

Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA
SERGIO AROUCA
ENSP

“Atividade de Trabalho em Call Center: a mobilização das teleatendentes para compatibilizar saúde, produtividade e qualidade”

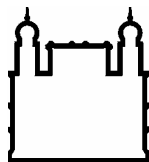
por

Marcello Santos Rezende

Dissertação apresentada com vistas à obtenção do título de Mestre em Ciências na área de Saúde Pública.

*Orientadora principal: Prof.^a Dr.^a Jussara Cruz de Brito
Segundo orientador: Prof. Dr. Milton Raimundo Cidreira de Athayde*

Rio de Janeiro, dezembro de 2007.



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA
SERGIO AROUCA
ENSP

Esta dissertação, intitulada

“Atividade de Trabalho em Call Center: a mobilização das teleatendentes para compatibilizar saúde, produtividade e qualidade”

apresentada por

Marcello Santos Rezende

foi avaliada pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Marcelo Gonçalves Figueiredo

Prof.^a Dr.^a Lúcia Rotenberg

Prof.^a Dr.^a Jussara Cruz de Brito – Orientadora principal

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que foram importantes direta ou indiretamente para a realização desta dissertação:

À Jussara e ao Milton, mestres de trabalho e de vida.

Aos meus amigos, meus alicerces.

À minha família, por todo incentivo e apoio.

À Eunice Cristina, co-produtora deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1- O TRABALHO EM TELEATENDIMENTO E SUAS RELAÇÕES COM A SAÚDE.....	9
1.1 A construção do trabalho em teleatendimento.....	9
1.1.1 História do telefone e das teleatendentes.....	9
1.1.2 O trabalho de telefonistas em vendas e marketing (televendas e telemarketing)	11
1.2 Estudos acerca da relação saúde-trabalho nos serviços de teleatendimento.....	13
1.2.1 Resistência em se admitir o nexo causal entre os fatores de risco e adoecimento.....	17
1.3 Globalização, relações de gênero, e telemarketing.....	21
1.3.1 Racionalização e feminização no setor de serviços.....	24
1.4 Definições de termos operacionais em uso no setor.....	26
1.5 O processo de construção da norma para o telemarketing.....	28
2- REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	34
2.1 Referenciais teóricos.....	34
2.1.1 Saúde: conceito e valor.....	34
2.1.2 Atividade de trabalho	36
2.1.3 A atividade de teleatendimento como uma relação de serviço.....	44
2.2 Método	45
2.2.1 Instruções ao sócia.....	46
2.2.2 Instruções ao sócia de uma operadora de telemarketing.....	51
3. RESULTADOS E ANÁLISE.....	53
3.1 O contexto das instruções ao sócia de Eunice: a empresa.....	53
3.2 O diálogo de instruções ao sócia com Eunice: compreender o trabalho de uma operadora de telemarketing sob o ponto de vista da atividade.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
RERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
ANEXO.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela I: Itens analisados pela Monitoria

Tabela II: Casos Graves

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender a atividade de trabalho desenvolvida em operação de telemarketing em uma central de atendimento de grande porte, pressupondo a contribuição desse caminho para um maior entendimento das relações entre os processos de trabalho e a saúde das operadoras. A investigação teve como objetivos (i) Identificar situações de trabalho adversas e nocivas à saúde dessas profissionais (ii) Analisar possíveis estratégias que as operadoras criam para lidar com essas adversidades e nocividades. Dando destaque ao *ponto de vista da atividade*, os principais referenciais teóricos utilizados foram a concepção vitalista de saúde presente na obra de Georges Canguilhem e a perspectiva ergológica proposta por Yves Schwartz e outros, incorporando ferramentas teórico-metodológicas de abordagens clínicas do trabalho, como a Ergonomia da Atividade, a Psicodinâmica do Trabalho, a Clínica da Atividade, articulando-as com as proposições de P. Zarifian sobre o modelo de competência e a lógica presente na relação de serviço. A ferramenta metodológica utilizada para este estudo exploratório foi inspirada na técnica de “instruções ao sócia” formulada por Ivar Oddone no Modelo Operário Italiano (MOI) e desenvolvida pela Clínica da Atividade. Percebeu-se que a maioria das situações adversas no trabalho em telemarketing são relativas ao estabelecimento de um tempo médio de atendimento (TMA) que deve ser cumprido independente do tipo de cliente e de situação enfrentada pelas operadoras. Essas dificuldades parecem configurar uma adversidade do processo de trabalho para o qual as operadoras não encontram saídas. Ao menos, não conseguimos identificar estratégias satisfatórias para lidar com estas situações. Identificamos, entretanto, saberes e estratégias que as ajudam a enfrentar outras adversidades, que apontam a necessidade de ampliarem a possibilidade de uso de suas experiências. Chegar antes do horário, optar por sair ou seguir o script, criar expressões verbais, e apoiar-se no coletivo de trabalho para evitar erros são algumas dessas estratégias. Podemos afirmar que sem o uso que elas fazem do tempo, do script, de suas expressões verbais e da relação com os demais trabalhadores, a atividade de trabalho no *call center* se tornaria ainda mais desgastante e dificilmente se alcançariam os resultados esperados. O produto de uma central de atendimento é um serviço e não um bem industrial clássico. A ligação de um cliente é cheia de imprevistos e não se pode normalizar o comportamento deles. Por esses motivos, entendemos que, a longo prazo, o sucesso das centrais de atendimento só será possível se a atual tentativa de racionalização industrial for questionada e contrabalançada por formas mais pertinentes ao negócio da empresa e ao melhor uso de sua “força de trabalho”.

Palavras-chaves: telemarketing, *call center*, atividade de trabalho, saúde do trabalhador, serviços.

ABSTRACT

The aim of this research was to understand the work developed in telemarketing activity at a major call center. We assume that this study contributes with the knowledge existent about the operator's health and their labour process. The objectives of this investigation were (i) Identify work situations that are adverse or harmful to the health of these professionals (ii) Analyze the possible strategies developed by these workers to deal with the adverse and harmful situations. The most important theoretical references used concerning the activity point of view were the concept of health present at Georges Canguilhem work and the ergological perspective proposed by Yves Schwartz and others, the Activity Ergonomics, the Activity Clinic, the Work Psychodynamic and Zarifian's "CompetenceModel. The methodological tool used at this explorative study was inspired on Ivar Oddone's "instructions for the double" technique, created at the Italian Worker Model and developed by the Activity Clinic. We found out that most of the adverse telemarketing work situations are related to the settling of an average time of attendance (ATA), which must be accomplished not mattering possible differences between clients or situations confronted by different operators. These difficulties seems to form an adversity at there labour process to which they cannot find a way out. At least, we could not find a satisfactory strategy to deal with this kind of situations. However, we did identify practical knowledge and strategies that helped them face other adversities, which indicates the necessity to enlarge the possibility of using their experiences. Some of these strategies used by the operators are: arrive at work before the entering hour, choose to follow or not the script, create verbal expressions and support yourself at the work collective in the intention of avoiding mistakes. We can say that without their way of using time and script, their verbal expressions and the relationship with other workers, the work activity at the call center would be even more destructive and they would hardly ever reach the results expected from them. A call center product is a service and not a classic industrial good. A client's call is full of unforeseens, as well as it is not possible to normalize a client's behavior. For these reasons, we understand that, for long time sake, the call center's success will only be possible if this moments industrial reason is questioned and contra balanced by a more relevant company's business pattern and a better use of its labor force.

Key-words: telemarketing, call center, work activity, worker's health, services.

INTRODUÇÃO

A presente dissertação constitui-se como um desdobramento de algumas questões com as quais venho me deparando na minha trajetória de formação e desenvolvimento profissional. O interesse nas relações entre vida, saúde, subjetividade e trabalho surgiu já nas minhas primeiras experiências de graduação como estagiário de iniciação científica (PIBIC), durante a participação em um projeto de pesquisa relacionado com os trabalhadores de escolas públicas. Ele tinha como objetivos contribuir para o entendimento dos processos e condições que podiam levar ao sofrimento psíquico e ao adoecimento do conjunto de profissionais das escolas públicas; a identificação de problemas a serem enfrentados no cotidiano de trabalho, com vistas à mudança; identificação dos limites do conhecimento científico sobre o tema frente às demandas e necessidades dos trabalhadores e às dramáticas das situações de vida/trabalho. Participei dessa pesquisa até o fim da minha graduação em Psicologia na UERJ. Ao concluir a graduação e o vínculo com essa pesquisa estava produzido em mim o interesse em me aprofundar nas questões que envolviam a relação saúde/trabalho. No entanto não descobri ainda exatamente qual seria o próximo tema e objeto de investigação.

Logo após concluir a formação como psicólogo, devido a exigências financeiras, trabalhei por dois meses em uma empresa de telefonia celular móvel como “operador de telemarketing receptivo”. Minha tarefa era operar ao telefone, respondendo às solicitações e reclamações dos clientes que ligavam para pedir informações e resolver problemas relacionados ao uso do celular. Já “contaminado” pela curiosidade e pelo ponto de vista do pesquisador, desde os primeiros dias de trabalho impressionou-me o fato de que uma tarefa que eu acreditava, como candidato àquele emprego, ser muito simples – responder, via telefone, dúvidas e reclamações de clientes insatisfeitos – era muito mais complexa e difícil do que eu imaginava. Misto de operador e pesquisador, passei a anotar em uma espécie de “diário de campo” o dia-a-dia da atividade de um operador de telemarketing. Durante esses dois meses (ou desde o primeiro dia, quem sabe desde que procurei este emprego) foi ficando claro para mim que aquela forma de trabalhar seria um fértil campo empírico para pesquisar a relação saúde/trabalho. Observando à distância, diria que se iniciou aí a pesquisa de mestrado. Imediatamente, desde o processo seletivo, conversas com os atuais

orientadores foram então entabuladas a respeito. Era um trabalho que me parecia bastante penoso, mas também se constituía como um espaço onde as pessoas, além de obterem uma remuneração para viver, elas se divertiam, se relacionavam, criavam estratégias para lidar com os mais diversos imprevistos e pressões (clientes agressivos, pressão de tempo, escutas telefônicas e outras formas de constrangimento por parte dos supervisores, poucas e reduzidas pausas, falta de controle sobre o fluxo de chamadas, etc.).

Assumindo claramente esta atividade paralela como pesquisador, ao me desligar do emprego como operador de telemarketing, reuni minhas observações, fiz uma pré-análise e iniciei uma pesquisa bibliográfica, com isto preparando um projeto de pesquisa para candidatar-me ao Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública da ENSP/FIOCRUZ, na subárea “Saúde, Trabalho e Ambiente”

Aprovado, durante a realização das disciplinas de mestrado, procurei dar continuidade à análise das notas que havia registrado no diário de campo, o que contribuiu com novos elementos que ajudaram a delimitar o objeto de estudo.

Justificativas e Relevância

Mudanças profundas vêm ocorrendo nos mundos do trabalho nas últimas décadas. Pode-se indicar que um dos elementos geradores dessas mudanças é a utilização cada vez mais intensa da atividade mental dos trabalhadores: processo tornado possível devido à utilização de técnicas fundadas sob um aparato tecnológico altamente desenvolvido. Tais tecnologias passam cada vez mais a dar espaço para um trabalho dito imaterial (trabalho simbólico, cognitivo, informacional), dando mais ênfase à informação como um objeto de trabalho do que a outros objetos mais concretos. Esse processo de *informacionalização* de processos e produtos (Marques, 1998), ou “desmaterialização”, abriu uma via de utilização de novas modalidades de trabalho onde intervêm novas ferramentas (como os *softwares*) e onde se criam novas formas de organização do trabalho (novo sistema sócio-técnico), seja no setor industrial (automação), seja no setor de serviços (comunicação).

Essas mudanças parecem ampliar os impactos sobre a vida societária e a saúde (dos trabalhadores), mesmo as já consideradas previsíveis ou possíveis, de modo a colocar em questão o que até o momento foi conhecido em termos de “modelo produtivo”. Associado a

esse acelerado desenvolvimento tecnológico, podemos notar que na atual conjuntura das relações capital-trabalho, o capital dispõe de um avanço contínuo e que sua rapidez de propagação é certamente maior que aquela dos membros do campo do trabalho (Le Roux, 1999). Algumas questões surgem e tornam-se necessárias para tentar compreender esse hiato entre as exigências econômicas e o nível de resposta, tanto teórica quanto prática, por parte dos trabalhadores e suas organizações.

É preciso apreender em termos de conhecimento as múltiplas dimensões do que advém dos mundos do trabalho. Apesar das mudanças de ordem tecnológica não abarcarem de forma generalizante todos os setores da economia (pode-se falar em sociedade funcionando simultaneamente em duas velocidades), principalmente em países “periféricos” como o Brasil, seus efeitos sociais e sanitários podem ser qualificados como globais, colocando potencialmente em causa alguns dos componentes da ordem social:

- o emprego, seu nível e sua qualidade
- o trabalho, seu conteúdo, seu reconhecimento;
- a produção, sua realização, sua organização;
- as relações trabalhistas, suas formas de regulação.

Dessa forma, torna-se urgente desenvolver o debate científico e sócio-político em torno dessas questões. Sob esse ponto de vista, a pesquisa/dissertação focada nas relações saúde/trabalho em um setor em crescente expansão em todo o mundo, conhecido (notadamente no Brasil) como “telemarketing”, permite alimentar esse debate a partir de reflexões sobre o sentido das mudanças em curso e as novas relações sociais que esse setor da economia poderá implicar sobre a vida societal e a saúde. Dentro desse contexto, a atividade de telemarketing nas organizações contemporâneas surgiu com a proposta de viabilizar um contato e uma comunicação mais constante e eficaz com o cliente, com o intuito de melhor atendê-lo. Para tanto, o sistema de telemarketing funcionaria como um canal aberto para fornecer informações, serviços, receber críticas e sugestões dos clientes, servindo ainda como um veículo de propaganda, divulgando e vendendo produtos através do aparelho telefônico.

O *call center*, definido por Gallais (1999) como uma entidade composta de grupos de operadores organizados para receber ou emitir chamadas em massa, é o local onde são efetuados os principais serviços de telemarketing. Originados de uma aliança de numerosas

mudanças tecnológicas, os *call centers* são baseados em um mesmo princípio: a integração de tecnologias de informática e do telefone (CTI, sigla internacional que significa *Computer Telephony Integration*) com o objetivo de responder em tempo real às demandas dos clientes. Envolve a utilização adequada e no mais alto grau dos recursos de administração da informação e de comunicações – telefonia, fax, correio de voz, internet e outros. O termo *call center*, proveniente da língua inglesa, popularizou-se bastante e é muito utilizado em outras línguas sem ser traduzido. Em português significa “central de atendimento”.

O mercado mundial de *call center* arrecadou cerca de € 23 bilhões em 1998, com estimativas de € 60 bilhões em 2003, empregando cerca de 1,5 milhão de europeus e 5 milhões de pessoas nos Estados Unidos. O número de operadores nesse país pode variar de 2 a 7 milhões, trabalhando em 70 mil estabelecimentos (Marinho-Silva, 2004).

Na Alemanha, são 65 mil trabalhadores e, na Austrália, os números chegam a 60 mil operadores de telemarketing (Toomingas *et al.*, 2002). O *call center* é um dos negócios em maior desenvolvimento na Suécia. Na atualidade, o setor emprega 1,5% da população sueca, contrastando com a cifra de 438 trabalhadores em 1987 (Norman, 2005, *apud* Assunção *et al.*, 2006).

Estima-se que 860 mil pessoas trabalhem nas centrais de atendimento do Reino Unido (UNISON, 2005, *apud* Assunção *et al.*, 2006) e outras 45 mil, na Espanha (UGT, 2005 *apud* Assunção *et al.*, 2006).

A Índia emprega estimados 813.500 trabalhadores, à medida que avanços tecnológicos têm permitido a mobilização de centros de atendimento das empresas globais para países com menores custos operacionais (UNI-ASIA & PACIFIC, 2004, *apud* Assunção *et al.*, 2006).

No Brasil, o mercado de *call center* ganhou impulso no final dos anos 80 e hoje é cada vez mais difundido nos mais diversos setores da economia. Os dados brasileiros, apesar de controversos e escassos, não diferem quanto à constatação de forte expansão e de importância econômica. Registram-se 600 mil empregos diretos em 2005, com crescimento de 235% nos últimos três anos, sendo o setor o maior empregador na área de serviços¹.

¹ www.abt.org.br

Ao lado dessa pujança econômica encontra-se uma outra realidade. Instituições de pesquisa e sindicatos de diversos países da Europa (Alemanha, Bélgica, Itália, França, Inglaterra e outros) criaram em 1999 um “Quadro de observação social dos *call centers*” que demonstrou que esse tipo de organização tornou-se sinônimo de uma forma moderna de degradação das condições de trabalho e baixa proteção jurídica dos trabalhadores. Estresse, baixas remunerações e precarização da mão-de-obra são algumas das palavras chaves ligadas a esse setor (Buscatto, 2002).

Outros dados do “Observatório” apontam que 76% dos operadores têm menos de 30 anos, 86% menos de dois anos de experiência em teleatendimento e que a maioria dos operadores vêem o trabalho como uma primeira experiência profissional, servindo de apoio financeiro para estudantes – fato reforçado pela baixa oportunidade de progressão profissional.

No Brasil, o Departamento de Saúde e Segurança no Trabalho ligado ao Ministério do Trabalho e Emprego (DSST/SIT/MTE), elaborou em março de 2005 uma Recomendação Técnica (RT) que discorre sobre os serviços de teleatendimento/telemarketing. A RT (MTE, 2005) foi construída a partir do documento-base elaborado por auditores fiscais do trabalho da Comissão Nacional de Ergonomia do Ministério do Trabalho e Emprego. Referendada pela experiência de inspeção dos auditores fiscais e por pesquisas, a RT afirma que a atual forma de organização das centrais de teleatendimento telefônico impõe, de forma simultânea, trabalho sob grande pressão de tempo, elevado esforço mental, elevado esforço visual, exigência de grande responsabilidade acompanhada de falta de controle sobre o processo de trabalho, rigidez postural e sobrecarga estática de segmentos corporais. Ao lado disso a RT afirma que as inspeções de Auditores Fiscais do Trabalho em empresas que utilizam essa modalidade de atendimento vêm confirmando em todo o país a ocorrência de transtornos mentais, LER/DORT, e disfonias ocupacionais e que não têm sido implementado pelas empresas condições adequadas de trabalho, gerando desgaste evidente para os operadores, demonstrado pelas altas taxas de absenteísmo, adoecimento e rotatividade.

As condições adversas de trabalho no setor de telemarketing, envolvendo problemas relativos à organização prescrita do trabalho, exigem estudos de diversos tipos e enfoques. Inúmeras pesquisas e estudos já foram realizadas procurando compreender à relação saúde-

trabalho no campo do teleatendimento. Como apresentamos no Capítulo 1, a maioria dessas pesquisas tem como foco as possíveis doenças e agravos que as condições e a organização de trabalho podem gerar para os operadores. No entanto percebemos que a experiência concreta dos trabalhadores é pouco explorada.

Os saberes desenvolvidos pelos trabalhadores são muitas vezes “invisíveis” não só para os responsáveis pela organização do trabalho, mas também para os próprios operadores – que os desenvolvem em grande parte de forma não consciente. A experiência dos trabalhadores, individual e coletiva, formam um conhecimento que surge da observação direta e permanente do processo de trabalho. Para Sato (1996, *apud* Brito, 2004) esse conhecimento prático, quando se mostra, surpreende e traz algo novo não só para o observador externo, mas para o próprio trabalhador. Portanto, essa dissertação pretende seguir por um caminho um pouco diferente dos diversos estudos já publicados, já que propõe dar visibilidade à criação cotidiana dos operadores, tentando fornecer pistas e indicar caminhos mais efetivos para as mudanças que são necessárias no processo de trabalho das centrais de atendimento.

Tentamos evitar modelos de análise que desconsideram a subjetividade/experiência dos trabalhadores, ou seja, que negam a capacidade que eles têm para detectar o que é nocivo à saúde no ambiente de trabalho. Diante do exposto, pensamos ser fundamental buscar uma perspectiva situada, onde as normas de trabalho e de saúde tenham uma base concreta: os modos operatórios utilizados pelos trabalhadores e sua atividade de trabalho em sentido mais amplo (Clot, 2001).

