, A. *Império*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- HARVEY, D. *Condição pós moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 1994.



- HIRATA, H. Globalização, trabalho e gênero. In: *O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo* (Jerusalynsky, A. et al., org.). Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.
- HIRATA, H. Tecnologia, qualificação e divisão sexual do trabalho. In: *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*, pp. 197-219. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Ferretti, Celso J., org.. Petrópolis, Vozes, pp. 124-138, 1994.
- KERGOAT, D. Da divisão do trabalho entre os sexos. *Divisão Capitalista* (H. Hirata, org.). *Revista de Sociologia Tempo Social*. São Paulo, 1(2): 88-96. 1989.
- KREIN, J. D. & GONÇALVES, J. R. O impacto das mudanças tecnológicas do setor terciário sobre as relações de trabalho no Brasil, na década de 90. 2005. *Scripta Nova. (Revista Electronica de Geografia y Ciencias Sociales)*. Universidad de Barcelona, v. VI, n. 119, 2002. <http://www.ub.es/geocit/sn/sn119100.htm>
- LACAZ, F. Saúde dos trabalhadores: cenário e desafios. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(Supl. 2):7-19, Rio de Janeiro, 1997.
- LARANJEIRA, S.G. A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(52):81-215, junho, 2003.
- LAURELL, A. C. & NORIEGA, M. *Processo de Produção e saúde; trabalho e desgaste operário*. São Paulo: Editora Hucitec, 1989.
- LAZZARATO, M. NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LEPLAT, J. & HOC, J. M. Tarea y actividad em análisis psicológico de situaciones. In *Ergonomia: conceptos y métodos*, pp.164-177. Madri: Editoria Conclutense, 1998.
- MACHADO, J. M. H. Processo de Vigilância em Saúde do Trabalhador. *Cadernos de Saúde Pública* Rio de Janeiro, 13 (supl. 2):33-45, 1997.
- MAENO, M. & CARMO, J.C. *Saúde do Trabalhador*. São Paulo: Hucitec, 2005.
- MAGNIER, J. Le travailler et son double. *Les Territoires du Travail*, 3: 53-59, 1999.
- MARINHO-SILVA, A. Condições de trabalho e adoecimento dos trabalhadores em teleatendimento: uma breve revisão. *Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*, 2007.
- MARINHO-SILVA, A. & ASSUNÇÃO, A. A. Negociações sociais para melhoria das condições de trabalho no setor de teleatendimento: o descompasso entre a posição

- das empresas e a realidade do trabalho. *Interface Comunicação, Saúde, Educação*, 9 (18): 553-570, 2005.
- MARKET, W.L. *Trabalho, universalidade, comunicação e sensibilidade: aspectos teórico-metodológicos para um conceito dialético de competência*, 2002a. Disponibilizado em: [www.anped.org.br/reunioes/24/T0942718982086.doc](http://www.anped.org.br/reunioes/24/T0942718982086.doc). Acessado em: agosto de 2006.
- MARKET, W.L. Trabalho comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. *Educação & Sociedade*, ano XXIII, n. 79, agosto, 2002b.
- MARQUEZ, M.B. *Carrapateando: uma análise psicossocial da atividade de telemarketing*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia. Universidade atólica de São Paulo, 2002.
- MARX, K. *Manuscritos econômicos-filosóficos*. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003.
- MARX, K. *O Capital* vol. 2ª ed. Lisboa: Delfos, 1974.
- MANCINI, L. *Call Center: estratégia para vencer*. São Paulo: Summus Editorial, 2001.
- MENDES, R. *Patologia do Trabalho*. Rio de Janeiro: Atheneu, 1995.
- MENDES R; DIAS E. C. Da Medicina do Trabalho à Saúde do Trabalhador. *Revista de Saúde Pública* 25(5):341-49, 1991.
- MINAYO-GOMEZ, C & THEDIM-COSTA, S. A construção do campo da saúde do trabalhador: percursos e dilemas. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(Supl. 2):21-32, 1997.
- MINAYO-GOMEZ, C.; LACAZ, F. A. C. Saúde do trabalhador: novas-velhas questões. *Ciênc. Saúde Coletiva*, 10(4): 797-807, 2005.
- MONTEIRO, N. A. *Aspectos ergonômicos do trabalho em atividade de teleatendimento bancário*. Dissertação de mestrado. Universidade de Guarulhos/Universidade de São Paulo, 1999.
- MONTMOLLIN, M. (org.). *Vocabulaire de l'Ergonomie*. Toulouse: Octarès Éditions, 1995.
- MUNIZ, H. P. *A gestão do tempo de permanência do paciente de neurocirurgia no Hospital Universitário Clementino Fraga Filho*. Tese de doutorado, Rio de Janeiro: COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.
- NOGUEIRA, C. M. *O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução – um estudo das trabalhadoras do telemarketing*. São Paulo: Expressão Popular, 2006. 240p.