Objetivos

A partir de uma análise inicial e dos referenciais teóricos seguidos delimitei o objetivo geral dessa dissertação:

- Analisar a atividade de trabalho desenvolvida em operação de telemarketing em uma central de atendimento de grande porte, contribuindo para um maior entendimento das relações entre os processos de trabalho e saúde-doença desses profissionais.

Os objetivos específicos foram:

- Identificar situações de trabalho adversas e nocivas à saúde desses profissionais
- Analisar possíveis estratégias que as operadoras criam para lidar com essas adversidades e nocividades

Estrutura da dissertação

No *primeiro capítulo* fazemos um apanhado histórico do trabalho em teleatendimento, bem como dos estudos acerca da relação saúde-trabalho nesse tipo de atividade. Mostramos que a história das telefonistas confunde-se com a do telefone, pois o que realmente o tornou útil foi a instalação das centrais telefônicas, por elas operadas. Paralela à figura da telefonista-operadora, surgia junto com a atividade de televendas a figura da telefonista vendedora.

Apresentamos alguns estudos e pesquisas que, desde 1910, vêm apontando que as condições e a organização de trabalho das teleatendentes são responsáveis por sinais de adoecimento e sofrimento psíquico nas trabalhadoras. Constatamos que, já nos primeiros estudos sobre as telefonistas, houve resistências em se admitir a correlação entre a situação de trabalho e o adoecimento das trabalhadoras. Ainda hoje essa resistência persiste em relação aos estudos sobre os operadores de telemarketing/teleatendentes.

Outros estudos (Balca, 1995; Segnini, 2001, Venco, 2006) apontam que o telemarketing é um espaço de trabalho feminino e que a feminização desse espaço (mulher, jovem...) está intimamente ligado à sua racionalização.

No Brasil, após um longo processo de negociação entre os diferentes setores envolvidos (sindicatos, empresários e órgãos governamentais) foi construído em março de 2007 um anexo à Norma Regulamentadora 17 (NR-17), tratando especificamente dos trabalhadores de teleatendimento/telemarketing.

No *segundo capítulo* apresentamos os referenciais teóricos/conceituais que nos guiaram na formulação de nosso objeto de estudo e na análise dos materiais, até a apresentação do percurso metodológico encaminhado por esta pesquisa. Dando destaque ao *ponto de vista da atividade*, os principais referenciais teóricos utilizados foram a concepção vitalista de saúde presente na obra de Georges Canguilhem e a perspectiva ergológica

proposta por Yves Schwartz e outros, incorporando ferramentas teórico-metodológicas de abordagens clínicas do trabalho, como a Ergonomia da Atividade, a Psicodinâmica do Trabalho, a Clínica da Atividade, articulando-as com as proposições de P. Zarifian sobre o modelo de competência e a lógica presente na relação de serviço.

A ferramenta metodológica utilizada para este estudo exploratório foi inspirada na técnica de “instruções ao sócia” formulada por Ivar Oddone *et al.* (1981, 1986) no Modelo Operário Italiano (MOI) e desenvolvida pela Clínica da Atividade. Foi promovida uma *Conversa sobre o Trabalho* (Athayde, 2006) entre o pesquisador e uma operadora no qual foi solicitado que ela desse as *instruções ao sócia* (no caso, o pesquisador) de forma que ela pudesse se confrontar com sua própria atividade.

No *terceiro capítulo* apresentamos os resultados da investigação e sua análise.

Por último, numa tentativa de condensar as análises e expor nossas conclusões, estão as *considerações finais*.

CAPÍTULO 1

O TRABALHO EM TELEATENDIMENTO E SUAS RELAÇÕES COM A SAÚDE

1.1 A construção do trabalho em teleatendimento

1.1.1 História do telefone e das telefonistas

Nos dois primeiros anos após Alexander Graham Bell ter patenteado o telefone em 1876, nos Estados Unidos, seu invento foi utilizado apenas como um aparelho que facilitava a comunicação de curta distância, no interior de estabelecimentos – um uso mais parecido com o que hoje chamamos de interfone. A comunicação entre casas ou estabelecimentos não foi de imediato uma realidade, mas 2 anos após, em 1878, isso já foi possível com o primeiro serviço comercial que inaugurou as “centrais telefônicas” (Martins, 2002).

Uma central telefônica era essencialmente um lugar para onde convergiam os fios de muitos assinantes. Lá, esses fios estavam ligados a um painel com muitos interruptores, chaves e sinais de aviso. O painel era manipulado por um ou mais operadores: as telefonistas. A história das telefonistas confunde-se com a do telefone, pois o que realmente o tornou útil foi a instalação das centrais telefônicas, por elas operadas.

Falamos no feminino, mas nas primeiras centrais os operadores eram rapazes. Segundo Martins (2002)², essa escolha inicial era natural, pois eles já eram utilizados antes, nas centrais telegráficas. No entanto, as mulheres, já na década de 1880, tornaram-se logo maioria, e, no final do século XIX, não havia rapazes trabalhando nem mesmo no turno da noite. Na telegrafia não havia comunicação verbal entre o assinante e o operador. Com o advento da telefonia, um relacionamento direto e pessoal tornou-se necessário. Exigia-se que os atendentes fossem atenciosos e delicados com os usuários.

Os rapazes foram logo considerados rudes com os assinantes e, por isso, rapidamente eles foram substituídos por mulheres jovens, de classe média e com boa educação. (...) As jovens que trabalhavam nas centrais costumavam ter idades entre 17 e 20 anos, e geralmente se esperava

² Vamos utilizar este texto da internet, encontrado em: <http://www.museudotelefone.org.br/sistemas.htm> como base para nossas considerações acerca desta história

que elas deixassem o emprego quando se casassem. O desenvolvimento da telefonia abriu uma nova frente de trabalho para as mulheres. A profissão de telefonista era considerada respeitável, ao contrário de outras, atraindo jovens da classe média. O salário era considerado bom, e a profissão era considerada digna e até mesmo proporcionava um “status” social elevado. (Martins, 2002)

Essa fase, no entanto, durou pouco. Com o crescimento do número de assinantes, a função das telefonistas passou a ser mais limitada e impessoal. Nos primeiros anos de implantação da telefonia, havia um número relativamente pequeno de linhas e de telefonemas. Quando o número de linhas foi aumentando, a situação mudou. Nas grandes centrais, já na década de 1890, o serviço das telefonistas era intenso, exigindo muita atenção e rapidez. Elas realizavam aproximadamente 200 ligações por hora (mais de 3 por minuto), e a cada conexão precisavam atender o assinante, conversar com ele, ouvir com atenção o número de telefone procurado e fazer a conexão exata que era pedida.

É importante assinalar que até 1892 a única forma de fazer uma ligação telefônica entre dois pontos diferentes se dava através de centrais telefônicas manuais. Todos os telefones das casas particulares e dos estabelecimentos comerciais só faziam chamadas diretas para um único destino: as centrais. A telefonista que atendia conectava manualmente o cabo do telefone do solicitante ao cabo do telefone de destino demandado, com quem ele queria falar. Até então não havia tecnologia para fazer uma ligação, de forma direta e automática, entre um estabelecimento e outro, como fazemos hoje. Por mais de duas décadas, falar ao telefone significava, necessariamente, falar com a telefonista e pedir uma ligação.

O avanço tecnológico ocorreu quando um agente funerário da cidade de Kansas, nos Estados Unidos, chamado Almond B. Strowger começou a desenvolver um sistema automático de ligação:

Conta-se que Strowger desconfiava das telefonistas, e acreditava que elas propositadamente desviavam os chamados de seus clientes para um outro agente funerário. Por isso, ele resolveu inventar um sistema de comutação que dispensasse o uso das telefonistas. (Martins, 2002)

A primeira central telefônica automática, utilizando o sistema eletromecânico de Strowger foi aberta em 1892. Com a nova central, a pessoa ligava para um número e o

dispositivo fazia automaticamente a ligação dos cabos do emissor e do destinatário da chamada. Nos dez primeiros anos após o invento, foram instaladas mais de 70 centrais automáticas nos Estados Unidos. Esse sistema foi aperfeiçoado e adotado no mundo todo. No entanto, a substituição das centrais manuais foi lenta: até 1936, 52% das centrais dos Estados Unidos utilizavam telefonistas.

Como as pessoas estavam acostumadas às centrais manuais, houve resistência dos usuários a esta mudança. O sistema automático às vezes falhava e fazia uma conexão com o número errado. Era também considerado mais lento do que o serviço das telefonistas.

As centrais telefônicas manuais tinham diversas vantagens sobre as automáticas. As telefonistas prestavam vários tipos de serviços, fornecendo informações sobre horário, clima, pessoas e empresas e, às vezes, informações sobre atividades culturais (teatro, música etc). Muitas pessoas ligavam para a central apenas para conversar. Ao lado disso, o custo (e manutenção) das centrais automáticas era muito alto. As centrais manuais, apesar de exigirem a contratação de telefonistas, podiam oferecer vantagens, em relação ao custo total. (Martins, 2002)

As centrais manuais ofereciam também a vantagem social de criar um grande número de empregos. Em 1907, o sistema Bell empregava 50.000 mulheres e 42.000 homens. A maioria das mulheres trabalhava como telefonistas, enquanto os homens desempenhavam trabalhos técnicos (instalação e manutenção de linhas e equipamentos) e administrativos. Os principais problemas do serviço das telefonistas era que não havia privacidade (as telefonistas sabiam quem telefonava para quem, e podiam escutar as conversas) e, além disso, o serviço manual se tornava inviável quando havia um número de dezenas de milhares de linhas conectadas a uma única central.

1.1.2 O trabalho de telefonistas em vendas e marketing (televendas e telemarketing)

O primeiro registro que se tem notícia do emprego do telefone voltado para a comercialização de um produto data de 1880. Neste ano, segundo Mancini (2001, *apud* Minghelli, 2002), nos Estados Unidos, um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Formou uma equipe com mais de 100 pessoas que passou a cadastrar e contatar clientes. Esse processo foi denominado “televendas”. Portanto, podemos constatar

que na mesma época em que surgia a figura da telefonista-operadora, também surgia da telefonista-vendedora.

Com o desenvolvimento das centrais automáticas no século XX, as centrais manuais foram diminuindo sua abrangência de atuação e as telefonistas-operadoras foram deixando de ser tão presentes no cotidiano dos usuários do telefone. Todavia, a atividade de televendas continuava a se desenvolver, principalmente no pós-guerra. Segundo Freitas (2000, *apud* Minghelli, 2002), em 1950 algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o número do telefone como canal de resposta: para a compra de serviços, elaboração de *mailing list* e fortalecimento da imagem corporativa do anunciante. Em 1970, com o sucesso obtido pelos setores pioneiros, a Ford resolveu arriscar e investiu na primeira campanha maciça de marketing por telefone. A empresa capacitou 15 mil donas-de-casa que, de suas próprias residências, efetuaram 20 milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis. Rapidamente a estratégia disseminou-se.

Segundo Monteiro (2006), na década de 1970, 7 milhões de consumidores americanos eram abordados por telefone para pesquisas, ofertas ou vendas. Quase 50% dessas pessoas eram receptivos às ofertas e a atividade gerou 6 bilhões de dólares anuais. Nos EUA, nos anos 1980, nasceu o termo “telemarketing”, significando vendas por telefone. Logo depois sua aplicabilidade aumentou consideravelmente, atuando em outras áreas, como: serviço de atendimento ao cliente (SAC), pesquisa, cobrança, agendamento de visitas para vendedores, retenção de clientes, “help desk” e pós-venda. A denominada central de atendimento (*call center*) é o local onde são realizadas as operações de telemarketing.

De acordo com Corrêa da Silva (2004), os primeiros *call centers* foram implantados no Brasil, no início da década de 1980. Neste sentido, salientam-se as experiências pioneiras das empresas Credicard, Rhodia e Sadia. Naquele período, tais empresas implantaram seu serviço de atendimento ao cliente, que posteriormente tornou-se obrigatório devido à promulgação do Código de Defesa do Consumidor, em 1992.

A expansão das telecomunicações após a privatização do setor em 1998, o surgimento da telefonia celular, o desenvolvimento acelerado da informática, e o lançamento do Código de Defesa do Consumidor (que protege os negócios feitos por

telefone) foram fatores básicos para o crescimento do mercado de *call centers* no Brasil, tendo ganhado forte impulso após a metade da década de 1990.

Neste início de século, os números relacionados ao telemarketing impressionam. Na Inglaterra, este tipo de atividade já emprega mais funcionários diretos dos que as indústrias de carvão, aço e automobilísticas reunidas. Em uma estimativa realizada em 2002 havia cinco milhões de pessoas empregadas em *call center* nos Estados Unidos e aproximadamente um milhão e meio na Europa (Toomingas *et al.* 2002). O crescimento no Brasil também é surpreendente. Somente nos três últimos anos este setor alcançou 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país. Hoje oferece mais de 600.000 empregos diretos e o faturamento das 15 maiores empresas de telemarketing é de R\$ 3,5 bilhões.

1.2 Estudos acerca da relação saúde-trabalho das teletendentes

Em 1910, o pesquisador Juliard escreveu para Revista Suíça de Acidentes de Trabalho que a atividade de trabalho das telefonistas era “enervante”, em função da demanda de uma grande “tensão do espírito”, acrescida da fadiga, da sobrecarga, da tensão nervosa e do efeito de receber observações injustas, muitas vezes grosseiras dos clientes. O autor considerava este quadro propício a produzir, em sujeitos predispostos, verdadeiras neuroses, que deveriam ser consideradas como doenças profissionais (*apud* Le Guillant *et al.*, 1984a).

Este mesmo quadro foi citado e rerepresentado por outros autores suíços, Fontègue e Solari, em 1918, no estudo “Le Travail de la Téléphoniste”, no qual foi ressaltada a importância dos sinais de fadiga associados a esta profissão, a saber: cefaléias, insônia, dificuldade de refletir e fixar a atenção, humor por vezes massacrante e “enervamento” violento, síndrome descrita pelos autores como “Neurose das Telefonistas”(*apud* Le Guillant *et al.*, 1984a).

Em 1949, Pacaud publicou seu estudo “Pesquisas sobre trabalho das telefonistas: Estudo psicológico de um ofício”, no qual realizou uma análise precisa dos mecanismos da fadiga nervosa, caracterizando o trabalho como penoso, desencadeador de fadiga e de frequentes manifestações de nervosismo (*apud* Le Guillant *et al.*, 1984a).

Em 1956, Le Guillant³ *et al.* retomaram a pesquisa sobre a Neurose das Telefonistas, e apontaram como motivos para o desenvolvimento deste estudo as características das condições de trabalho que o progresso tecnológico tendia à instaurar pouco a pouco no setor de serviços. Estas condições foram definidas a partir da diminuição, pelo menos relativa, dos gastos energéticos musculares; da aceleração correlativa da velocidade das ações do trabalho e das cadências e, ainda, do acréscimo considerável dos esforços de atenção, precisão e rapidez.

Torres (2001) afirma que na década de 1960, o estudo de Guilbert (1967, *apud* Torres, 2001) sobre as repercussões do trabalho na vida cotidiana das atendentes de informações telefônicas ressaltou a grande necessidade de repouso que as mesmas necessitavam. Muitas dormiam durante o trajeto de volta para casa e, assim, recuperavam uma certa calma para desempenhar as atividades do lar. As que não tinham a mesma oportunidade, sofriam as conseqüências e passavam o resto do dia tentando evitar um acréscimo de fadiga.

O componente “pressão temporal” apontado por Le Guillant, em 1956, sobre a atividade das telefonistas é retomado por diversos estudiosos na década de 1970. A preocupação constante com o tempo de realização da tarefa se fazia presente de tal forma durante a execução da atividade, a ponto de ser referência para a avaliação de outros elementos do trabalho. Esta preocupação com o tempo cronológico podia ser observada nas diferentes modalidades de aplicação das cadências, no ritmo de trabalho, que determinava o grau de domínio do operador sobre a intensidade de sua atividade (Torres, 2001).

Já no final da década de 70, aos estudos mais voltados para a análise das repercussões do trabalho na vida dos trabalhadores agregaram-se as queixas relativas ao distúrbio e a fadiga visual em função do trabalho de rápida detecção de pequenas fichas relativas a dados sobre os clientes. (Laville *et al.*, 1979 *apud* Torres, 2001).

As inovações tecnológicas introduzidas no *call center* ao final dos anos 80, como o sistema de fila automática (o próprio computador faz as ligações ou recebe-as automaticamente), produziram grandes mudanças na atividade dos operadores: maior

³ Louis Le Guillant é considerado, com Paul Sivadon, o criador da Psicopatologia do Trabalho na França (ver, entre outros, Zambroni de Souza & Athayde, 2006)

intensificação do trabalho, menores níveis de autonomia e de apoio social de colegas (Balca, 1995).

Para Santos (2004), a intensificação do trabalho e os tempos reduzidos de atendimento nos *call centers* provocam a execução de dupla ou tripla atividade simultânea pelos atendentes (falar, digitar e “navegar” entre as diferentes janelas dos programas). A forte mobilização cognitiva está ligada à rigidez postural e aos riscos de doenças ocupacionais. Santos afirma que estamos diante de uma nova taylorização do setor terciário, onde se prega o forte controle médio do atendimento, impondo aos trabalhadores grandes exigências mentais e psíquicas.

Pesquisas realizadas na França (Departamento de Ergologia da Universidade de Provence) demonstram que as empresas de teleatendimento daquele país apresentam aspectos de um trabalho “taylorizado” típico do mundo da indústria tradicional: ausência de controle do fluxo de trabalho (chamadas), cadências e produtividade fixadas por normas estritas (tempo de atendimento da chamada, tempo de pausa e outros), controle qualitativo das chamadas através de escutas (gravadas e on-line) e ausência de autonomia (Di Ruzza, 2002). Ao lado disso ocorre uma separação muito rígida entre o trabalho de concepção e o trabalho de execução, onde o primeiro impõe uma relativa standartização da produção: as trocas verbais devem seguir os *scripts* pré-definidos pela gerência. Ainda segundo Di Ruzza, os *call centers* também podem ser considerados como lugares de recomposição das relações trabalhistas no sentido de uma desmontagem das barreiras de proteção legais que têm sido progressivamente desrespeitadas: banalização do trabalho do fim-de-semana, do trabalho noturno, de horários atípicos, bem como do abuso de horários moduláveis.

No Brasil, Fernandes, Di Pace & Passos (2001) realizaram um estudo em uma empresa que atua no ramo de telemarketing localizada na região metropolitana de Salvador – BA. Procuraram investigar o processo de trabalho do operador de telemarketing, sua natureza e organização, além de avaliar as repercussões desses fatores na saúde psíquica dos trabalhadores envolvidos. Realizaram observações do processo de trabalho e em seguida, efetuou-se a coleta de dados na própria empresa através da aplicação de um questionário auto-aplicado em grupos de operadores. Participaram do estudo 155 operadores de um quadro total de 380. Para a caracterização da saúde psíquica e o nível de estresse psicológico dos trabalhadores utilizaram o General Health Questionnaire – GHQ

12. As principais queixas de saúde foram: problemas respiratórios, alergias e casos de LER. Diante dos resultados encontrados no estudo, observaram que a avaliação do estresse psíquico, obtida a partir da aplicação do GHQ 12, mostrou um índice geral bastante expressivo (16,8%) no grupo de operadores pesquisados.

Em estudo realizado por Peres (2003) no Rio Grande do Sul, foi avaliada a satisfação dos operadores de uma empresa de telemarketing com o sistema de pausas para descanso no trabalho. Foi feito um levantamento com base em observação direta, entrevista e questionários respondidos por 170 operadores onde se evidenciou insatisfação com o sistema de pausas utilizado, principalmente pelos operadores com maior tempo de serviço. Constatou-se baixa motivação e alta pressão psicológica informada por estes operadores. Do total de entrevistados, 15 operadores (12% dos entrevistados) informaram ter sido acometido por doença do trabalho, 04 mencionaram afonia, 07 mencionaram tendinite, 01 mencionou lombalgia e 01 mencionou otite.

Em Belo Horizonte, uma pesquisa realizada em uma empresa de teleatendimento com 2.285 funcionários demonstrou que os serviços de atendimento no *call center* eram efetuado predominantemente por mulheres (70%) e apresentava característica de expressiva rotatividade do setor, ficando em torno de 2% ao mês, chegando à substituição de quase todo o efetivo (96%) em dois anos. Utilizando métodos de análise ergonômica e análise dos relatórios de gestão, esse estudo concluiu que o trabalho de atendimento exigia dos operadores forte mobilização (corporal, cognitiva e afetiva), rapidez de raciocínio e flexibilidade, gerando uma hiperaceleração para compensar imprevistos e obedecer às exigências de tempo de atendimento médio por chamada (TMA). Constatou-se sinais de adoecimento e sofrimento psíquico nos trabalhadores: irritabilidade e auto-aceleração durante e após a jornada, acompanhadas de hiperemotividade e ansiedade latente. (Vilela & Assunção, 2004).

Percebemos que em muitos dos estudos, a ênfase dada à relação saúde-trabalho centra-se nas possíveis doenças e agravos que as condições e a organização de trabalho podem gerar para os operadores. Ao lado disso, as propostas apresentadas como solução dos problemas de saúde priorizam medidas técnicas objetivadas (dimensões antropométricas adequadas de mobiliário e equipamento, controle de ruídos, número mínimo de pausas, treinamentos regulares para os operadores, monitoramento das ligações

apenas com o consentimento dos operadores, etc), deixando em segundo plano a atividade concreta, as estratégias, as competências efetivamente mobilizadas pelos operadores no cotidiano de trabalho.

Uma característica do trabalho de teleatendimento apontada por Zarifian (2002a) é a constante ambigüidade que os trabalhadores têm que gerir cotidianamente. As empresas exigem do trabalhador um atendimento de qualidade, no entanto, quais são os critérios para se definir essa qualidade? O custo para a empresa, a duração da chamada, a satisfação do cliente, o uso correto do script, ou todos eles juntos? Muitas vezes há um gritante conflito entre essas exigências. Zarifian percebeu que tais critérios raramente são explicitados de forma clara para os operadores. Apesar da ansiedade que essa ambigüidade gera, o autor observou que os operadores obtêm satisfação no trabalho em diferentes situações: quando desenvolvem sua capacidade de expressão e comunicação, quando conseguem resolver problemas difíceis e quando percebem que deixam uma boa impressão no cliente.

1.2.1 Resistência em se admitir o nexa causal entre os fatores de risco e adoecimento.

No que se refere aos estudos sobre a “neurose das telefonistas”, em 1956, Le Guillant (1984b) combateu fortemente os argumentos que apontavam a “vida extraprofissional” e as “predisposições” como causas dos adoecimentos e mal-estares observados nas trabalhadoras. O pesquisador procurou demonstrar que a “fadiga nervosa” não provem de fatores extraprofissionais tal como defendiam certos médicos, psicólogos e empregadores. Um dos argumentos principais defendidos por estes últimos era que:

A fadiga é ligada à migração de mulheres que vinham do interior morar em Paris (...) o adoecimento é consequência das frustrações e da falta de interesse no trabalho, quando não são devidos às condições gerais de vida dessas mulheres que têm suas noites encurtadas por festas e diversões.(p.57)

Le Guillant afirmava ser necessário interpretar os fatos de maneira a circunscrever o que caracteriza o caráter patogênico das situações vividas pelas telefonistas. Seria preciso pesar o que vem do trabalho e o que vem das condições de vida, além de hierarquizar e

situar as interações de fatores. Baseado em dezenas de entrevistas e na experiência clínica, Le Guillant concluiu que essas mulheres tinham poucas distrações, e que muitas delas mantinham como atividade apenas o seu trabalho. Essa falta de interesse era consequência da fadiga, como descrito em seu estudo sobre as telefonistas (Le Guillant, 1984b).

O autor também teve de enfrentar argumentos sobre as “predisposições” dos trabalhadores aos adoecimentos. De acordo com as teorias das “predisposições”, a inadaptação de alguns trabalhadores a certas tarefas resultaria da ausência de aptidão àquele tipo de trabalho. A solução seria então fazer uma boa seleção de trabalhadores mais aptos. Questionando esse argumento, o autor cita uma pesquisa realizada com operários fabris onde 35% deles consideravam que o trabalho na linha de montagem gerava fadiga. Baseando-se nesse estudo, Le Guillant perguntava se poderíamos considerar como inaptos à função de telefonista 35% das candidatas que aparecesse para trabalhar nesse tipo de atividade. Questionava também se “após o ‘homem bovino’ de Taylor, é necessário agora encontrar trabalhadores de nervos de aço?” (Le Guillant, 1984b)

Fazendo estudos comparativos, o autor chegou à conclusão de que a maioria das telefonistas não apresentava sinais “neuróticos” antes de atuarem naquele trabalho. Além disso, esses sinais desapareciam quando elas encontravam condições suficientes de repouso.

Constatamos que, já nos primeiros estudos sobre as telefonistas, houve resistências em se admitir a correlação entre a situação de trabalho e o adoecimento das trabalhadoras. Le Guillant afirmava a importância de demonstrar aos poderes públicos o caráter patogênico de uma dada situação de trabalho e a necessidade de se provar o interesse de certas reformas. No entanto, admitia que essas demonstrações e essas provas não eram fáceis de serem colocadas de uma maneira convincente.

Essas situações podem colocar em jogo interesses – e resistências consideráveis. Elas levantam freqüentemente – melhor dizer francamente – problemas sociais e políticos. (Le Guillant, 1984b)

Situação semelhante encontramos ainda hoje com relação aos estudos sobre os operadores de telemarketing/teleatendentes. O quadro atual é ainda mais grave, pois, nas duas últimas décadas vive-se em todo o mundo um enfraquecimento da “forma sindicato”,

desemprego estrutural e tecnológico de longa duração, desmonte dos direitos sociais trabalhistas, grande aumento no número de contratos precários, dentre outras razões.

No Brasil, Marinho Silva (2004) estudou a interação entre: empresas de teleatendimento/telemarketing, órgãos públicos interessados em saúde dos trabalhadores assessorados por pesquisadores universitários e entidade sindical de telefonistas. O autor notou o descompasso entre as medidas tomadas pelas empresas para enfrentar os problemas de saúde dos trabalhadores e a realidade do trabalho. Partindo das manifestações desses atores em inquérito do Ministério Público do Trabalho e de estudos bibliográficos sobre o adoecimento de teleatendentes, Marinho-Silva analisou as posições das empresas em relação aos riscos gerados pelo trabalho. Segundo o autor, as empresas posicionam-se como benfeitoras, formadoras de jovens, combatentes do desemprego, mantendo ambientes de trabalho “saudáveis e motivadores”.

Marinho-Silva aponta que um argumento comum apresentado pelas empresas é que os tempos exíguos de atendimento exigidos seriam respostas às exigências de qualidade da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão estatal regulador das telecomunicações. O Regulamento do Plano Geral de Metas de Qualidade para o Serviço Móvel Pessoal – PGMQ-SMP, da ANATEL, prevê que a prestadora de serviços telefônicos deve tornar disponível acesso contínuo, rápido e gratuito à central de informações e atendimento. O regulamento do PGMQ define o seguinte para os serviços que utilizam auto-atendimento ou necessitam da intervenção de telefonistas:

As chamadas originadas na rede da prestadora e destinadas ao seu Centro de Atendimento devem ser completadas, em cada Período de Maior Movimento, no mínimo, em 98% (noventa e oito por cento) dos casos.

O serviço de atendimento dos Centros de Atendimento da prestadora deve estar disponível ao Usuário, ininterruptamente, durante **24(vinte e quatro) horas por dia e 7(sete) dias por semana.**

O tempo para o atendimento pela telefonista/atendente, quando esta opção for selecionada pelo Usuário, **deve ser de até 10 (dez) segundos**, em cada Período de Maior Movimento, no mínimo em **95% (noventa e cinco por cento) dos casos**, a partir de 31 de dezembro de 2003. (grifos nossos, BRASIL, ANATEL, 2000).

Vale comentar que, do ponto de vista da Agência, visando à proteção do serviço prestado à população, essas exigências são desejáveis e necessárias ao modo de funcionamento das comunidades urbanas. Entretanto, segundo Marinho-Silva, os textos da ANATEL (BRASIL, ANATEL, 2000) para controle da atividade de telefonia no Brasil, tanto para os ramos de telefonia fixa quanto para a telefonia móvel, não fazem qualquer referência à saúde dos trabalhadores envolvidos. São regras focadas nos aspectos econômicos do setor, sendo o conceito de qualidade de atendimento vinculado basicamente aos tempos de espera do consumidor. Paradoxalmente então, as exigências de “qualidade”, traduzidas em redução de tempos do serviço telefônico prestado acabam por justificar a definição pelas empresas de rígidos “tempos médios de atendimento” (TMA).

A maior parte das despesas dos *call centers* refere-se aos custos com pessoal, restando, nesse contexto, margens estreitas para as manobras gerenciais das empresas concessionárias e prestadoras de serviços. Sendo o preço do contrato pré-determinado, torna-se desejável e necessário, do ponto de vista empresarial, manter o menor número de trabalhadores em atividade, intensificando suas tarefas, com vistas a reduzir as despesas e manter margens de lucro. As maiores empresas do setor, por serem grandes conglomerados multinacionais e empregarem hoje centenas de milhares de jovens, ostentam seu poder econômico inclusive frente às ações públicas. O que ficou demonstrado durante as fiscalizações, por exemplo, quando uma delas demitiu todos os operadores do Rio Grande do Sul e transferiu suas atividades para o estado de Goiás, e também nos inquéritos do Ministério Público do Trabalho, como mostrou Marinho-Silva (2004). A redução de custos, portanto, faz com que o controle do tempo e das formas de atendimento seja item gerencial de primeira linha em empresas que, para sua lucratividade, dependem primordialmente do uso e custo de sua mão-de-obra direta. A discussão de pausas, redução de metas de produtividade, mais conforto e melhores condições de mobiliário, por exemplo, esbarram continuamente nesses aspectos de custo.

Os trabalhadores, todavia, apresentam queixas múltiplas, denunciadas pelas organizações sindicais. Ao lado disso, inúmeras pesquisas, como as citadas anteriormente, têm analisado essas queixas e relacionado-as ao trabalho desenvolvido nas centrais de atendimento. Como resultado dessas interações, após um longo processo de negociação entre os diferentes setores envolvidos, foi elaborado em março de 2007 um anexo à Norma

Regulamentadora 17 (NR-17), tratando especificamente dos trabalhadores de teletendimento/telemarketing. Descreveremos mais adiante a construção social desse anexo.

Torres (2001) afirma que, ao se considerar a atividade no setor de telefonia, é possível notar que o passar dos anos não apagou muitos dos problemas do passado. Pelo contrário, novas queixas e dificuldades foram sendo agregadas ao conjunto já revelado pelos pesquisadores do início do século XX, apontando que, malgrado o progresso tecnológico, os efeitos negativos do trabalho no setor de telefonia ainda persistem.

Quiçá este cenário esteja começando a mudar no Brasil, com a atual conquista no campo da legislação.

1.3 Globalização, relações de gênero, e telemarketing

O processo em curso de globalização é associado a um conjunto de fenômenos que são estreitamente ligados entre si. Há assim um conjunto de mudanças, sobretudo uma interdependência e uma integração crescente de mercados nacionais, um aumento do comércio internacional e das trocas de bens e serviços. Segundo Hirata (2000) esse fenômeno traz conseqüências para a mão-de-obra segundo o sexo, pois tais mudanças requerem novas competências, especificamente e inclusive competências femininas.

A recente desregulamentação e abertura dos mercados e da economia, devido a políticas governamentais, fazem com que este tipo de situação questione a permanência dos Estados-Nação e aumente o papel das firmas multinacionais na regulação da economia mundial.

O aumento de políticas neoliberais aumenta a concorrência e aumenta, portanto, a necessidade de diminuir todos os tipos de custos. De acordo com Hirata, as mulheres acabam sendo as mais solicitadas quanto se trata de diminuir custos para o aumento da competitividade e da rentabilidade da produção.

Outro fenômeno interligado é o desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e das novas tecnologias de base microeletrônica. Hirata também afirma que esse desenvolvimento trouxe modificações na atividade feminina: aumento das mulheres no setor da informática, aumento da qualificação e do emprego neste setor. Entretanto, principalmente nos países periféricos, estes empregos cresceram no quadro da

flexibilização das relações de trabalho que ocorre em todo o mundo, e esta flexibilização significou um aumento considerável da precariedade e da vulnerabilidade, principalmente no emprego feminino. Assim, constata-se simultaneamente, aspectos positivos e negativos do processo.

A relação diferenciada das mulheres e dos homens com a técnica e no que diz respeito à qualificação encontra-se no centro da divisão sexual do trabalho que se dá, hoje, com a maior instalação de novas tecnologias. Os efeitos sociais da tecnologia diferem conforme sua utilização for feita por uma população masculina ou feminina. Kergoat (*apud* Hirata, 2002) observa processos de superqualificação/ desqualificação da força de trabalho que aumentam com uma divisão sexual da distribuição dos postos no processo de trabalho. O controle masculino dos instrumentos de produção, em particular, orientaria tendencialmente as mulheres para as ocupações, os postos e as funções mais simples e sem ferramentas, quaisquer que sejam o setor econômico e o grau de modernização tecnológico. Ao lado disso, Daune-Richard (2003) sinaliza que as novas tecnologias nos setores secundário e terciário também não eliminam a importância das competências obtidas na esfera doméstica: uma capacidade de atenção e supervisão, junto a uma certa passividade necessária em certos postos automatizados femininos.

Hirata observa que as mulheres ocupam atualmente um grande número de postos terceirizados. Elas trabalham em empregos de tempo parcial (sobretudo na Europa e no Japão); de trabalho temporário, de trabalho informal, todos mais precarizados e mais vulneráveis. O processo de intensificação do trabalho, que paradoxalmente se sucedeu à emergência de novos modelos produtivos trouxe, no caso das mulheres, a explosão de uma epidemia: as Lesões por Esforços Repetitivos (LER). As mulheres também sofrem, como consequência dessas mutações na organização da produção do trabalho, problemas de saúde mental e descompensação psíquica.

Até um passado recente, a baixa qualificação dos postos de trabalho ocupados por mulheres era atribuída ao menor valor de seu capital humano, medido pelo diploma e pela experiência. Daune-Richard (2003) afirma que nos últimos trinta anos, a oferta de trabalho feminino transformou-se completamente deste ponto de vista: tanto em termos de acesso quanto de êxito, elas aproveitaram mais do que os homens a explosão escolar e universitária que marcou esse período. Essa transformação espetacular da oferta de trabalho

não se traduziu por uma melhora equivalente da posição das mulheres no mercado de trabalho. Essa disjunção relativa está fortemente ligada à segmentação dos espaços masculinos e femininos da formação e do emprego. Para a autora, o aumento do nível de formação das mulheres ocorre num respeito relativo ao caráter sexuado das carreiras de orientação, e o aumento da atividade das mulheres alimentou, sobretudo, os setores de emprego já feminizados (setor de serviços em geral). Os setores que são feminizados são menos “interessantes” que aqueles em que predominam os homens: eles fornecem menos oportunidades de carreira e remuneração inferior.

Enquanto a tecnicidade, símbolo de um poder e de um controle sobre a natureza, é associada ao masculino e ao trabalho qualificado, isto é, socialmente valorizado, os serviços, consagrados ao relacional, são excluídos de uma representação em termos de tecnicidade e são considerados pertencentes a um universo de trabalho em que são requeridas qualidades inerentes à natureza feminina. Assim, no setor de serviços, excetuando-se os empregos relacionados à autoridade e ao poder, essas duas representações tendem a mascarar as competências mobilizadas. Mesmo quando a tecnicidade de um ofício aumenta, ela é desqualificada pelo sexo feminino da operadora. Um exemplo conhecido é o da profissão de enfermeira, que exige cada vez mais domínio de novas tecnologias, mas nem por isso é associada à representação de um ofício “técnico”.

Como podemos observar, apesar das mudanças, pode-se dizer que a distribuição do poder ainda é bastante reduzida e são as permanências as que mais se manifestam, tanto nas desigualdades salariais quanto na assimetria da divisão, entre os sexos, do trabalho doméstico e do trabalho assalariado. A elevação do nível de formação das mulheres não parece estar à altura dos investimentos feitos. Nesse sentido, Hirata (2002) afirma que 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.

De fato, se a formação dos homens e das mulheres se aproximou, a valorização dos diplomas femininos continua mais difícil. Quando elas têm o mesmo nível de escolaridade dos homens, ascendem globalmente a empregos menos qualificados. Quando exercem as mesmas profissões, elas são superdiplomadas. Além disso, as mulheres são menos

beneficiadas pela mobilidade profissional – as diferenças em relação aos homens se aprofundam durante a carreira.

1.3.1 Racionalização e feminização no setor de serviços

Offe (*apud* Segnini, 2001) aponta para a tensão observada entre a particularidade e a normatização presentes no conteúdo do trabalho em serviços na época atual. Por particularidade compreende o autor a exigência de preservação da individualidade e da variabilidade presentes na prestação de um serviço perante as necessidades específicas de um cliente. Por outro lado, um conjunto de normas, regras e valores padronizam o trabalho em serviços. O trabalho do setor de telemarketing representa um significativo exemplo disso, pois observa-se uma grande tensão entre esses dois pólos.

Considerando que o setor do telemarketing é em sua maioria ocupado por operadoras do sexo feminino, podemos ver, a partir da fórmula de Offe, a dupla face da desqualificação. No pólo da particularidade exige-se as qualidades estereotipadas, ditas femininas, como paciência, atenção entre outras. No pólo da normatização exige-se um trabalho repetitivo (conseqüência da racionalização) também atribuído ao feminino: capacidade de executar um trabalho simples, monótono, e efetuado de maneira conscienciosa.

De acordo com Balka (1995), as inovações tecnológicas do *call center* nos anos 80, como o sistema de fila automática (o próprio sistema faz as ligações ou recebe-as automaticamente), produziram grandes mudanças na atividade das antigas telefonistas: maior intensidade do trabalho, menores níveis de autonomia e de apoio social de colegas.

Em estudo realizado por Segnini (2001), observa-se que no setor bancário, por exemplo, 88% do atendimento realizado via telemarketing é efetuado por mulheres. A autora constatou que nesse setor, as mulheres são consideradas mais “apropriadas” (e não “mais qualificadas”) para a tarefa de telemarketing em decorrência de atributos pessoais construídos a partir de estereótipos como: voz mais suave, disponibilidade para ouvir, paciência, voz mais confiável, entre outros.

Em outra pesquisa realizada em duas empresas de telefonia de São Paulo, Venco (2006) conclui que as mulheres são mais suscetíveis a situações de constrangimentos

causadas pela chefia imediata, como ofensas agressivas direcionadas àqueles trabalhadores que obtinham um rendimento abaixo do esperado. Os homens entrevistados demonstraram enfrentar mais as ofensas e ameaças das chefias do que as mulheres,

possivelmente respaldados na imagem da personalidade masculina socialmente construída, concretizando a concepção de Helena Hirata (1998) acerca da “*sexuação* do social”, ou seja, a de que a divisão sexual do trabalho é inseparável das relações sociais de sexo, marcada pela opressão que também é socialmente construída.(p.14)

A pesquisa de Venco mostra que, por razões como essa, as operadoras deixam seus postos de trabalho mais facilmente que os homens. Para a autora, a predominância de mulheres na produção não é casual, mas uma opção de gestão da força de trabalho.

Podemos, portanto, considerar o telemarketing como um espaço de trabalho feminino e que a feminização desse espaço (mulher, jovem...) está intimamente ligado à sua racionalização (procedimentos altamente padronizados e controlados). Além disso, podemos apontar três conseqüências sobre a qualificação das mulheres nesse setor:

- Aumento: a qualificação formal dessas mulheres aumentou porque esse tipo de trabalho passa a exigir conhecimentos básicos de informática e ensino médio completo.
- Manutenção: continua-se a exigir as ditas qualidades femininas: paciência, atenção, etc. Nesse ponto a qualificação manteve-se invisibilizada e naturalizada
- Diminuição: a padronização e repetitividade das tarefas ocorridas com as recentes mudanças tecnológicas diminuíram ainda mais a margem de autonomia das mulheres. Isso ocasionou uma diminuição da qualificação desse tipo de trabalho na medida em que, pelo seu nível de normatização e repetitividade, ele passou a ser considerado ainda mais simples.