- NOULIN, M. *Ergonomie*. Toulouse: Éditions Techniplus, 1992.
- NOUROUDINE, A. Risco e atividades humanas: acerca da possível positividade aí presente. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J. & ALVAREZ, D. (Orgs.) *Labirintos do Trabalho. Interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, pp. 37-62, 2004.
- ODDONE, I.; et al. *Ambiente de trabalho: a luta dos trabalhadores pela saúde*. São Paulo: Editora Hucitec, 1986.
- ODDONE, I.; RE, A. & BRIANTE, G., *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail?*. Paris: Messidor/éditions sociales, 1981.
- OFFE, C. *Capitalismo desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política*. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- OLIVEIRA, S & ANJOS, L.H. Análise Ergonômica do Trabalho em uma empresa de teleatendimento. Monografia de Especialização. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2002
- OLIVEIRA, S; SANTOS, M.; BRITO, J. Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v.31, n.14, jul a dez., pp. 125-134, 2006.
- OSÓRIO DA SILVA, C. *Vida de Hospital: a produção de uma metodologia para o desenvolvimento da saúde do profissional de saúde*. Tese de Doutorado. Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz. Rio de Janeiro, 2002.
- PEREIRA, V & MERINO, E.A. *Estudo de caso: análise das condições ergonômicas de uma central de atendimento*. XII Congresso Brasileiro de Ergonomia. Recife: ABERGO, 2002.
- PERES, C.; MARINHO-SILVA, A.; FERNANDES, E.; ROCHA, L. Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de telemarketing. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v.31, n.14, jul a dez., pp. 35-46, 2006.
- PERES, C.C. *Satisfação com o sistema de pausas no telatendimento/telemarketing*. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia, UFRGS, 2003.
- PETIT, J. L. *Parcellisation du travail selon la diversité de prescriptions. Conséquences de la mise en place d'un call center*. SELF, 2002.
- PORTO, M.F. & FREITAS, C.M. Análise de riscos tecnológicos ambientais: perspectivas para o campo da saúde do trabalhador. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(Supl. 2):59-72, Rio de Janeiro, 1997.

- RAMAZZINI, B. *As Doenças dos Trabalhadores*. Tradução de *De Morbis Artificum Diatriba*, 1700, por Raimundo Estrela. São Paulo: Fundacentro, 1987.
- RANGEL, M.L. Interdisciplinaridade e transversalidade: operacionalizando o conceito de risco no âmbito da vigilância sanitária. *Revista Baiana de Saúde Pública*, 30(2):322-331, jul./dez, 2006.
- RIBEIRO, H. P. Trabalho contemporâneo, determinação e causalidade das doenças. In: *Trabalho e saúde dos trabalhadores em telemarketing*. SINTRATEL, CEP/FSP/USP. São Paulo: Século Comunicação Integrada, 2001.
- RIFKIN, J. *O Fim dos Empregos*. Makron books, 1995.
- ROCHA, L.E. et al. Contra o relógio. Trabalhos em centrais de atendimento telefônico deve ser revisto do ponto de vista ergonômico e de tempo estipulado para atendimento. *Revista Proteção* 57, setembro, 2005.
- ROSEN, G. *Da policia médica a medicina social*. Rio de Janeiro: Graal, 1980.
- ROUX, S. lê. Télétravail: une nouvelle dimension du travail à propôs de quelques travaux de recherche. *Syndicalisme et Société*, 2(2):343-357, 2000.
- RUZZA, R. Di. La prescription du travail dans le centres d'appels telephoniques. *La Revue de I'IREs*, (avec collaboration de C. Franciosi), 2002.
- SAKAMOTO, K. *Como Implementar um Call Center*. São Paulo: Happy Few, 2001.
- SANTORUM, K. *Pelas fendas do trabalho vivo: textos, contextos e atos na atividade de Vigilância em Saúde do Trabalhador*. Tese de Doutorado. Escola Nacional de Saúde PúblicaFiocruz, 2006.
- SANTOS, V. *A ergonomia e a intensificação do trabalho nas centrais de atendimento – a gestão temporal de múltiplas tarefas e de tarefas intermitentes*. Tese de Doutorado. COPPE/UFRJ, 2002.
- SANTOS, V; CHAVES, J.M.F.; PAVÃO, J.C.; BIJOS, P. *Projeto Ergonômico de Centrais de Atendimento*. Anais do IX Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO, 1999.
- SCHERER, M.D. *O trabalho da equipe no Programa de Saúde da Família: possibilidades de construção da interdisciplinaridade*. Tese de Doutorado. Centro de Ciências da Saúde. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, 119(65), 1998.