1.4 Definições de termos operacionais em uso no setor

Segundo a ABT⁴, “telemarketing é toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática⁵ e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing” (ABT, 2006). Stone e Wyman acrescentam que o telemarketing:

...compreende a aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o *mix* das comunicações de marketing usado por uma empresa para atingir seus clientes (*apud* Corrêa da Silva, 2004)

O surgimento do termo *call center* (central de atendimento) confunde-se com o surgimento do telemarketing, atividade-fim dos mesmos. O trabalho dos operadores de telemarketing é realizado na posição de atendimento (PA). Tal posição é formada por um terminal de computador integrado ao sistema telefônico e tem por objetivo a realização do atendimento das chamadas em um *call center*.

Existem várias definições de *call center*, cada uma complementar às outras. Podemos defini-lo como “estruturas apoiadas na combinação de telecomunicações e informática, que proporcionam a integração entre infraestrutura, tecnologias informacionais e recursos humanos” (Corrêa da Silva, 2004).

Sakamoto (*apud* Minguelli, 2002) entende que o *call center* é um lugar onde são feitas ou recebidas chamadas, em grandes quantidades, com o objetivo de apoiar processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica.

Começa a aparecer ainda a noção de *Contact Center*, que, segundo Sakamoto, “é a evolução do *call center* tradicional através da integração com a internet (serviços de e-mail, web-chat, web-cam, entre outros)” (*apud* Minguelli, 2002, p.14).

⁴ Associação Brasileira de Telesserviços

⁵ A telemática é o conjunto de tecnologias da informação e da comunicação resultante da junção entre os recursos das telecomunicações (telefonia, satélite, cabo e fibras óticas) e da informática (computadores, periféricos, softwares e sistemas de redes), possibilitando o processamento, a compressão, o armazenamento e a comunicação de grandes quantidades de dados (nos formatos texto, imagem e som), em curto prazo de tempo, entre usuários localizados em qualquer ponto do planeta.

Com relação aos trabalhadores que exercem atividade de teleatendimento nos *call centers*, o Código Brasileiro de Ocupações (CBO), versão 2002, agrupa e classifica essas ocupações sob o termo “Operadores de telemarketing” com a seguinte descrição de atividade:

Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobranças e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes (CBO, 2002) (BRASIL, MTE)

Existem autores que preferem denominar o atendente telefônico do *call center* como “teleoperador” (Peres, 2003). Já alguns sindicatos, como o Sinttel-MG, preferem o termo “teleatendente”, afirmando que “para descaracterizar a atividade de telefonista, as empresas passaram a utilizar nomes como operador de telemarketing, agente de serviços, atendente de cadastro, agente de soluções, entre outros”(Sinttel-MG, 2004).

A atividade de telemarketing realizada nos *call centers* pode assumir duas formas: *ativo e receptivo* (Corrêa da Silva, 2004). No telemarketing ativo, o operador toma a iniciativa do contato telefônico com o cliente. Normalmente, o telemarketing ativo está relacionado a vendas de produtos e serviços. Em sentido oposto, no telemarketing receptivo a iniciativa do contato telefônico parte do cliente, que comanda a ligação. Estão relacionados ao telemarketing receptivo os serviços de atendimento ao cliente, SAC, serviços de reclamações e sugestões, prestação de informações, suporte técnico e vendas.

Apesar do uso indiscriminado dos termos telemarketing, teleatendimento, central de atendimento, *call center*, etc., verifica-se, segundo Marquez (2002), uma tentativa por parte dos profissionais da área de padronizar o termo relativo a esta atividade como telemarketing e as instalações como central de atendimento ou *call center*.

1.5 O processo de construção da Norma Regulamentadora para o teleatendimento/telemarketing

De acordo com Peres *et al.* (2006)⁶, as delegacias regionais do trabalho (DRT) vêm realizando, nos últimos anos, inspeções em empresas de teleatendimento/telemarketing em todo o Brasil, principalmente nos estados do Rio Grande do Sul, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. Apesar das diferenças regionais, os resultados encontrados têm sido muito semelhantes nas observações sobre as situações de trabalho e nas inconformidades verificadas.

Essas inspeções tiveram grande impulso a partir da implementação da Comissão Nacional de Ergonomia (CNE) no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, no final da década de 1990. Para os autores, a criação do CNE foi fruto do crescimento do número de doenças ocupacionais relacionadas à intensificação do trabalho e à precarização das relações de emprego, aliado às pressões de diferentes setores (Ministério Público do Trabalho, Previdência Social, Sindicatos) para que se incentivasse a fiscalização da aplicação da Norma Regulamentadora de Ergonomia (NR-17)

Após a criação do CNE, constatou-se a necessidade de atualização técnica para auditores fiscais, o que levou ao desenvolvimento de amplo processo de capacitação, que envolveu um grupo de instrutores do próprio MTE (auditores e pesquisadores da Fundacentro), articulado com a Associação Brasileira de Ergonomia. Segundo Oliveira *et al.* (2004, *apud* Peres *et al.*, 2006), entre 2000 e 2001 foram capacitados aproximadamente 450 engenheiros, médicos do trabalho e técnicos de segurança de todas as delegacias regionais do trabalho.

Paralelamente, as conseqüências das novas tecnologias sobre a atividade dos trabalhadores em contato telefônico foram abordadas pela CNE em eventos nacionais com a participação de representantes de empregadores, empregados e universidade a partir das crescentes demandas dos atores envolvidos, especialmente a partir de solicitação formal da Federação Interestadual dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações (FITTEL) ao MTE em 2002.

⁶ Vamos utilizar este texto como base para as considerações acerca da construção do anexo II à NR-17. O artigo é de autoria de 4 auditores fiscais do trabalho, de diferentes Delegacias Regionais do Trabalho (DRT), que participaram ativamente da construção da norma.

O painel “Novas atividades e velhas doenças: o trabalho em teleatendimento”, realizado no I Seminário Integrado de Pesquisa e Pós-Graduação em Saúde do Trabalho, em 30 de setembro de 2002, em Porto Alegre, do qual participaram profissionais da DRT - RS, da Universidade de São Paulo e do Sindicato dos Trabalhadores de Telefonia do Rio Grande do Sul, destaca-se como um importante evento do qual participou a CNE.

Foi realizado, em outubro do mesmo ano, o “Seminário Nacional sobre a Atividade de Teleatendimento/Telemarketing no Setor de Telefonia”, em São Paulo-SP. O evento envolveu exposições sobre aspectos de saúde e ergonomia em teleatendimento e trabalhos em grupos, envolvendo representantes dos trabalhadores de vários estados do Brasil, bem como técnicos de empresas, pesquisadores da área e auditores fiscais de DRTs de todo o país. As discussões dos grupos de trabalho formados nesse seminário serviram de base para elaboração da recomendação técnica posteriormente divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Dentre as sugestões propostas naquele seminário, estava o encaminhamento da discussão do teleatendimento ao Fórum Social Mundial em 2003, tendo sido efetivado na Mesa Redonda “A realidade dos profissionais de teleatendimento/telemarketing”, da qual participaram profissionais dos sindicatos dos trabalhadores, da Universidade Federal de Minas Gerais e da Delegacia Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul.

Os autores afirmam que, em todas essas discussões, as instituições públicas voltadas para a saúde do trabalhador não têm se manifestado de maneira direta e incisiva em busca de mudanças na situação atual. Afirmam também que a atuação do SUS através dos Núcleos ou Programas de Saúde do Trabalhador e, conseqüentemente, o acesso de trabalhadores a profissionais conhecedores dos riscos gerados pelo teleatendimento ainda é precário. A lado disso, também constataram que, de fato, um aspecto importante que interfere de forma indireta, mas com peso evidente nas condições de trabalho nos *call centers* da área telefônica em nosso país, é a normatização de qualidade definida pela ANATEL. As empresas de telefonia argumentam que cumprem as exigências da agência.

Em novembro de 2003, a Comissão Nacional de Ergonomia apresentou uma minuta de nota técnica relativa ao telemarketing em um curso para auditores fiscais de todo o Brasil, aprimorando o texto a ser apresentado ao Departamento de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST) do MTE. Em continuidade, o DSST constituiu, em 2004, um grupo

interministerial reunindo representantes do Ministério da Saúde, do Ministério da Previdência Social, do Ministério Público do Trabalho e da Agência Nacional de Telecomunicações. Esse grupo elaborou o texto que foi divulgado na página de Internet do MTE como “Recomendação Técnica DSST nº 01/2005. Segurança e Saúde nas Atividades de Teletendimento”, datado de 23 de março de 2005.

Os autores afirmam que, apesar de não ter sido publicada em Diário Oficial e de não possuir efeito de norma impositiva, essa recomendação teve ampla divulgação e gerou efeitos positivos, servindo como referência para inspeções do MTE, apontando para regimes de pausas de descanso antes inexistentes e também servindo de referência para acordos tripartites durante o ano de 2004, como o realizado no Rio Grande do Sul e publicado no jornal do Sindicato dos Comerciários de Porto Alegre (SINDEC).

Revistas especializadas em Segurança do Trabalho publicaram o texto da Recomendação, assim como se tornou disponível o arquivo digitalizado para cópias em páginas de Internet, especialmente de entidades sindicais da área de telefonia. Entretanto, em 7 de junho de 2005, a Associação Brasileira de Tesesserviços (ABT), associação empresarial do setor, fez divulgar em sua página eletrônica a notícia de que teria obtido do MTE a suspensão da aplicabilidade da RT 001/2005, manifestando insatisfação e discordância com o que entendeu como “medidas unilaterais”, pleiteando ter voz ativa no processo, manifestação feita em nome de 11 grandes empresas de teletendimento.

As discussões que se seguiram levaram o MTE a optar pela formação de um grupo técnico para a elaboração de proposta de anexo à Norma Regulamentadora 17 (“Ergonomia”), específico sobre o teletendimento/telemarketing. O grupo, formado por auditores fiscais do MTE, técnicos da Fundacentro e membros do Ministério Público do Trabalho, desenvolveu um texto técnico básico encaminhado à Comissão Nacional Tripartite Permanente (CTPP), encarregada da aprovação de Normas Regulamentadoras em segurança e saúde no trabalho. Essa discussão levou à publicação da Portaria DSST/SIT/MTE nº 153, em 14 de março de 2006, que divulgou, para consulta pública de 60 dias, o texto em discussão do Anexo II da NR-17 (Trabalho em Teletendimento).

Após negociações no Grupo de Trabalho Tripartite (GTT) – Teletendimento, finalmente o texto da norma foi aprovado na CTPP, conforme Portaria nº9 DSST/SIT/MTE, em 30 de março de 2007.

Dentre as principais conquistas que foram obtidas através dessa norma, destacamos algumas relacionadas à organização do trabalho:

- O intervalo para repouso e alimentação para jornada de 6 horas, aumentou de 15 para 20 minutos.
- Além do intervalo para repouso e alimentação, deverão ser concedidas pausas de descanso da seguinte forma:
 - fora do posto de trabalho;
 - em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;
 - após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos
- Deverão ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento.
- O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho será considerado como parte da jornada normal.
- Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas deverão permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.
- A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deverão ocorrer somente mediante o conhecimento do operador.

Entretanto, se compararmos o texto da RT 001/2005 que foi elaborado nos fóruns e seminários, com o texto final do Anexo da NR-17, observamos que a bancada patronal conseguiu também algumas “conquistas”, dentre as quais destacamos:

- Foi excluída do Anexo a proposta de se conceder aos trabalhadores pausas para descanso de 10 minutos a cada 90 minutos trabalhados. Com a proposta da RT 001/2005, em uma jornada de trabalho de 6 horas, os operadores teriam direito a 30 minutos de pausa, além do intervalo para repouso e alimentação de 15 minutos.

A princípio, trata-se de uma pequena “conquista” da bancada patronal. No entanto, conforme a NR-17, nas atividades de processamento eletrônico de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho. A atividade de teleatendimento/telemarketing exige constante processamento de dados relativos aos clientes, além da atividade de fala. De acordo com Peres *et al.* (2006), sempre houve grande resistência dos empregadores para acatar as recomendações de fiscalização, alegando-se que os parâmetros previstos na NR-17 não seriam específicos para a atividade de teleatendimento. Essa resistência levava a embates e discussões na ação fiscal, tanto com profissionais da área de segurança e saúde quanto com representantes dos setores jurídicos das empresas. Entendemos, portanto, que a proposta da RT 001/2005, por questões inerentes à negociação que iria ser enfrentada, já apresentava um recuo tático se comparado ao texto principal da NR-17.

A associação empresarial do setor, a ABT, apontou a regulação final referente às pausas como uma conquista da bancada patronal. Em um texto que expõe a avaliação que a ABT fez sobre o processo de negociação do Anexo à NR-17, o presidente da associação afirma “ao final da negociação, os trabalhadores abandonaram a posição histórica de que deveriam ser concedidos 10 minutos de pausa a cada 50 minutos.” (ABT, 2007)

- Alteração significativa do item que vinculava expressamente diversas doenças à atividade de teleatendimento/telemarketing.

O texto da RT 001/2005 recomenda que as empresas devem:

Manter Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), para atender à NR-7 da Portaria 3214/78, que reconheça e registre os fatores de riscos para transtornos mentais, DORT e disfonia ocupacional, presentes no serviço de teleatendimento/ telemarketing.

Já o texto final do Anexo diz:

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, além de atender à Norma Regulamentadora n.º 7 (NR - 7), deve necessariamente reconhecer e registrar os riscos identificados na análise ergonômica.

Esse fato também foi apontado como uma conquista da bancada patronal na avaliação feita pela ABT. Continuamos a assistir, portanto, uma grande resistência em se admitir o nexo causal entre os fatores de risco e adoecimento devido ao conflito de interesses em jogo. Por outro lado, Le Guillhant já apontava em seus estudos sobre o trabalho das telefonistas que:

Os “fatos” são freqüentemente difíceis de isolar e são tomados em um conjunto de condições de vida e de causas possíveis de alterações da saúde. Dentro dessa complexidade, numerosas interpretações são sempre possíveis; pessoas igualmente sinceras alcançam conclusões divergentes e algumas vezes contraditórias. Divergências estas engendradas ou acentuadas, com freqüência, por “superestruturas” ideológicas que, em todas as ciências, principalmente nas ciências humanas, esbarram em concepções gerais.(1984b, p. 89)

Segundo Peres *et al.* (2006), as estatísticas de adoecimento no trabalho em nosso país vinculam-se à aceitação pelo INSS de situações de incapacidade evidente, que não são comuns na população jovem predominante no telemarketing e nos tipos de patologia gerados pelo setor, como são as alterações vocais, osteomusculares e os distúrbios mentais menores. Para os autores, tratando-se de patologias relativamente inespecíficas, a subnotificação desses agravos à saúde leva a uma relativa invisibilidade da situação de saúde desses trabalhadores, dificultando, inclusive, a ação do Ministério Público do Trabalho, já que se torna difícil demonstrar à sociedade e ao judiciário os prejuízos causados pelo adoecimento dos teleatendentes.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

2.1 Referenciais teóricos/conceituais

2.1.1 Saúde: conceito e valor

Quando consideramos o que seria saúde, enquanto noção, ela é comumente entendida como a simples ausência de doença. Talvez tenhamos essa idéia porque estamos acostumados a pensar em saúde apenas quando nos sentimos doente e precisamos do recurso médico. Na verdade, parece que até mesmo a medicina e sua prática preparou-se para definir apenas a doença e eliminá-la, referindo-se à saúde como seu oposto. Ou seja, ela nos oferece uma noção de saúde por negação, como a ausência ou o contrário de doença.

A Organização Mundial de Saúde (OMS), desde 1946, define saúde como “um completo estado de bem-estar físico, mental e social e não a mera ausência de moléstia ou doença” (WHO, 1946, p.2). Apesar dessa proposição definir a saúde de forma positiva, não mais simplesmente como o oposto de doença, entendemos que ela parte de uma concepção ingênua, pois procura entender a saúde como um estado ideal e inexistente.

Canguilhem (1999) se opõe à definição de saúde da OMS por considerar que as adversidades do meio, os fracassos e o mal-estar formam parte constitutiva da vida. De fato é quase impossível pensarmos o dia-a-dia de uma pessoa com a ausência completa de sofrimentos e mal-estar. Além disso, a preservação de um estado de equilíbrio, não permite alcançar a saúde enquanto tal, pois, segundo o autor, sentir-se com boa saúde é sentir-se mais do que normal. A normalidade é a admissão de uma norma, a adaptação a um meio e às suas exigências. Canguilhem entende que a saúde não pode ser reduzida a um mero equilíbrio ou capacidade adaptativa, deve ser pensada como a capacidade que possuímos para instaurar novas normas frente a situações novas.

De acordo com Brito, Athayde & Neves (2003), o que caracteriza o ser vivo é, antes de tudo, uma vitalidade uma força vigorosa desse ser para se afirmar na vida. Viver é

também correr riscos, experimentar, aventurar-se no desconhecido. Neste quadro, não podemos ter a crença de que existe uma saúde completa. A saúde remete para a capacidade ativa de tolerar o que extrapola as normas habituais, as variações da vida. Remete também para a capacidade de enfrentar as infrações às regras habituais, as variabilidades, criando outras normas de vida (biológicas, psicológicas e sociais).

Assim, mais do que prevenir os riscos, a saúde possibilita a abertura aos riscos, através da capacidade de lidar com eles, transformando-os; ou seja, ter saúde passa pela conquista dos meios para viver os riscos. Segundo Caponi (1997), ser saudável é ser mais do que adaptativo, é ter uma margem de tolerância não só para enfrentar, mas, também, para superar as infidelidades do meio.

Nessa linha de pensamento, a saúde passa a ser vista como um fenômeno onde são trabalhadas as referências à dor ou prazer e não apenas como um objeto, onde se vincula a saúde com um funcionamento do corpo como um mecanismo. Como aponta Caponi, para Canguilhem, a saúde é antes de mais nada um conceito vulgar, no sentido de que esta pode estar ao alcance de todos. Não pertence à ordem dos cálculos e nem é resultado de trabalhos comparativos, leis, etc. A partir disso, Canguilhem pensa o conceito de saúde em termos de margem de segurança ou tolerância, onde uma saúde deficiente é aquela cuja margem de tolerância é reduzida. A saúde é entendida como referência à possibilidade de enfrentar situações novas, pela margem de tolerância ou segurança que cada um possui para enfrentar e superar as infidelidades do meio.

Para o homem a saúde é um sentimento de segurança na vida, sentimento este que por si mesmo não se impõe nenhum limite. A saúde é uma maneira de abordar a existência com uma sensação não apenas de possuidor, mas de criador de valor de instaurador de novas normas vitais (Canguilhem, 1999, p.163).

De acordo com Canguilhem, se consideramos a doença como uma espécie de norma biológica, o estado patológico não pode ser chamado de anormal no sentido absoluto, mas apenas na relação com uma situação determinada.

Reciprocamente, ser sadio e ser normal não são fatos totalmente equivalentes, já que o patológico é uma espécie de normal. Ser sadio não significa apenas ser normal numa situação

determinada, mas ser também normativo, nessa situação e em outras situações eventuais (Canguilhem, 1999, p.163).

Entendemos o corpo como um produto, na medida em que sua atividade de inserção em um determinado meio e o modo de vida escolhido ou imposto contribui para modelar e modificar sua estrutura morfológica, chegando a singularizar sua capacidade. A saúde corresponderia a uma ordem implicada tanto no fato biológico da vida, quanto no modo de conduzir a vida. A saúde como expressão de um corpo, produto de um modo de vida, corresponde a um sentimento de poder enfrentar o risco, com uma segurança verdadeira contra os riscos.

Falar em saúde, portanto, é apontar a capacidade de lidar com o meio, refazendo-o ao nosso jeito. É assinalar a capacidade que temos de desmontar algo que já recebemos pronto e que nos faz mal, desenvolvendo as condições para a criação de novas regras de acordo com nossos interesses, escolhendo estilos de vida alternativo às adversidades, dando um jeito próprio e singular ao já dado.

Dessa forma, a saúde está muito ligada tanto ao meio em que vivemos, quanto à capacidade que temos e desenvolvemos, individual e coletivamente, para transformá-lo segundo nossos anseios. Daí a importância do trabalho, pois ele é central na definição do nosso meio, não só porque a ele dedicamos muito de nosso tempo, como também porque grande parte de nossas condições de vida estão relacionadas ao trabalho que temos. O trabalho, por ser uma atividade que tem uma finalidade, vai sempre estar acompanhado de alguma forma de exigências e pressões. É nesse mesmo movimento que se pode pôr em prática a capacidade humana de se reapropriar das situações e reinventá-las, instituindo novas regras e normas.

2.1.2 Atividade de trabalho

Dar continuidade à análise do trabalho em telemarketing envolve o interesse por estar atento à situação atual encontrada em uma central de atendimento no Rio de Janeiro e fazê-lo do “ponto de vista da atividade”. Vejamos do que se trata esta perspectiva, não usual nos estudos já realizados.

A atividade de trabalho é “sempre tentativa, mais ou menos individual, mais ou menos coletiva, de reinventar maneiras de fazer, maneiras de viver as contradições, as restrições, os recursos do presente” (Schwartz, 2002). Para compreender essa afirmação é necessário partirmos daquilo que a Ergonomia da Atividade chama de defasagem entre o *trabalho prescrito* e o *trabalho real* (Montmollin, 1990; Daniellou *et al.*, 1989).

Chama-se *trabalho prescrito* o conjunto dos objetivos postos ao trabalhador por instâncias exteriores a ele mesmo. Segundo Brito (2007) o trabalho prescrito é vinculado, de um lado, a regras e objetivos fixados pela organização do trabalho e, de outro, às condições dadas. Para a autora, o trabalho prescrito indica aquilo que se *deve fazer*, em um determinado processo de trabalho.

Já o *trabalho real* é tudo aquilo que é efetivamente realizado pelo trabalhador. Segundo Brito (2007) trata-se de uma resposta às imposições determinadas externamente, que são, ao mesmo tempo, apreendidas e modificadas pela ação do próprio trabalhador. O trabalho real desenvolve-se em função dos objetivos fixados pelo(s) trabalhador(es) a partir dos objetivos que lhe(s) foram prescritos. Para a autora, a parte observável da atividade (o comportamental) é apenas um de seus aspectos, pois os processos que geram a produção deste comportamento não são diretamente observáveis.

Segundo Guérin *et al.* (2001), a Ergonomia da Atividade considera que essa defasagem se dá principalmente pela existência de variabilidades nas situações de trabalho: variabilidade humana (inter e intraindividual) e variabilidades externas (do sistema técnico e organizacional, como imprevistos e disfuncionamentos). Por mais que se busque eliminar as variabilidades e o acaso das situações de trabalho, nunca é possível tornar as condições de produção perfeitamente estáveis. Nesse sentido, a atividade de trabalho compreende aquilo que deve ser ajustado, rearranjado, inventado pelos trabalhadores para dar conta dos objetivos fixados pela tarefa. A atividade de trabalho é o elemento central organizador e estruturante da situação de trabalho (Guérin *et al.*, 2001).

Para a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 1997), a contribuição decisiva da Ergonomia à teoria do trabalho é ter revelado o caráter incontornável, inexorável, inesgotável e sempre renovado do *real do trabalho*. Nas palavras do autor:

Definiremos o *real* como aquilo que no mundo se faz conhecer por sua resistência ao domínio técnico e ao conhecimento científico. [...] É aquilo que no mundo nos escapa e se torna, por sua

vez, um enigma a decifrar. [...]decorre daquilo que está além do domínio da validade do conhecimento e do *savoir-faire* atuais. O *real* se apreende inicialmente sob a forma de experiência, no sentido de experiência vivida (Dejours, 1997 p.40-41, grifos nossos).

Para Dejours, a partir de sua leitura da antropologia psicanalítica, o *real* faz parte da realidade. No entanto, a realidade é composta por uma parte que é cognoscível/observável e por outra parte – o *real* – que se caracteriza como sendo a porção da *realidade* que sempre resiste à simbolização. O autor entende que o *real do trabalho* é uma dimensão essencial à inteligibilidade dos comportamentos e das condutas humanas em situação concreta. A prescrição, se não pode jamais ser integralmente respeitada quando nos esforçamos para alcançar os objetivos da tarefa, é precisamente por causa do *real do trabalho*. A tarefa, portanto, aquilo que se deve fazer, jamais pode ser exatamente atendida. É sempre necessário rearranjar as normas fixadas na tarefa.

Na abordagem da Clínica da Atividade (cf. Clot 1999a) a *atividade realizada* e o *real da atividade* não se confundem. O autor afirma que a atividade de trabalho também é influenciada pelas possibilidades não realizadas.

O real da atividade é também aquilo que não se faz, o que não podemos fazer, o que a procuramos fazer sem conseguir – os fracassos – o gostaríamos ou poderíamos fazer, o que pensamos ou o que sonhamos poder fazer. É necessário acrescentar o que fazemos para não fazer o que tem que ser feito ou ainda o que fazemos sem querer fazer.(...) A fadiga profissional se compreende tanto pelo que as pessoas não podem fazer quanto pelo que elas fazem. (Clot, p.119)

Clot entende que o trabalho é ação e, devido ao *real da atividade*, ele coloca o sujeito à prova de suas obrigações práticas e vitais em relação aos outros e em relação ao mundo. O desenvolvimento possível das pessoas em situações profissionais se dá a partir dos numerosos conflitos que também podem ser fontes de sofrimento desconhecido ou negado. Segundo o autor, o trabalhador age sempre exposto às discordâncias da *atividade* dos outros e dos objetos do mundo. Ele não está em face de uma só força, mas solicitado por várias. Sua tarefa é de organizá-las para não ser condenado à ineficácia ou ao absurdo.

A *atividade de trabalho* é triplamente dirigida: pela condução do sujeito, através do objeto da tarefa (prescrito do trabalho) e também por meio dos outros. O trabalho consiste em se distribuir nas tensões entre esses três pólos, impedindo de fazer o que reclamam isoladamente as preocupações pessoais, a tarefa ou os outros.” (Clot, 1999a, p.98),

Dizendo de outra maneira, o trabalho é sempre uma gestão entre desejos, cumprimento da tarefa e relação no grupo. Essa gestão é realizada sob um referencial elaborado em comum que estabelece regras não escritas e mutáveis em uma situação comunicacional. Baseado na experiência do Modelo Operário Italiano (Oddone *et al.*,1986) e referenciando-se nos conceitos de Bakhtin (1992), Clot denominou *gênero profissional* “as maneiras de fazer, dizer ou sentir, estabilizadas por um tempo em um meio profissional” (1999b).

A Ergologia⁷ compartilhando dessa descoberta da defasagem entre trabalho prescrito e trabalho real, vem procurando ampliá-la, desenvolvendo e problematizando alguns conceitos usados pela Ergonomia, tais como atividade e prescrição.

De acordo com a perspectiva ergológica, para gerir as variabilidades existentes na situação de trabalho é necessário fazer escolhas de forma consciente e ao mesmo tempo de forma não-consciente, quase automática, feitas ao nível da economia do corpo. Schwartz (2003c) chama de *corpo-si* a entidade que gere as variabilidades da situação de trabalho. Logo, todo ato de trabalho é arbitrado por um “si” que é:

- corpo biológico a partir do fato que somos parte de um mundo da vida;
- ser social, na medida que este si está imerso em um universo cultural, vestido por regras, leis e instituições;
- ser psíquico, pois trata-se de um sujeito mortal que está em um mundo que ele não criou, onde há todos os tipos de regras e leis com as quais seu desejo deve se defrontar.

⁷ No início da década de 1980, um grupo de professores e pesquisadores franceses de diferentes especialidades do conhecimento constituiu um coletivo pluridisciplinar de formação, pesquisa e intervenção sobre as situações de trabalho denominado “Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho”. Este coletivo reuniu-se com outro, composto por trabalhadores de diversos setores de atividades durante um estágio de formação continuada que teve início em 1983, engendrando um empreendimento que deu base à construção da Ergologia.(cf. Faïta, 2005)

Portanto, “o ‘si’ acumula tudo isso – e o menor dos atos de trabalho remete a essas três dimensões” (Schwartz, 2007c, p.203)

Se de um lado os trabalhadores fazem escolhas em função de sua experiência e de seus valores, de outra parte essas escolhas são arriscadas. Antecipam soluções possíveis sabendo que efetivamente há um risco de errar. Estamos em uma situação em que não há antecedentes. Escolher entre opções possíveis é uma maneira de escolher a si mesmo e ter que assumir as conseqüências. Logo, a atividade de trabalho tem algo de dramático. Isso nos reenvia ao que Schwartz (2000, 2007c) chama de *dramáticas de uso de si*, de uso do *corpo-si*.

Em vista disso, trabalhar não se trata simplesmente de uma execução. O que ocorre ao trabalhador é um *uso de si*, envolvendo uma dialética: o uso de si “por si” e “pelos outros” (Schwartz, 2000). O *uso de si pelos outros* se deve ao fato de que entramos em um meio de trabalho já dado, onde já existem *normas antecedentes*, regras muito fortes de todos os tipos: científicas, técnicas, organizacionais, relações de subordinação, de poder, tudo isso ocorrendo conjuntamente. Ora, todos sabemos que não fazemos tudo o que desejamos. Entretanto cada um vive tentando fazer valer em cada situação suas próprias normas de vida, suas próprias referências, através de uma síntese pessoal de valores. Isso nos remete à idéia que ao mesmo tempo todo uso de si é *uso de si por si mesmo* – podemos vislumbrar tal uso principalmente frente às variabilidades e vazios de normas que os trabalhadores gerem para dar conta da tarefa.

Para Schwartz (2007c), uma das bases do que nós podemos chamar de perspectiva ergológica é a constatação de que em qualquer que seja a situação de trabalho, há sempre uma negociação que se instaura. E cada ser humano – particularmente cada ser humano no trabalho – tenta, mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem sucedida), recompor seu meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda. Se frente à distância entre o prescrito e o real a pessoa faz escolhas, conscientes e não-conscientes, na menor das atividades de trabalho há um encontro de valores, *debate de normas* de si consigo. Esses debates remetem: a uma economia ou racionalidade do corpo, aos valores relativos ao viver junto no coletivo de trabalho e à coerência com os valores presentes na história singular de cada sujeito. Não estabelecer essa tensão

contraditória seria arriscar a ver as pessoas no plano das atividades de trabalho como simples massa de manobra sem vitalidade.

Partindo das reflexões de Canguilhem e das descobertas da Ergonomia, Schwartz (2000) afirma que o meio de trabalho é sempre, de alguma forma, *infiel*. Essa infidelidade deve ser gerida pelos trabalhadores não simplesmente como uma execução, mas por um *uso de si*. Isso quer dizer que o trabalhador (individual e coletivamente) necessita mobilizar suas capacidades, seus recursos e suas escolhas para dar conta dessa *infidelidade*. A escolha é necessária porque as instruções prescritas contêm equívocos e são insuficientes para lidar com as variabilidades e o acaso. A maneira de cobrir esse déficit de normas será inevitavelmente uma maneira pessoal, uma tentativa de recentrar o meio em torno de sua própria história, normas e valores, ocorrendo assim um “debate de normas e valores”. Ao fazerem *uso de si* os trabalhadores desenvolvem saberes (re)constituindo permanentemente um patrimônio. Nesse sentido já apontavam as pesquisas realizadas por Cru & Dejours (1987) sobre os *saberes de prudência*. Segundo esses pesquisadores, o saber dos operários é mais importante do que freqüentemente se crê. Estes autores formularam a hipótese, radicalmente oposta aos discursos habituais sobre a prevenção, segundo a qual os trabalhadores conhecem em profundidade os perigos de seu trabalho e que provavelmente se defendem espontaneamente (e de um modo não perceptível pela organização oficial do trabalho) não somente contra o medo, mas também contra os próprios riscos; e defendem-se concretamente, com a ajuda de procedimentos específicos eficazes, no decorrer do trabalho.

Os *saberes de prudência* são oriundos de uma *inteligência prática* que é produzida na ação, no próprio exercício do trabalho. Segundo Dejours (1995) esta inteligência prática “está fundamentalmente enraizada no engajamento do corpo, poupa esforços e privilegia a habilidade em detrimento do emprego da força; é inventiva e criativa”. Ainda conforme este autor, “esta dimensão corporal da inteligência prática é importante a ser considerada na medida em que implica um funcionamento que se distingue fundamentalmente de um raciocínio lógico.” (Dejours, 1995). Para o autor, a inteligência prática caracteriza-se pelo seu tom de singularidade, de individualidade. No entanto, para poder integrar as descobertas dessa inteligência nas regras coletivas de trabalho é necessário o acionamento de uma *sabedoria prática*, que envolve a *cooperação*, ou seja, uma vontade das pessoas de trabalhar em conjunto e superar coletivamente as contradições cotidianas.

Dejours (1993) afirma que, para que um grupo de pessoas reunido no trabalho possa se tornar de fato um *coletivo*, é necessário que tenha sido construída neste grupo a *cooperação* entre seus membros. A cooperação, por sua vez, apresenta algumas condições para se desenvolver: a *confiança* entre os membros do coletivo para dar visibilidade aos modos operatórios utilizados para lidar com a defasagem entre o trabalho prescrito e o real; condições propícias à confrontação de opiniões sobre a organização do trabalho ("espaço público interno de discussão"); e a *retribuição* (como *gratidão* e *constatação* dos esforços e dos riscos corridos por aqueles que questionaram a organização prescrita) à contribuição dada pelos sujeitos à organização do trabalho a partir de sua subversão (configurando a *dinâmica do reconhecimento*).

Assim, os agentes de um coletivo constroem *regras de trabalho* para fazer face ao às insuficiências da organização prescrita do trabalho (Dejours, 2004). Mas o autor ressalta que apenas a concordância com as regras de trabalho comuns ao conjunto dos agentes não é suficiente para que a cooperação entre eles se instaure. É necessário ainda que sejam reunidas as condições que permitam a essas regras acenderem a uma "efetividade social". Assim, o autor enfatiza que a cooperação somente é possível a partir de uma *confiança* que se instaura, primeiramente, através de uma "visibilidade das diferentes maneiras de trabalhar" (p.269).

O modo como pode se dar essa "efetividade social" é através do que o Dejours (1993) chama de *dinâmica do reconhecimento*. Segundo ao autor, o *reconhecimento* deve ser compreendido no duplo sentido do termo:

- no sentido de gratidão, da hierarquia e da empresa, pela contribuição à organização do trabalho;
- no sentido de constatação, de testemunho da realidade, de tomada de consciência da contribuição dos sujeitos para a organização do trabalho e portanto, simultaneamente, de tomada de consciência das insuficiências, dos limites, e até das falhas do processo técnico e da concepção da organização do trabalho.

Nesta perspectiva, o reconhecimento é um elemento capital da cooperação e é a forma específica de retribuição psicológica frente à identidade no mundo do trabalho. O reconhecimento é, no campo das relações sociais mediatizadas pelo trabalho, a forma eleita de gratificação no registro das expectativas do sujeito no que refere à realização de si.

Segundo Dejours (2004), o reconhecimento passa por dois tipos de julgamento: o de *utilidade* e o de *beleza*. O primeiro é lançado pela *hierarquia*, sendo da ordem da eficiência e faz parte da esfera da utilidade social, econômica e técnica das contribuições singulares e coletivas dos sujeitos na elaboração da organização do trabalho. Já o segundo, é realizado pelos *pares* e considera, além do respeito às normas, às regras e aos valores da arte, a contribuição singular vinculada à criatividade e à originalidade.

Neste sentido, é em troca da retribuição dada pelo reconhecimento da hierarquia e dos pares que o sujeito dá a sua contribuição. E é na esperança de obter este reconhecimento que ele continua a fazer os esforços para gerar a contribuição à organização do trabalho.

Quando o reconhecimento se processa adequadamente, as contribuições advindas da inteligência prática podem ser estabilizadas pelo coletivo de trabalho na forma de uma sabedoria prática, transmitindo-se deste modo as *regras de ofício* (Cru, 1987). Tais regras dizem respeito a uma *arte de viver* e uma *língua de ofício*, que regem todas as relações entre os trabalhadores, organizando-as e dando coesão ao coletivo de trabalho.

Entendemos que um componente das regras de ofício é relacionado à manutenção de *sistemas defensivos* (Dejours, 1987, *apud* Athayde, 1996) que os trabalhadores elaboram frente a situações geradoras de sofrimento e mal-estar. De acordo com Dejours, diante dessas situações desestabilizantes os trabalhadores elaboram regras, procedimentos defensivos que se organizam em sistemas gerados e estabilizados coletivamente. Como toda regra, ela supõe um consenso ou acordo compartilhado e cessa de funcionar a partir do momento em que os sujeitos não desejam mais fazê-la funcionar de comum acordo.

Segundo Schwartz (2007c), frente às normas impostas, os trabalhadores, para tornarem o meio vivível, criam estratégias, em um movimento contínuo de renormatização. Do mesmo modo que é *impossível* manter a estabilidade do meio em que vivemos, é *impossível* eliminar as variabilidades desse meio (conforme evidenciou a Ergonomia da Atividade), não se pode viver (é “*invivível*”) sob um regime de total imposição deste meio, isto é, de suas normas. O *impossível* convoca um ser apto a gerir as adversidades do meio. Não se limitando a procedimentos dirigidos à regulação do processo, o trabalhador tenta modificar o meio de trabalho (inclusive as prescrições), mesmo que em escala infinitesimal,

com renormatizações que são orientadas pela busca de saúde (incluindo formas de defesa contra as adversidades).

Brito (2005) diz que “as imposições do meio, das tarefas, estarão de alguma forma sempre presentes, porém a vida do corpo em ação no trabalho é expressa pelo seu poder de enfrentar essas imposições, a partir de avaliações próprias”(p.888). Segundo a autora, encontrar a vida presente no processo de trabalho parece fundamental quando pretendemos construir alternativas – em parceria com os protagonistas da atividade – que favoreçam a saúde dos grupos envolvidos. Isso pressupõe um tipo de saber fundado na experiência dos trabalhadores, que não pode deixar de ser considerado.

2.1.3 A atividade de teleatendimento como uma relação de serviço

Nos sistemas de produção atuais, uma parte crescente das operações de trabalho foi absorvida pela automatização e pela difusão da informática no tratamento de operações elementares. Nesse contexto, a questão consiste em saber como a atividade humana se recompõe no confronto com os *eventos*. Segundo Zarifian (2001), *evento* é o que ocorre de maneira parcialmente imprevista e inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção. Diante disto, trabalhar é estar atento a esses eventos e enfrentá-los quando ocorrem.

Abordando a questão sob o prisma da *relação de serviço*, Zarifian afirma que o coração da atividade de telemarketing é a relação com o cliente. Para o autor, “serviço é aquilo que é efetivamente proporcionado a um cliente, aquilo que realmente modifica seu estado ou sua atividade e, indiretamente, aquilo que transforma seu modo de vida” (2001, p.96). Diante dos *eventos* ocorridos na relação com o cliente, o operador toma iniciativas que são muitas vezes não reconhecidas e até mesmo clandestinas tais como: situar-se em uma rede de cooperação que pode ajudá-lo a responder uma questão difícil, sair do script para solucionar o problema do cliente, dominar as constantes mudanças de informações sobre o serviço oferecido e explicá-las a clientes com diferentes níveis de compreensão.

Para Zarifian (2001), o *evento* está fortemente ligado à característica central do exercício da *competência* de um indivíduo: a *tomada de iniciativa*. Em face de situações

que excedem o repertório de normas existentes, o indivíduo deve inventar uma resposta adequada para enfrentar com êxito esse *evento*. No entanto, essa invenção nunca é absoluta, pois mobiliza sempre conhecimentos preexistentes. Portanto, a 2ª característica da noção de competência é a *mobilização de uma inteligência prática em uma situação de trabalho*. Trata-se de uma inteligência orientada para a ação, mobilizada em um momento específico. Esta característica não está em oposição à aprendizagem escolar ou universitária, entretanto mostra que, na competência, há sempre algo mais do que uma simples aplicação de conhecimentos. Anida segundo o autor, a 3ª característica da competência é o fato de que, de modo geral, dificilmente somos competentes sozinhos. Qualquer situação um pouco mais complexa excede as competências de um único indivíduo. Os trabalhadores precisam de auxílios que corroborem com suas tomadas de iniciativa. Portanto ser competente é também *mobilizar um coletivo ou rede de trabalho em torno de situações comuns*.