- SCHWARTZ, Y. A Comunidade Científica Ampliada e o Regime de Produção de Saberes. Trabalho e Educação. *Revista do NETE*, 7: 38-46, jul./dez [1999]2000.
- SCHWARTZ, Y. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Trabalho & Educação*, 7:38-46, jul/dez, Belo Horizonte, 2000a.
- SCHWARTZ, Y. *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Toulouse: Octarés Editions, 2000b.
- SCHWARTZ, Y. A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. In: *Linguagem e trabalho: construções de objetos tos de análise no Brasil e na França* (Souza-e-Silva, M. C. & Fanta, D., orgs.). São Paulo: Cortez, 2002.
- SCHWARTZ, Y; DURRIVE, L (org.) *Travail & Ergologie: entretiens sur l'activité humaine*. Octarés Editions, Toulouse, France 2003.
- SCHWARTZ, Y. *O trabalho numa perspectiva filosófica*. Conferência de abertura do Seminário "Trabalhar, Aprender, Saber", Cuiabá, setembro de 2003. Texto traduzido por Marie-annik Bernier, Departamento de Letras, UFMT, 2003.
- SCHWARTZ, Y. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. *Trabalho, Educação e Saúde*; 2 (1): 33-55, 2004a.
- SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: *Labirintos do Trabalho. Interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (Figueiredo, M.; Athayde, M.; Brito, J. & Alvarez, D.; orgs.). Rio de Janeiro: DP&A, 2004b.
- SCHWARTZ, Y. Ergonomia, Filosofia e Exterritorialidade. In: *A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (Daniellou, F., org.). São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2004c.
- SCHWARTZ, Y. Actividade. *Plur(e)al*, 1, (1), 63-64, 2005a. Disponível em: <http://plureal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112245:2:383381>., Acesso em: dezembro 2006.
- SCHWARTZ, Y. Intervenir dans l'activité des autres. *Calidoscópico*, 3(2):88-96, maio\ago, 2005b.
- SEGNINI, L.R.P. Relações de gênero e racionalidade do trabalho em serviços de atendimento a distância. In: *Relação de serviço: produção e avaliação* (Mario Salermo org.). São Paulo: Editora SENAC, 2001
- SÉVIGNY, R. Abordagem clínica nas ciências humanas. In: *Cenários Sociais e abordagem clínica* (Araújo, J. N. G. & Carreteiro, T.C.,orgs). São Paulo: Escuta, 2001.