2.2 Método

O pesquisador que vai analisar o trabalho – atividade humana extremamente enigmática e complexa – encontra sujeitos que já têm uma interpretação e uma compreensão do meio em que atua. Portanto é fundamental entendermos como funciona essa forma singular de apreensão da realidade e interagirmos com ela. Se não fizermos o esforço de ir ver de perto como os trabalhadores vivem e tentam recriar sua situação de trabalho, julgamos e diagnosticamos pelas pessoas, o que pode levar a resultados equivocados.

Considerando que em toda atividade de trabalho há um *debate de normas* que leva a tomadas de decisão muitas vezes não-conscientes, os processos de produção dessa atividade não são de todo diretamente observáveis. O ponto de vista de cada um sobre suas invenções e criações no trabalho não está jamais pronto a ser comunicado. Portanto para o desenvolvimento dessas falas é necessário um paciente exercício de construção. Devemos então partir das falas sobre o trabalho que fixam no exterior dos sujeitos sua atividade. Podemos entender essas falas como “tesouros psicotécnicos e linguísticos encontrados nos objetos e nas palavras.(...) uma janela a abrir sobre o real da atividade” (Clot, 1999a, p. 139-140).

Por volta dos anos 1960 começam a surgir estudos que procuram confrontar o trabalhador ao seu próprio trabalho. Tratam-se de técnicas que procuram estimular expressões mais ricas e detalhadas sobre a atividade de trabalho. Surgem na França estudos baseados em intervenções ergonômicas que sugerem a realização de confrontações dos trabalhadores com as observações realizadas pelos pesquisadores (Teiger, Laville et al, 2004). Guérin *et al.* (1991) chamam a atenção para a importância da *verbalização consecutiva* à atividade de trabalho. Essas verbalizações dos trabalhadores devem ser feitas apresentando a eles o resultado das observações feitas pelo ergonomista durante o exercício da atividade. Para os autores, a atividade não pode ser reduzida ao que é observável, pois os motivos das ações, o tratamento das informações, a fadiga e eventuais conflitos não podem ser verdadeiramente apreendidos sem uma verbalização dos trabalhadores, construída progressivamente através de trocas verbais realizadas com os pesquisadores.

A eficácia destas verbalizações supõe que o operador possa se apoiar sobre sinais concretos que o permita reconstituir com precisão as circunstâncias e o encadeamento de suas ações. Esses sinais podem ser lembranças de eventos ou de incidentes, restituições de observações realizadas pelo ergonomista ou mesmo situações filmadas. (p.205)

Numa linha associada à psicologia do trabalho desenvolveu-se nos anos 1970, na Itália, a técnica de *instruções ao sócia*. O estudo exploratório realizado por essa dissertação foi inspirado nessa técnica.

2.2.1 Instruções ao sócia

Como ter acesso à inteligência e sabedoria da prática, aos conhecimentos incorporados e desenvolvidos se estes são, muitas vezes, desconhecidos no plano da consciência pelo próprio trabalhador e quase nunca são verbalizados em uma entrevista clássica? Conforme Athayde (2006), entendemos que alguns dos métodos predominantemente utilizados, envolvendo procedimentos como questionários e entrevistas, não facilitam a dialogia. Entendemos que as técnicas de autoconfrontação,

particularmente a técnica de *instruções ao sócio*, favorecem a dialogia e a construção de saberes sobre o trabalho.

Apresentado por Oddone, Re & Briante (1981) essa técnica foi criada no interior das lutas que geraram o MOI, sendo inicialmente utilizada em um contexto específico: o trabalho de operários da Fiat nos anos 1960 e 1970. Trata-se de um contexto caracterizado por fortes conflitos sociais, “pela emergência e em seguida afirmação do movimento sindical como o representante de todas as instâncias de transformação da sociedade” (Vicenti, 1999). Nessa época, começa a se reunir em Turim um grupo composto de operários, sindicalistas, estudantes e cientistas, entre os quais, se destacava a figura do médico e psicólogo do trabalho I. Oddone. Esse grupo propôs que uma *comunidade científica ampliada* fosse um novo paradigma na produção do conhecimentos sobre o trabalho junto com pesquisadores de diferentes disciplinas. Trabalhando com o movimento sindical italiano, desenvolveu uma metodologia de formação de trabalhadores para a luta pela saúde no cotidiano das fábricas: Modelo Operário Italiano (MOI) (Oddone *et al.*,1986)

O MOI se funda sobre três conceitos interligados: grupo operário homogêneo, validação consensual e não delegação.

O *grupo homogêneo* é um grupo de trabalhadores que vivem uma experiência conjunta de trabalho, submetidos à mesma nocividade ambiental, e que “em anos de trabalho fizeram (mesmo que de forma leiga e inicial) uma análise sobre os efeitos causados no tempo pela nocividade. O valor do grupo está nesta experiência sedimentada, validada pelo tempo” (Oddone *et al.*,1986)

A *validação consensual* representa uma primeira investigação da nocividade presente no ambiente de trabalho baseada numa observação autônoma em relação a intervenções externas ao grupo, mas ligadas ao ambiente cultural em que aqueles operários vivem. “Resulta, portanto, num primeiro momento de conhecimento leigo, mas extremamente eficaz, que leva a reconhecer validade, pelo consenso dos companheiros de trabalho, o confronto entre ambiente e dano à saúde ” (Oddone *et al.*,1986).

A *nao-delegação* exprime “a recusa de delegar aos especialistas o julgamento sobre a nocividade das condições de trabalho do grupo e a fixação dos padrões (limites) de nocividade ” (Vicenti, 1999). Não que as análises dos especialistas seja recusada,

entretanto, a interpretação dos resultados são aceitas somente após validação por parte do *grupo homogêneo*.

O MOI revolucionava a abordagem científica da nocividade porque, segundo Vicenti (1999), “introduzia a percepção subjetiva do trabalhador através do grupo homogêneo como critério de avaliação da nocividade.” Rompendo com a abordagem tradicional da pesquisa, o trabalhador (até então objeto de pesquisa) era, pois, o primeiro a detectar a presença de nocividade, o que implicava na releitura dos métodos de medição e dos padrões quantitativos quando eles não correspondiam à percepção dos trabalhadores.

Podemos dizer que o MOI apresenta uma ousadia para o campo científico mais tradicional: a participação dos trabalhadores, vistos como sujeitos portadores de um conhecimento competente para analisar sua realidade de trabalho.

A técnica de instrução ao sócia consistia de exercícios desenvolvidos com os trabalhadores dessa indústria, durante os seminários de formação operária “150 horas⁸” na Universidade de Turim. Implicava em um trabalho de grupo no qual o pesquisador solicitava a um operário:

Supondo que eu seja idêntico a você do ponto de vista físico e amanhã eu vá te substituir, diga-me como eu deveria me comportar em relação a sua tarefa, a seus colegas de trabalho, à hierarquia e à organização sindical de modo que não percebam que se trata de outra pessoa.(Oddone, Re & Briante, 1981, p.67)

Delimitava-se então uma seqüência de trabalho determinada para facilitar a focalização da experimentação sobre os “detalhes do trabalho”, interessando-se, a princípio, mais sobre a questão do *como* do que sobre o *porquê* daquela atividade. Segundo Scheller (2006), essa solicitação era feita diante de outros operários e, entre as primeiras descrições e as discussões que se seguiam no grupo, a experiência operária emergia de hábitos e operações automatizadas para se mostrar sob a forma de ações refletidas. Trata-se de um método de auto-confrontação que induz os sujeitos a um processo de externalização e que o coloca em posição de fornecer comentários e uma narração concernente a seu próprio

⁸ 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 de Turim desenvolveu por seu turno cursos e pesquisas sobre as lutas e a organização do trabalho

trabalho. O marco de co-análise permite assim aos sujeitos redescobrirem sua própria experiência, no momento de uma troca regulada por um interlocutor.

Oddone, Re & Briante elaboraram essa técnica com a finalidade de reestruturar, ordenar os comportamentos particulares dos operários em um *plano global* e formalizar a experiência informal dos trabalhadores, tornando-a mais facilmente transmissível. Os autores haviam observado que quando os operários eram simplesmente solicitados a falar sobre seu trabalho, eles tendiam a reproduzir um comportamento ideal, de acordo com o prescrito, tendo pouco a ver com o trabalho real. A utilização dessa técnica permitia que os trabalhadores percebessem que existe uma defasagem entre o modelo teórico da empresa e o modelo prático de produção que só pode ser ultrapassado pela intervenção deles mesmos. Para Oddone, a atividade de verbalização nesse caso, difere dos dados recolhidos em entrevistas tradicionais porque permite um acesso diferente à atividade do sujeito. A elaboração e formalização da experiência operária acontece à medida que o trabalhador, em diálogo com o pesquisador e com os colegas de trabalho, confronta-se com os numerosos problemas que dizem respeito, pessoalmente, a ele e ao grupo do qual ele faz parte.

Segundo Vicenti (1999), Oddone utiliza também os aportes da psicologia cognitiva então disponível (Miller, Galanter, Pribram), que permitem reconstruir a formação de “planos de comportamento”, e o conceito de “representação da realidade” no sentido da modelização de Leontiev. Oddone ancora esse conceito na categoria gramsciana de “consciência de classe”, que é para ele um elemento central da psicologia do trabalho, porque permite conhecer a representação do modelo de sociedade a partir da qual os trabalhadores elaboram suas experiências:

Para nós a experiência operária é um processo de reapropriação dos modelos. Ela é um momento fundamental da dialética entre consciência individual e consciência social e, dentro desta experiência operária, a consciência é justamente a tomada em consideração dos problemas, desde aqueles colocados pela relação do homem com sua máquina até os problemas mais complexos (Oddone, 1981).

É importante ressaltar que esses seminários aconteceram em um contexto caracterizado por fortes conflitos sociais na Itália, “pela emergência e em seguida afirmação do movimento sindical como o representante de todas as instâncias de transformação da sociedade” (Vicenti, 1999).

Segundo Scheller, no início dos anos 1990 o psicólogo do trabalho Yves Clot⁹ introduziu a técnica na França no curso de formação de Psicologia do Trabalho. Ele procurou desenvolver os ensinamentos e os critérios de análise do trabalho utilizado por Oddone, embora partindo de um referencial teórico diferente para compreender o desenvolvimento da atividade. Dessa forma, Clot propõe que a *autoconfrontação* do trabalhador com sua atividade, através das *instruções ao sócia*, se opere em dois tempos. Em uma *primeira fase* o sujeito se confronta com sua própria atividade mediado pela entrevista dialógica com o sócia (pesquisador e/ou outro colega de trabalho) que pergunta ao trabalhador:

Suponha que eu seja teu sócia e que amanhã eu me encontre em situação de dever te substituir no seu trabalho. Quais são as instruções que você deverá me transmitir a fim de que ninguém perceba a substituição?(p.151)

Na *segunda fase* o sujeito deve transcrever a entrevista e escrever um texto baseado em comentários sobre sua forma e conteúdo. Nessa fase ele se confronta com os traços materializados dessa troca verbal (transcrição e comentários) pela mediação de uma atividade de escrita, endereçado a outras pessoas além do sócia.

Essa experiência de autoconfrontação, que, segundo Clot, trata-se de uma *clínica da atividade e dos meios de trabalho*, faz com que o sujeito dialogue consigo mesmo sob a exigência de uma troca verbal com um outro, tornando sua própria experiência “estrangeira”. Esse efeito pode se tornar a causa de uma transformação da atividade. Essa atividade então pode mudar de sentido, realizando-se em significações novas após ser desligada de antigas significações onde o pensamento estava “preso”. Para Clot, além de permitir uma análise dos conteúdos da atividade de trabalho a técnica de *instruções ao sócia* é uma ferramenta de formação e desenvolvimento dos sujeitos porque permite que a elaboração e a formalização da experiência profissional seja considerada como um meio de aprendizagem e transformação do trabalho em questão.

⁹ Clot fez a apresentação e o prefácio do livro de Oddone et al.(1981) na França.

2.2.2 Instruções ao sócia de uma operadora de telemarketing

Conforme apontado na introdução dessa dissertação, durante um período de 2 meses de trabalho como operador de telemarketing¹⁰, fizemos anotações em um diário de campo em uma grande empresa de Telefonia celular. Primeiramente analisamos as notas registradas em diário de campo para contextualizar a situação de trabalho do operador de telemarketing cuja atividade iria ser investigada através da técnica de *instruções ao sócia*.

Num segundo momento, para um estudo exploratório inspirado na técnica de *instruções ao sócia*, convidamos Eunice, uma jovem de 22 anos que trabalhava há 11 meses na empresa como operadora de telemarketing. Foi promovida uma *Conversa sobre o Trabalho* (Athayde, 2006) entre o pesquisador¹¹ e a operadora no qual foi solicitado que a operadora desse as *instruções ao sócia* (no caso, o pesquisador) de forma que ela pudesse se confrontar com sua própria atividade (“suponha que eu seja teu sócia e amanhã eu o substitua...”).

Dizemos que esse estudo foi “inspirado” na técnica porque a forma como foi realizado difere em alguns aspectos do modo como ele foi originalmente proposto e que vem sendo desenvolvido por Clot, Faïta e parceiros:

- O estudo não foi realizado em um contexto de intervenção ou formação de trabalhadores, onde haveria uma demanda explícita.
- O diálogo foi estabelecido apenas entre a operadora e um pesquisador. Diferente, portanto, do exercício de grupo proposto por Oddone.
- Optamos por não desenvolver a 2ª fase das instruções, proposta por Clot, em que o trabalhador transcreve o diálogo e escreve comentários sobre as instruções.

É preciso inicialmente observar que a transmissão de instruções suscetíveis de permitir uma substituição efetiva do trabalhador pelo sócia é uma missão por definição

¹⁰ É importante ressaltar que trabalhei nessa empresa 5 meses antes de entrar no mestrado. No entanto, as anotações foram realizadas já com o intuito de serem aproveitadas em futura pesquisa.

¹¹ Nessa situação eu era o pesquisador e estava numa situação peculiar pois já havia trabalhado como operador de telemarketing no mesmo setor que Eunice. Eu representava nesse diálogo um híbrido: ex-colega de trabalho e ao mesmo tempo pesquisador, como se pode notar ao longo do diálogo.

impossível. Mas é exatamente isso que a torna interessante. Na situação de experimentação assim criada, o sócia-substituto tem todas as dificuldades para dialogar com a experiência do trabalhador. Ele deve buscar então recursos para tornar sua tarefa mais fácil, tirando o melhor proveito da situação apresentada pelo instrutor (operadora). Por isso, conforme Clot (1999a), a atividade do “sócia” (a gêmea, como prefere Eunice) consiste tecnicamente em fazer perguntas ao instrutor, antecipando os obstáculos e os recursos que ele encontrará na substituição imaginária, resistindo dessa forma à atividade do instrutor que busca fazê-lo compartilhar sua versão do real. Dessa forma, o instrutor re-encontra suas hesitações e alternativas revelando a gênese de suas escolhas.

Dejous (2004) entende que é importante desenvolver uma pesquisa em um local identificado com o trabalho, não necessariamente o próprio local de trabalho. Por esse motivo optamos por combinar com Eunice um encontro em um shopping localizado perto do seu local de trabalho às 14 horas, ou seja, duas horas antes do início de sua jornada, caracterizando, portanto, um limite de 90 minutos para o encontro. Esse diálogo foi gravado e transcrito. Para análise, partiremos de alguns extratos da conversa que serão divididos em unidades temáticas, aqui denominadas *cenar*.

CAPÍTULO 3

OS RESULTADOS E SUA ANÁLISE

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira apresentamos e analisamos algumas das características da organização do trabalho a que a operadora Eunice está submetida. Na segunda parte apresentamos os resultados e análise da *conversa sobre o trabalho* estabelecida com a operadora.

3.1 O contexto das instruções ao sócia de Eunice: a empresa

A empresa de telefonia celular em que trabalhamos, eu e Eunice (ela continuou após meu pedido de demissão) possui um serviço de teleatendimento que consiste em fornecer informações ao cliente através do uso constante da voz, sustentando-se nas novas tecnologias da informação e comunicação. O *call center* da empresa é organizado em postos de trabalho chamados de Posição de Atendimento (PA), totalizando 1.800 PAs. Conta com aproximadamente 3.000 funcionários.

A jornada de trabalho de Eunice à época desse diálogo era das 16 às 22 horas. Como todos as operadoras da empresa sua jornada é de 6 horas, com uma pausa de 15 minutos para lanche e outra de 5 minutos para “ir ao banheiro”. O serviço de atendimento visa solucionar dúvidas, atender reclamações e orientar os seus clientes na utilização dos serviços, o que implica mobilizar capacidade de escuta e comunicação visando compensar as diferenças de toda ordem (culturais, lingüísticas, etc) entre um cliente e outro, e ainda capacidade em reverter manifestações agressivas demonstradas pelos clientes insatisfeitos ou pouco informados.

As operadoras estão submetidas a uma série de mecanismos de controle: de tempo, do conteúdo da informação prestada, da forma de falar e dos resultados obtidos. Esses mecanismos de controle sobre a atividade assumem diversas formas: registro de cada atendimento, pelas próprias operadoras, no sistema específico (através de um software); escutas telefônicas dos atendimentos em tempo real pelos trabalhadores da “monitoria”, presentes fisicamente em uma sala especial; controle da hierarquia que consolida em

registros individuais os horários de chegada, saída, duração real das poucas pausas permitidas e absenteísmo. Semanalmente, são emitidas avaliações individuais que indicam a qualidade do atendimento de acordo com os parâmetros da empresa: rapidez na identificação da demanda do cliente, dicção, empatia, tom de voz, atenção/interesse, tempo médio de atendimento (TMA), entre outros. É importante ressaltar que as escutas telefônicas são realizadas, em média, em três chamadas telefônicas por semana. O operador, portanto, sabe que ele pode estar sendo “escutado” mas nunca sabe quando isso acontece. Vemos nessa forma de controle por “escutas” uma aproximação com a figura arquitetural do Panóptico de Bentham, analisado por Foucault:

O princípio é conhecido: na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; (...) Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar.(...) o dispositivo panóptico organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente.(...) Daí o efeito mais importante do panóptico: induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos mesmo se é descontínua em sua ação. (1998, p.166)

A avaliação de desempenho individual de todas as operadoras é divulgada publicamente, em painéis nos corredores, por meio de tabela de cores com colunas horizontais. A meta individual para cada operadora é atingir 90 pontos nesta avaliação, em uma escala de 0 a 100. As operadoras que têm nota acima de 90 aparecem com uma coluna horizontal de cor verde ao lado de seu nome; as que ficam entre 80 e 90 aparecem com uma coluna em amarelo, já as operadoras que ficam abaixo de 80 aparecem em vermelho. Esta nota varia de setor para setor.

Além da avaliação individual, a empresa divulgava semanalmente os critérios de avaliação da monitoria e a média de acertos do conjunto das operadoras de um setor, dentro de cada critério. O setor que atendia clientes de telefone pré-pago teve essa tabela divulgada na seguinte forma:

Itens analisados pela Monitoria

Itens Monitoria	Pontuação do setor
Rapidez Identif. Demanda Cliente	99%
Adequação ao script	80%
Vícios de linguagem	75%
Mudo	72%
Tom de voz	71%
Empatia	88%
Dicção	88%
Atenção\interesse	88%
Paciência	88%

Ao divulgar os critérios de avaliação de um atendimento telefônico, a empresa mostrava para as trabalhadoras o que era esperado delas durante os atendimentos. Essa tabela mostra quais as exigências que as trabalhadoras tinham mais dificuldade de cumprir.

- **Rapidez na identificação da demanda do cliente:** essa exigência era a que mais as operadoras acertavam, pois em 99% das ligações monitoradas elas conseguiram rapidamente entender o que o cliente queria quando ligava para a empresa;
- **Adequação ao script:** com uma avaliação mais baixa que a anterior, mas ainda assim elevada (80%) se comparada com as outras, essa exigência pesava sobre a atividade de forma rígida.
- **Vícios de linguagem:** a empresa cobrava das operadoras um português correto, sem o uso de gírias e vícios de linguagem como o “né” e o “tá” ao final de uma frase.
- **Mudo:** era considerado falta grave ficar mudo com o cliente por um período maior que 30 segundos. Dessa forma, toda vez que o operador buscava uma informação

que demorava um certo tempo para encontrar, antes de dar 30 segundos ele tinha que falar “só mais um momento senhor (a)”

- **Tom de voz:** as operadoras tinham que falar com os clientes com uma certa empolgação na voz. Essa “empolgação” era cobrada pelos supervisores que falavam para as operadoras para elas colocarem “sorriso na voz”. Chamamos a atenção para o fato de que essa exigência era a mais difícil de ser cumprida, pois o índice de acerto era de 71% das ligações monitoradas, portanto o mais baixo se comparado com as outras exigências.
- **Empatia, Interesse e Paciência:** essas exigências nunca foram muito claras. Significavam, em última instância, não ser rude ou agressivo com o cliente.

Outra tabela divulgada semanalmente expunha a porcentagem de casos graves. As situações consideradas graves eram aquelas em que bastava uma falta para receber uma nota zero na avaliação individual. A tabela abaixo mostra quais eram essas situações e a distribuição do total de casos graves da semana no setor de atendimento para clientes pré-pago.

Casos Graves	Frequência
Improviso Inadequado	0%
Utilização indevida do ramal interno	0%
Derrubar ligação	1,8%
Transferência indevida	3,5%
Descortesia	7%
Não fornecimento do número de registro	7%
Mudo	12,8%
Não abrir registro	68%

- **Improviso inadequado:** quando a operadora dava uma informação que estava fora do script e era considerada inadequada pela monitoria.
- **Utilização indevida do ramal interno:** ocorria quando o operador ligava internamente para outro colega para conversar sobre assuntos não relacionados ao trabalho.
- **Derrubar ligação:** a operadora nunca deve encerrar uma ligação. O cliente é o único que pode encerrar.
- **Transferência indevida:** o operador só pode transferir a ligação para outro setor da empresa se o procedimento estiver descrito no roteiro. Caso ele transfira, por exemplo, para uma área técnica, sem que esse procedimento conste no roteiro, isto é considerado falta grave.
- **Descortesia:** Ser rude ou agressivo como o cliente
- **Não fornecimento do número de registro:** toda ligação deve ser registrada no sistema de dados do computador enquanto se fala com o cliente. Esse registro gera um número que deve ser fornecido ao cliente no final da ligação quando se trata de uma reclamação ou de solicitação de um serviço. Se a operadora não fornecer o número, isto é considerado uma falta grave.
- **Mudo:** quando o cliente faz uma pergunta e a operadora não responde, fica “muda”, a empresa entende que a operadora está distraída, não está prestando atenção na ligação, e por isso é considerado falta grave.
- **Não abrir registro:** muitas vezes o cliente liga para tirar uma dúvida muito simples, que a operadora responde de imediato e não leva nem 10 segundos. Mesmo nestes casos a operadora deve registrar essa ligação no sistema de dados. No entanto ocorre com frequência de a operadora deliberadamente não registrar esse tipo de ligação. Quando a monitoria capta essa “negligência”, isto é considerado uma falta grave. É importante ressaltar que, das faltas graves, essa é a mais recorrente.

Podemos observar que as tarefas das operadoras são reguladas por grande número de procedimentos, atitudes, normas, e responsabilidades que são prescritas. A forma como essas prescrições são elaboradas criam situações de impasse. Isso porque ao lado dessa

rígida padronização é exigido das operadoras que os atendimentos sejam personalizados, que elas compreendam os problemas dos clientes e que tomem iniciativas para resolvê-los conforme cada situação particular. As operadoras encontram-se permanentemente em uma tensão entre a particularidade e a normalização, características apontadas por Offe (apud Segnini, 2001) como reveladoras do conteúdo do trabalho em serviços na época atual.

Para Zarifian (2001), apesar das empresas cobrarem das operadoras um genuíno interesse nas demandas dos clientes, as fórmulas estereotipadas utilizadas nos atendimentos telefônicos parecem supor implicitamente que todos os clientes são iguais e que todas as operadoras devem comportar-se da mesma maneira.

Esse tipo de procedimento pode ter certa eficácia econômica. Comporta porém um grande risco: que a comunicação seja pobre, que o próprio cliente sinta que é tratado mecanicamente, de maneira não personalizada, e que o assalariado sinta-se, no mínimo, pouco motivado a proferir ao longo do dia respostas estereotipadas, percebendo a utilização instrumental de sua fala (Zarifian, 2001, p.110)

Abraão, Sznelwar & Mascia (2004) afirmam que o sucesso no trabalho, nesses casos, assenta-se na transgressão, pois o modelo de organização do trabalho não permite a flexibilidade necessária para lidar com situações variadas e complexas. Segundo os autores:

Nem todas as situações fazem parte da prescrição, então os atendentes desenvolvem estratégias para responder de maneira apropriada e manter a atividade em nível satisfatório para eles e para a central de atendimento. Para efetivamente atender ao cliente, decodificar o SCRIPT para tornar compreensível a sua resposta à demanda do cliente, o atendente se vê obrigado a transgredir (p.103)

3.2 O diálogo de instruções ao sócio com Eunice: compreender o trabalho de uma operadora de telemarketing sob o ponto de vista da atividade

Organizamos os resultados de acordo com unidades temáticas, denominadas: *cenas*. O diálogo completo encontra-se no ANEXO I.

Cena 1- A chegada no trabalho: recentramento do meio

- 1.P¹² – Vamos supor que eu sou seu sócia¹³ e amanhã eu vou te substituir no seu trabalho, e você teria que dar instruções para mim, que não conheço, o que eu deveria fazer, sendo que as pessoas não poderiam perceber que não seria você.
- 2.O – Como se você fosse minha irmã gêmea e me substituísse sem que ninguém soubesse...
- 3.P – Exato! Que instruções você me daria para realizar esse trabalho sem que ninguém percebesse. Primeiramente, chegando na empresa, o que eu deveria fazer?
- 4.O – Chegando na empresa você deveria chegar bem cedo, uns 30, 40 minutos antes do seu horário...
- 5.P – Por quê?
- 6.O – Porque eu costumo chegar cedo, arrumar minha PA, abrir o sistema¹⁴, ler, tem sempre umas notícias novas, pra você ficar se inteirando, então eu gosto de ler o sistema, abrir tudo, ler, ir no banheiro, tomar minha água, sentar lá na sala, ver a televisão...relaxar um pouco. Quando eu chego em cima da hora, 10 minutos pra me logar¹⁵, eu não me logo a mesma pessoa, me logo cansada, sei lá, parece que foi tudo muito corrido. Às vezes a gente fica assim, na PA, conversando mesmo, mais sobre meu trabalho, ninguém consegue conversar comigo que eu só sei falar do meu trabalho. Eu adoro mesmo de verdade o que eu faço mesmo. Tudo bem que não é o que eu quero para mim futuramente, mas é muito bom. E o que mais? Você teria que ter...dúvidas, esclarecer sempre. Meu supervisor costuma brigar comigo porque tudo eu pergunto, ele diz que são coisas fáceis, óbvias, tudo eu pergunto. Mas eu pergunto porque eu quero passar a informação correta. Eu quero me destacar, é uma área que você tem muita oportunidade, você tem como crescer. Você entra ali, mas não fica como operador pra sempre se você se empenhar e for um bom profissional.
- 7.P- Então eu tenho que perguntar muito porque essa é uma característica sua..
- 8.O – É, esclareça sempre suas dúvidas, por mais simples que for a pergunta do cliente e você não está convicto do que você vai falar, pergunte. Primeiramente, nunca ligue para o supervisor direto, procure no sistema, pergunte ao operador do seu lado

¹² P - pesquisador /sócia; O – operadora/instrutora

¹³ Apesar dessa técnica ter o nome de *instruções ao sócia*, não é necessário utilizar essa palavra ao iniciar o diálogo com os trabalhadores. Isso fica claro na fala da operadora, no 2º enunciado, quando ela afirma que a pessoa a substituí-la é como se fosse sua “irmã gêmea”.

¹⁴ O conjunto de programas (softwares) usados como ferramentas para o atendimento.

¹⁵ “logar”: Expressão usada pelas operadoras para dizer que elas se conectaram ao computador e ao telefone, entrando no sistema da empresa com a respectiva senha individual.

que é a pessoa mais capacitada a te orientar, em último caso você pergunta à supervisão.

9.P – Então, eu cheguei 40 minutos antes, procuro uma PA....Acontece muito de não ter uma PA vaga?

10. O – Não, tem...

11. P – Se eu chegar muito perto do horário....

12. O – Não é nem para arrumar a PA, é pra arrumar seu canto, você ler o sistema, pra você ir se relaxando.

Nos enunciados 1 ao 12, Eunice trata basicamente de uma questão: sua preparação diária para enfrentar o trabalho em uma jornada. No 6º enunciado revela-se uma importante característica do *trabalho real*: a operadora deve chegar um tempo antes do início do seu horário de trabalho e se preparar, como em um ritual, para dar conta da tarefa a ser cumprida garantindo a integridade de seu *corpo-si*, caso contrário “não me logo a mesma pessoa...”. Por outro lado, essa estratégia de “chegar cedo” colabora para aumentar a exploração das operadoras, pois acaba se convertendo em trabalho extra, configurando-se um excedente temporal não remunerado, da jornada de trabalho.

Nota-se que ao chegar à empresa a operadora realiza uma série de atividades que, em seqüência, remetem ao meio doméstico: “ler, ir no banheiro, tomar minha água, sentar lá na sala, ver a televisão...relaxar um pouco”. Essa instrução nos remete ao que dizia Canguilhem (2001): “os operários não tomam como autenticamente normais senão as condições de trabalho que eles mesmos instituem em referência a valores próprios”. Ao relatar a “chegada” à empresa, a operadora parece estar falando sobre sua própria casa, estabelecendo uma certa transição entre o meio doméstico (de onde vem) e o meio de trabalho. Parece-nos um esforço para dar ao meio de trabalho uma significação concreta para um indivíduo tomado em sua totalidade bio-psicológica. Percebemos esse esforço de significação quando no 12º enunciado a própria operadora se corrige, dizendo que ela chega mais cedo não exatamente para arrumar (fisicamente) seu posto de trabalho (PA) e sim para “arrumar seu canto e ir se relaxando”, transitando para o trabalhar em tempo real e tentando ter um mínimo de controle pessoal e profissional sobre o processo de trabalho.

O uso recorrente de pronomes possessivos como “minha água”, “minha PA”, “meu trabalho”, indicam uma postura ativa da operadora de realizar o que Schwartz (2007c), com Canguilhem, chama de “recentramento do meio” em torno de suas próprias normas de vida, um esforço que se faz pra que esse meio deixe de ser anônimo e tome uma forma mais pessoal.

Podemos também considerar como preparação para as atividades a serem desenvolvidas, o fato de a operadora dizer que nesse período anterior ao início da jornada oficial remunerada, ela fala com os colegas exclusivamente de assuntos relacionados ao trabalho. Percebemos que essa conversa com os colegas seria mais um elemento transicional para que ela possa “mergulhar” no trabalho com mais segurança. Estamos falando, portanto, de saúde enquanto capacidade que temos de desmontar algo que já recebemos pronto, desenvolvendo as condições para a criação de novas regras de acordo com nossos interesses.

Ainda no 6º enunciado observamos que a operadora vai além da proposta inicial de dar *instruções ao sócio* e começa a fazer uma reflexão sobre o seu próprio trabalho. Diz enfaticamente que gosta muito do que faz, apesar de não querer aquele trabalho para seu futuro. Assinala gostar muito do que faz, reiterando que gosta “de verdade” a um interlocutor incrédulo. Diz que se for uma boa profissional – como ela se empenha em ser – pode crescer na empresa e deixar de fazer o que gosta, ou seja, deixar de ser operadora, mas trabalhando neste tipo de serviço. Entendemos que essa fala, a princípio contraditória, reflete uma tentativa muito difícil e frágil de encontrar este equilíbrio entre suas próprias normas e as rígidas normas da organização. Ao colocar ênfase na satisfação que encontra naquilo que faz, Eunice procura se colocar de uma forma mais plástica em relação ao seu trabalho, ressaltando o que tem valor para ela, o que representa, em princípio, uma tensão em direção à saúde.

Cena 2 –Sentar ou não perto de conhecidos: formação de entidades coletivas relativamente pertinentes.

13. P – (ao chegar no trabalho).Eu procuraria sentar perto de pessoas conhecidas, ou...

14. O - Pessoas conhecidas sempre. Nós procuramos até guardar lugar pros outros, próximos, ao lado, pra poder...porque são pessoas que podem te ajudar, até mesmo quando não tem ligação, conversar, distrair, porque, às vezes são 6 horas, mas há pouquinho tempo. Mas você sabe que não é nem um pouquinho quando tá bombando¹⁶.

15. P – Acontece alguma vez de eu chegar lá e não encontrar lugar?

16. O –Acontece, agora mesmo tá acontecendo. A gente costuma se logar na PA de outras pessoas. Porque agora eu tô em “pós¹⁷,” mas o pós foi dividido em 2 setores, pós ouro e pós diamante. Eu tô no setor de pós diamante, é um setor menor, mas e agora eles colocaram outro setor, “dealer¹⁸”, que é para ativação, lá no setor do pós diamante que é um setor pequeno e não tá sobrando lugar pra gente se logar e a gente se loga no pós ouro, aí você vai sempre pra ilha¹⁹ dos outros.

17. P – E sempre eu conseguiria sentar perto dos conhecidos?

18. O – Na maioria das vezes você senta perto de pessoas conhecidas, mesmo quando não tem lugar na sua equipe você senta perto de pessoas conhecidas. Por ter esse lance de muita migração²⁰, você conhece muita gente, você conhece pessoas de todos os setores. Em todo lugar que você sentar você senta perto de um conhecido e se não for conhecido você passa a conhecer.

¹⁶ A expressão “bombando” é um termo usado pelas operadoras para se referirem a uma situação típica e crítica desse tipo de trabalho que é o momento de pico das ligações. Nesse momento de pico a fila de clientes em espera está grande e devido a isso, não há intervalo entre uma ligação e outra. Pode durar de 30 minutos até 6 horas (jornada inteira de trabalho), dependendo da época do ano.

¹⁷ A operadora quer dizer que trabalha no setor de celulares pós-pagos, ou seja, no setor cujos clientes possuem celular de conta. Esses clientes fazem as ligações e mensalmente eles pagam o valor equivalente ao tempo dessas ligações já efetuadas. Pós-Ouro e Pós-Diamante são subdivisões do setor pós-pago. São setores destinados a clientes VIPS, que têm um plano mensal que custa acima de um determinado valor. O Pós-diamante tem menor número de clientes que o Pós-Ouro justamente devido ao elevado valor do plano.

¹⁸ “Dealer” é o nome que normalmente se dá a um setor de “venda especializada”. Nesse caso específico o “dealer” é destinado à negociação e ativação de contas de potenciais clientes “ouro” e “diamante”.

¹⁹ “Ilha” é o nome que se dá à subdivisão de um setor. Um setor é composto por determinado número de ilhas. Pós-diamante é uma ilha do setor Pós-pago.

²⁰ Termo usado para designar as freqüentes mudanças de setor solicitadas pela empresa ao operador. Essas mudanças referem-se aos diferentes setores ou ilhas de atendimento como: clientes pré-pago, pós-pago, pessoa física, pessoa jurídica, etc

Percebemos nos enunciados 13 ao 18 uma outra dimensão do trabalho de teleatendimento: a dimensão coletiva do trabalho. Embora a avaliação sobre os resultados pese individualmente para cada trabalhador, notamos que para o trabalho ser efetuado, existe a presença indispensável da cooperação entre colegas. O operador, mesmo isolado, jamais se encontra inteiramente só diante de seu trabalho. Os coletivos de trabalho apóiam-se em “regras de ofício” (Cru & Dejours 1987), fundamentalmente não escritas, que transcendem a esfera da hierarquia. São parte da dinâmica de auto-regulação no interior dos coletivos e apóiam-se na experiência dos trabalhadores (“sabedoria prática” conforme Dejours, 1993), exercendo dessa forma papel vital na defesa coletivamente engendrada contra os riscos e contra o medo. Além disso, é graças à eficiência do coletivo que os erros humanos podem ser minimizados, e, nesse sentido, a cooperação exerce um papel estratégico, tanto no que tange à busca de produtividade e qualidade quanto de saúde e segurança.

Podemos observar que estes coletivos têm contornos variáveis, fazem e se desfazem/refazem. Schwartz (2007b) denomina de Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP) esses coletivos cuja plasticidade e geometria variável distinguem-se dos grupos e equipes visíveis nos organogramas das empresas. No 16º enunciado Eunice fala, por exemplo, de uma situação passageira, mas que é bastante comum: o fato de ela ter que se “logar” em um setor diferente do seu devido a uma transição organizacional. Ela trabalha no setor “pós-diamante” mas momentaneamente ela está se “logando” no “pós-ouro”. Eunice continua atendendo clientes “diamante”, no entanto, trabalha fisicamente ao lado de colegas que atendem clientes “ouro” porque não tem espaço sobrando no setor “pós-diamante”.

No 18º enunciado Eunice fala que apesar de não encontrar lugar perto de sua equipe ela senta perto de pessoas conhecidas e isso não é difícil acontecer porque ela diz que conhece muita gente, de todos os setores. Ao comentar isso ela explicita uma característica do trabalho nessa empresa que é a “migração”: termo usado para designar as frequentes mudanças de setor impostas pela empresa onde trabalha a operadora. É curioso perceber que, a princípio, isso não representa um problema para Eunice, pois ela trata com muita

naturalidade essas mudanças como vemos ainda no 18º enunciado, “em todo lugar que você sentar você senta perto de um conhecido e se não for conhecido você passa a conhecer.”

Nesse exemplo podemos distinguir claramente as ECRP do organograma e dos postos pré-definidos pela empresa. Uma ECRP não se assenta numa equipe pré-definida, ela é situada, suas fronteiras são aquelas definidas num momento dado. Portanto, é impossível definir uma ECRP sem se ater a uma situação específica. A história da empresa é feita de uma combinação indefinida de fronteiras que se constroem e se reconstroem sem cessar.

Notamos que no 14º e no 16º enunciados, Eunice fornece instruções usando os termos “nós” e “a gente”, indicando que o comportamento de guardar lugar para os outros não é exclusivo a ela, mas sim de um coletivo. Apesar da técnica de *instruções ao sócia* iniciar por uma pergunta muito pessoal, que procura descobrir que instruções um substituto (sócia) deve saber para que as outras pessoas não percebam a mudança, entendemos, nessa situação, que a técnica também pode apontar comportamentos, regras que se referem ao *gênero profissional* (Clot, 1999a) do coletivo de trabalhadores. Um gênero profissional retém a memória impessoal de um meio. Comporta regras que organizam a relação dos sujeitos entre eles, bem como o que é justo ou injusto. Segundo Clot, o gênero profissional conserva e transmite a história social. Ele é ao mesmo tempo o instrumento técnico e psicológico do meio de trabalho e de vida.

No entender de Clot (1999a) o gênero de um meio conserva uma função psicológica para cada trabalhador, seja porque ele serve para agir, para se defender ou para tirar o melhor partido da situação de trabalho. Como contraponto ao deslocamento heterodeterminado da “migração” imposta pela empresa, Eunice e suas colegas de trabalho transformam essa situação em uma forma de expandirem seus contatos e de estarem abertas a conhecerem outras pessoas que vão poder fortalecer as redes, as ECRPs.

Cena 3 – Contato com o cliente: não errar é humano?

19. P - E o que eu tenho que fazer quando eu for me logar mesmo? Na hora que eu for me logar mesmo , quando eu for falar com o cliente , o que eu tenho que fazer?

20. O – Como atender o cliente?

21. P - Isso, como eu faço?

22. O – Você vai sentar na sua PA, vai abrir o sistema, preparou tudo, leu tudo, coloca o headset...

23. P – Li tudo o que?

24. O – Tudo, o sistema, as ferramentas de trabalho, não adianta a gente falar em termos técnicos, você vai abrir as ferramentas de trabalho, colocar o “headset”, digitar o seu login a sua senha no sistema, abrir, se logar. Colocar em “disponível” e esperar o cliente entrar. O cliente entrando, respire fundo, peça ajuda dos céus e tem que ser o mais simpático possível por mais que ele esteja te xingando, tem que abstrair, não é com você, ouvir, identificar a solicitação do cliente, tentar ajudá-lo de várias formas, mas sempre seguindo o procedimento, lendo sempre o sistema por mais simples que for a pergunta, olha no sistema pra poder não falar coisas erradas.

(...)