- SILVA, L.F.C. Novos Cenários de Emprego nas Telecomunicações: trabalho e qualificação em um Call Center de Porto Alegre Dissertação de Mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas\Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004
- SORJ, B. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* 15(43):25-34, 2000.
- SOUZA E SILVA, M.C. A linguagem em cenários profissionais: as relações de serviço. Disponível em: [www.congressoaled2005.puc.cl/pdf/souza.pdf](http://www.congressoaled2005.puc.cl/pdf/souza.pdf). Acesso em: janeiro 2007.
- SPINK, M. J. Tópicos do discurso sobre o risco: risco aventura como metáfora na modernidade tardia. *Cadernos de Saúde Pública*; 17(6):1277-311, 2001.
- STREIT, C.; LOBATO; F.H.; CORTEZ, H.B.T.; MARTINS, M. B.R. *Estudo de Casos de DORT no Call Center de uma Empresa*. Anais da ABERGO, 2000.
- SZNELWAR, L.I.; ZIDAN, L. N.; MARTINS, M.C. *Contribuição ao Estudo da Atividade de operadores de teleatendimento, a nova velha forma de organização*. Anais da ABERGO, 1999.
- SZNELWAR, L.I.; ABRAHÃO, J.; MASCIA, L. Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v.31, n.14, jul a dez., pp. 97-112, 2006.
- SZNELWAR, L. & MASSETTI, M. Sofrimento no trabalho: uma leitura a partir de grupos de expressão. In: SZNELWAR, L.; ZIDAN, L. (orgs) *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, pp. 105-117, 2000.
- TELLES, A. L. & ALVAREZ, D. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre o trabalho prescrito e normas antecedentes. In: *Labirintos do Trabalho. Interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. (Figueiredo, M.; Athayde, M.; BRITO, J. & Alvarez, D., orgs.). Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- TEOFILO NETO. *Trajetória e Perspectivas do Serviço de Atendimento ao Cliente* Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br>. Acesso em: 23 de outubro de 2006.
- TERSSAC & MAGGI, B. O trabalho e a abordagem ergonômica. In: *A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (Daniellou, F., org.). São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2004.
- TESSLER, J. S. *Macroergonomia em Call Center de ambiente universitário*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Escola de Engenharia/UFRGS, 2002.

- TOOMINGAS, A. *et al.* *Working conditions and employee health at call centers in Sweden*. Stockholm: National Institute for Working Life, 2002.
- TORRES, C. & ABRAHÃO, J. *As Atividades nas Centrais de Atendimento: outra realidade, as mesmas queixas*. Anais da ABERGO, Recife, 2002.
- TORRES, C.C. *Atividade nas centrais de atendimento, outra realidade, as mesmas queixas*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2001.
- TRINQUET, P. La dynamique de la sécurité du travail. In: *Reconnaissances du travail: pour une approche ergologique*, (Y. Schwartz, ed.), pp. 231-254, Paris: Presses Universitaires de France, 1996.
- UCHIMA, R. Flexibilização das Relações de Trabalho na Telefonica SP. Relatório de pesquisa Cesis/Dieese/CNPq. Campinas, Instituto de Economia/Unicamp, 2005.
- VELHO, G. Observando o familiar. In: *A aventura sociológica* (Nunes, E.O. org.) Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- VENCO, Selma. *Telemarketing nos Bancos: o emprego que desemprega*. Dissertação de Mestrado em Educação. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação/UNICAMP, Campinas, 1999.
- VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v.31, n.14, jul a dez., pp: 7-18, 2006.
- VICENTI, A. Ivar Oddone, intelectual orgânico e pesquisador heterodoxo. *Les territoires du travail*, Catéis:Marseille, n.3, p. 33-42, mai, 1999.
- VILELA, L.V.O. & ASSUNÇÃO A A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, v.20 n.4. Rio de Janeiro jul/ago, 2004.
- VOSS, J.; FIK, D.; HOHNE, J. *The Call Center – Not Just Another Office*. Haworth Furniture: Facility Resource Center, Maio, 2000 - <http://www.haworth.com/resource/0t/callcenter.htm>
- WISNER, A. *Por dentro do trabalho: Ergonomia, método e técnica*. São Paulo: FTD/Oboré, 1987.
- ZARIFIAN, P. Eventos, autonomia e *enjeux* na organização industrial. In: *Trabalho, qualificação e formação profissional* (Leite, M. & Neves, M.; orgs.). São Paulo: ALAST, 1998.
- ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: *Relação de serviço: produção e avaliação* (Salerno M, org.). São Paulo: Editora SENAC, 2001a.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção. In: *Relação de serviço: produção e avaliação* (Salerno, M. org.). São Paulo: Editora SENAC, 2001b.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001c.

ZARIFIAN, P. *Le travail dans un centre d'appel*, 2002. Disponível em: <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian>. Acesso em: março de 2007.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. O tempo do trabalho: o tempo devir frente ao tempo especializado. *Tempo Social*, 14(2). São Paulo: USP, 2002.