59. P - O cliente liga e ele solicita o que?

60. T - Na maioria das vezes, depende do cliente que você tiver atendendo. O “cliente Cartão” ele quer saber muito sobre serviços, sons e imagens, novidades que estão sendo lançadas pela empresa. O “Cliente conta” ele entra em contato mais para reclamar. Ele gosta de reclamar da fatura dele, ele consulta o saldo parcial dele, ele entra em contato para reclamar, são mais reclamações na verdade do “cliente conta”, que é mais cansativo, mais estressante.

61. P – O que eu devo fazer passo-a-passo quando o cliente me liga?

62. O – Você vai atender “ Eunice Cristina, Boa Tarde!”. Se o cliente for identificado pelo sistema você vai falar o nome dele, sendo o cliente, você vai perguntar “ em que posso ajudar?” Vai ouvir, identificar a solicitação do cliente e confirmar o número do celular dele sempre, pra você não dar informações sobre a linha incorreta. Em algumas situações vai ter que confirmar os dados da linha dele como nome, CPF, identidade, informações que só podem ser fornecidas a pessoas que têm acesso aos dados da linha e vai verificar a informação do cliente, pra você verificar a informação do cliente você tem que pedir “aguarde um momento por gentileza enquanto eu verifico a sua informação”...

63. P – Você falou que geralmente é uma reclamação. Se for uma reclamação, o que eu tenho que fazer no sistema?

64. O – Depende da reclamação. Sendo relacionada à dificuldade de realizar a ligação, ele tem que entrar em contato de outro aparelho, você vai verificar a configuração

do aparelho dele, se tem algum serviço ativo que possibilita de receber, de efetuar ligações...

65. P – Como eu verifico isso?

66. O – No sistema você tem essa informação, tem como localizar o modelo do aparelho do cliente, e no modelo do aparelho existem mensagens de erro, como, exemplo, o cliente pode ligar e falar “tô tentando fazer uma ligação e aparece ‘ chamada perdida”” Em alguns modelos de aparelho tem especificado “chamada perdida”, tem uma configuração pra você utilizar pra solucionar o problema. Existem várias instruções no sistema pra que você não erre mesmo.

Nesse trecho das instruções Eunice verbaliza os procedimentos que ela deve realizar antes e durante os atendimentos telefônicos. Após todo o preparo inicial na chegada ao trabalho Eunice nos indica ainda uma última instrução, já com o cliente na linha: “respirar fundo e pedir ajuda dos céus”. A idéia de *respirar* aparece em outros momentos durante as instruções indicando que apesar do trabalho ser eminentemente comunicacional, o corpo está sempre presente. Essa preparação corporal é fundamental para lidar com clientes insatisfeitos e agressivos. Nessas situações Eunice sugere abstrair a agressão, pois além de evitar freqüentes desgastes emocionais, ela deve estar atenta a qualquer palavra ou frase proferida pelo cliente, mantendo ao mesmo tempo uma constante vigilância para ser cordial e se adequar à prescrições.

No 60º enunciado a operadora indica que é preciso reconhecer os tipos de clientes e a forma de lidar com os mesmos. De acordo com Clot, ao desenvolverem sua experiência os trabalhadores constroem uma psicologia prática, exercida para “descodificar os motivos das ações humanas e também para ajustar os instrumentos face às variabilidades do meio. Comparada à Psicologia científica, ela é ao mesmo tempo “mais pessoal, mais coletiva, mais concreta, e mais verdadeiramente viva... É feita do que a gente pode chamar de análises proto-científicas do trabalho” (1999, p.134). Essas análises realizadas pelos trabalhadores têm como base o que Vigotski (2001) chama de *conceitos espontâneos*: noções gerais que pressupõem a generalização de determinados elementos concretos da experiência. Segundo Clot, estes conceitos organizam a experiência do trabalho em questão

sob a forma de descrições subjetivas formuladas em um vocabulário próprio: “cliente conta” e “cliente cartão”.

Outro fato que nos chama atenção está no 66º enunciado, quando Eunice diz que para solucionar os problemas dos clientes faz-se necessário tentar ajudá-los de várias formas, mas sempre seguindo o procedimento, lendo o sistema pra não passar a informação errada. No 66º enunciado ela afirma que “existem várias instruções no sistema para que você não erre mesmo”. Podemos analisar essas falas entendendo que o número de informações é tão grande e os problemas a solucionar são tão diversos, que exigem, portanto, muita atenção e uma consulta permanente ao sistema.

Por outro lado, a avaliação individual que é divulgada semanalmente baseia-se apenas nos erros das operadoras. A empresa parte do princípio que as operadoras devem permanecer nos 100% e qualquer erro cometido significa perda de pontos, contribuindo para uma redução da nota final. A norma que rege a organização do trabalho é, portanto, apontar e contabilizar os erros, de tal forma que os acertos dificilmente sejam reconhecidos. Essa forma de avaliação parece demonstrar que a empresa acredita que os procedimentos descritos no sistema dão conta de todas as situações e, por isso, se as operadoras erram é devido ao seu despreparo ou à sua falta de atenção. Como se os procedimentos e os “scripts” não tivessem falhas ou como se não existissem “vazios de normas” diante das situações inesperadas que surgem na relação com o cliente. Eunice aponta essas dificuldades em outras instruções mais adiante (56º enunciado), no entanto ela chama atenção para o fato de que mesmo para superar essas dificuldades é necessário fazer o melhor uso possível do sistema.

Cena 4 – Atividade multifacetada

67. P – Esse sistema que você fala, ele tem quantos programas? É apenas um programa?

68. O – Não, nós trabalhamos na verdade com, deixa eu pensar, Siebel²¹, PMS, Intranet²²... Quatro programas, trabalhamos com quatro programas. Somente dois

²¹ Siebel é o nome do programa no qual a operadora registra os atendimentos e verifica os dados cadastrais do cliente.

desses programas são os mais utilizados, até mesmo porque dois deles são mais específicos para cliente cartão. Então, como eu hoje eu trabalho com cliente conta pós, eu não utilizo esses programas.

69. P – Quais são esses programas, o que eles fazem?

70. O – A intranet você verifica informações, tudo que o cliente te perguntar você verifica na intranet, perguntas tanto sobre reclamações, dúvidas, produtos, serviços, tudo você localiza na Intranet. A maior parte desses serviços você processa no Siebel. Na intranet você verifica, no Siebel você ativa, registra reclamação na linha do cliente. A intranet serve pra você pesquisar como se fosse um livro.

71. P – Isso é simples? Como eu lido com isso? Eu recebo a ligação, tenho que pesquisar no programa e registrar. Isso é simples de fazer?

72. O – É simples. Tudo é questão de adaptação. Você no início (risos) até fica um pouco assustado, até mesmo porque a gente fica próximo às pessoas... eu achei que eu não ia me adaptar de forma alguma porque muitas das vezes você tem que ouvir

o cliente, digitar e verificar tudo ao mesmo tempo. Então processar muitas informações ao mesmo tempo até mesmo por causa do TMA. Se você não faz tudo ao mesmo tempo o seu TMA vai lá em cima e você pode ser penalizado por isso. Mas tudo é questão de adaptação. Com o tempo você já vai falando com o cliente, o cliente pergunta e você já vai falando, já até decora mesmo as informações. Mas mesmo decorando, é importante você verificar.

Uma das características geradoras de desgaste e mal-estar no trabalho de telemarketing é a forte mobilização cognitiva presente. A intensificação do trabalho nas centrais de atendimento provoca a execução de dupla ou tripla atividade (falar, escrever e navegar) em contexto de forte pressão temporal e de desempenho vigiado. A concentração exigida pela atividade cognitiva tem como consequência a rigidez postural e os riscos de doenças ocupacionais como a LER/DORT.

Zarifian (2002a) afirma que uma das competências centrais desenvolvidas pelas operadoras nesse tipo de trabalho é a memorização e constante atualização de seus conhecimentos, em particular sobre novos produtos e serviços. O 72º enunciado explicita bem esse tipo de competência que é adquirida com o tempo “Com o tempo você já vai

²² Na Intranet estão o “script”, as normas da empresa e os procedimentos a serem adotados pelo operador nas diferentes situações de atendimento

falando com o cliente, o cliente pergunta e você já vai falando, já até decora mesmo as informações. Mas mesmo decorando, é importante você verificar”. Ouni (1998 *apud* Santos, 2002) afirma que ao lidarem repetidamente com uma situação complexa, como no caso da tripla atividade, os operadores passam de um tratamento controlado da situação a um tratamento mais automático, o que torna o processo de gestão da atividade mais rápido e eficiente. Isso se deve ao desenvolvimento de algumas competências por parte das operadoras. A aquisição e o desenvolvimento dessas competências não é nada simples. Expressam um custo cognitivo que é imposto sob a forma de aprendizagem necessária, resolução de problemas e tomada de decisão.

Para Zarifian as ferramentas de gestão utilizadas no *call center*, o peso das prescrições, acabam constituindo um sistema no qual a noção de competência (tomada de iniciativa e sentido de responsabilidade, apelo à inteligência e à cooperação) não tem oficialmente lugar. Tal situação faz com que as próprias operadoras não reconheçam claramente o desenvolvimento dessas competências. Podemos perceber isto quando no 72º enunciado a operadora diz que realizar várias atividades ao mesmo tempo sob pressão temporal é simples e que tudo é uma questão de adaptação.

Segundo Santos (2002), em centrais de atendimentos com fortes ritmos, existe no processo uma auto-seleção pelos próprios atendentes ou a seleção pela própria empresa (os que não suportam o trabalho pedem demissão ou são demitidos), gerando a conhecida e elevada rotatividade do setor.

Cena 5 - Adversidades relativas ao TMA

27. P – Eu tenho que atender essas ligações em um tempo mínimo? Posso ficar muito tempo com o cliente?

28. O – Agora cada vez mais esse tempo tá reduzindo. A empresa tá muito exigente, você tem que ser rápido, direto, objetivo, que o cliente te entenda na primeira frase. Perguntou, você respondeu e ele tem que te entender, mesmo DDD 88 vai ter que te entender, porque TMA tá sendo muito exigido.

29. P – TMA é o que?

30. O – É seu tempo médio de atendimento. Girando em torno de três minutos em

média, ultrapassando três o seu TMA tá alto. Mas hoje em dia está dividido por equipe, por setor, cada setor tem seu TMA específico. Transferência você tem que evitar ao máximo. Agora que estamos trabalhando com cliente pós-pago, ele solicitando o cancelamento, nós não fazemos, encaminhamos para outro setor. Então você tem que entender porque o cliente quer cancelar a linha dele e convencê-lo que a empresa que você trabalha é a melhor possível que se ele cancelar ele vai se arrepender, pra não transferir o cliente de forma alguma.

Nessas instruções notamos que o Tempo Médio de Atendimento (TMA) é uma prescrição central na atividade das operadoras. Essa prescrição apresenta a peculiaridade de exigir da operadora que ela responda às chamadas em um tempo dado, qualquer que seja a complexidade do problema colocado pelo cliente. Eunice comenta no 28º e no 30º enunciado duas situações em que ela tem que fazer a gestão desse tempo.

A primeira situação se dá quando ela atende um cliente em que o DDD é 88, ou seja, o cliente é de Fortaleza - Ceará. Ela se refere a clientes que têm dificuldade em entender as informações passadas por ela devido às diferenças lingüísticas regionais (sotaques). A empresa atende clientes de todo o Brasil, mas sua sede é no Rio de Janeiro e seus operadores falam como cariocas. Isso gera problemas de entendimento mútuo entre as operadoras e os clientes. Nesse caso, Eunice chama a atenção para o fato de que ela tem que se desdobrar para atender às chamadas no mesmo tempo mínimo, independente das dificuldades que surjam devido a essa diversidade lingüística. Atender um cliente do Rio de Janeiro acaba se tornando mais rápido do que atender um cliente do Ceará. As dificuldades de entendimento fazem com que as operadoras tenham que repetir algumas vezes as informações passadas ao cliente de forma que fiquem inteligíveis. Da mesma forma, a operadora freqüentemente pede para que o cliente repita a solicitação para conseguir “decifrar” as gírias e os sotaques.

A segunda situação relatada por Eunice se dá no atendimento de um caso específico que é crítico para a empresa: o cliente quer cancelar sua linha. Eunice não pode fazer o cancelamento, pois quem faz esse tipo de serviço é outro setor. Apesar disso a empresa diz para Eunice que ela deve evitar ao máximo fazer a transferência para o setor de

cancelamento. A operadora deve então tentar convencer o cliente a não cancelar sua linha, dentro do mesmo TMA de 3 minutos.

Nessas duas situações percebemos que a operadora encontra-se diante de prescrições muito contraditórias. Há um conflito latente entre as normas de produtividade às quais ela está submetida (TMA) e aquilo que parece central para a empresa: a “fidelização” do cliente. Os mecanismos de disciplina e controle da empresa acabam enfatizando um aspecto quantitativo da atividade de teleatendimento mais do que a qualidade da relação de serviço que a operadora estabelece com o cliente.

Problemas no equipamento

31. P – Acontece por exemplo do sistema não funcionar , ou cair...
32. O – Acontece mas não com tanta frequência. Acontecia mais. E quando acontece o período não está sendo tão longo. Fica uma ou duas horas inoperante mas uma ou duas horas para o cliente é como se fossem dois dias inteiros. Você houve muito desaforo ali mas acontece, acontece realmente.
33. P – Mas acontece também de dar problema só no meu computador e o cliente fica ali na linha, o que eu tenho que fazer?
34. O – Você pede para o cliente aguardar, informa para ele que está com dificuldades no seu equipamento, pede pra ele aguardar até mesmo para transferirmos a ligação dele para outro operador dar continuidade. Como nós estamos reduzindo a taxa de transferência, aumenta o seu tempo de atendimento, mas pede para o cliente aguardar, dá logoff na máquina, a não ser que a máquina não funcione mais , aí você encaminha ele para outro operador.

Os *call centers* são baseados na integração de tecnologias de informática e do telefone (CTI, sigla internacional que significa *Computer Telephony Integration*), com o objetivo de responder em tempo real às demandas dos clientes. A operadora fala sobre duas adversidades decorrentes desse aparato técnico. No 32º enunciado Eunice relata que o sistema da empresa (o programa *Siebel* e a *Intranet*) às vezes fica inoperante por uma ou duas horas. Sistema inoperante significa que a operadora não pode consultar os dados do

cliente nem seguir corretamente o “script” no atendimento com o cliente. Quando esse imprevisto acontece, as operadoras continuam a receber ligações (o telefone continua funcionando), entretanto não podem responder muitas dúvidas dos clientes, principalmente as mais complexas, porque enquanto o sistema está fora do ar as operadoras não têm acesso aos dados dos clientes nem aos procedimentos corretos a serem utilizados. Como Eunice diz, nesse intervalo de tempo de uma ou duas horas as operadoras escutam muitos desaforos dos clientes, tendo que explicar a situação e lidar com a agressividade dos mesmos.

Eunice também relata a ocorrência de problemas técnicos apenas no seu computador. Quando isso acontece o cliente continua na linha e o operador deve tentar reverter a situação tentando respeitar o TMA. Eunice tem que se desdobrar, ligar e desligar o computador, tentando evitar ao máximo transferir a ligação para outro operador.

Nesses dois casos desenvolve-se uma competência não aprendida em treinamento, não reconhecida, mas que é central ao trabalho do operador: saber lidar com clientes agressivos em situações difíceis, recorrendo a toda uma arte de convencimento do cliente e de “esvaziamento” de sua agressividade.

Cliente não entende

53. P – Acontece algumas vezes de o cliente não entender alguma coisa, mesmo você falando claramente?

54. O – Muitas vezes.

55. P – O que eu devo fazer nesse momento?

56. O – Mudar a forma como você está utilizando para explicar. Tem que usar várias... eu costumo usar exemplos que nós temos no nosso dia-a-dia pra ele tentar entender. Essa semana mesmo eu peguei um cliente assim. Não entendia porque ele estava sendo cobrado proporcionalmente na fatura dele (trecho sem entender) igual eu peguei um cliente ontem que ele acessou a internet do aparelho dele pra comprar sons e imagens. Não conseguiu comprar e na fatura dele veio a cobrança do acesso à internet. Ele não concordou a cobrança do acesso à internet. Então eu tive que convencê-lo de que ele não foi cobrado do serviço que ele solicitou mas o acesso à internet foi acessado com sucesso, ele teve o serviço disponível então a cobrança estava correta. Não gostou muito não, mas ele aceitou.

57. P – Aceitou?

58. O – Tem que aceitar. É o procedimento.

Como dar conta das exigências de produtividade e qualidade senão transgredindo a prescrição? Nesse trecho percebemos que o “script” fornecido pela empresa muitas vezes não é suficiente para que a operadora responda às dúvidas dos clientes, exigindo uma mobilização constante e uma inventividade para fornecer a informação correta sem extrapolar seu TMA. Entretanto, um dos critérios de bom atendimento definido pela empresa é a “adequação ao script”.

O exercício profissional remete o indivíduo a algo como suas escolhas, ou seus dramas interiores. No interior das coerções materiais e sociais e trabalhando-as, abre-se o espaço para uma gestão diferenciada de si mesmo. Repetir o “script” ou buscar outra forma de fornecer a informação? Os debates dos indivíduos consigo mesmos são tecidos com os atos cotidianos do trabalho. Para que a produção se realize, para que objetos sejam vendáveis, os prescritores do trabalho não encontram autômatos ou mortos-vivos. O trabalho é uso de si, isto quer dizer que ele é lugar de uma tensão problemática, de um espaço de possíveis sempre a negociar. É o indivíduo em seu ser que é convocado: “costumo usar exemplos que nós temos no nosso dia-a dia...”. A tarefa cotidiana requer recursos e capacidades infinitamente mais vastos que os que são explicitados.

Eunice, referindo-se ao cliente, fala no 58º enunciado “Tem que aceitar. É o procedimento”. Quando assume essa postura aparentemente rígida, Eunice parece dizer não estar disposta a fazer senão o uso que a empresa faz dela. Entretanto a operadora esforça-se em convencer o cliente e utiliza-se de exemplos que ela encontra no seu cotidiano. Ao utilizar-se de sua experiência para explicar ao cliente ela também faz um uso de si mesma. Como afirma Schwartz “fundamentalmente, todo ato de trabalho humano se desenvolve no híbrido.” (2000, p.55)

Quando ninguém sabe responder a dúvida do cliente.

25. P – E se fizer (o cliente) uma pergunta que eu não sei o que eu tenho que fazer?

26. O – Peça orientação. Primeiro para o operador do seu lado, ele não podendo te ajudar, liga para supervisão.

(...)

90. P – Então tendo um supervisor que não me responda satisfatoriamente, se um cliente me faz uma pergunta que eu não sei responder, como eu faço?

91. O – Temos outros supervisores, e eu ligo para outra supervisão, mesmo ela não sendo a minha. Esse outro supervisor vai me perguntar quem é o meu supervisor e eu vou responder que eu já perguntei só que a resposta não foi satisfatória.

92. P - E se eu não consegui a resposta mesmo com outro supervisor, o que eu devo fazer?

93. O – Caso crítico. Abro um caso crítico para o cliente. Quando eu não sei o que fazer realmente, abro um caso crítico. Se ele tem vários registros anteriores sobre o mesmo problema, abro um caso crítico reincidente.

(...)

104. P – Tem algumas coisas que eu aprendo só com meus colegas e não com a empresa, que vão facilitar meu trabalho?

105. O – Muita coisa. Exemplo: esse caso crítico, que eu abro quando eu não tenho o procedimento, não é um procedimento da empresa. É um procedimento da empresa você abrir um caso crítico reincidente quando o cliente entra em contato várias vezes com a empresa pelo mesmo problema e não é solucionado. Caso crítico à Anatel que é o que eu abro com mais frequência quando o cliente abre a boca e fala “eu vou ao Procon ou à Anatel”. Muitas vezes eu abro um caso crítico à Anatel sem o cliente falar, por não ter procedimento. Por não ter o que fazer para solucionar o problema do cliente.

106. P – E como a empresa vê isso?

107. O – Aí eu vou ser penalizada, até mesmo porque você não seguiu o procedimento.

108. P – Mesmo o procedimento não estando disponível?

109. O – Se o procedimento não estiver disponível o que eu tenho que fazer é

uma “outra categorização”, não é um “caso crítico”. É uma “outra categorização” que vai ser encaminhada ao setor específico que estará tratando o problema do cliente e lançando o procedimento a ser futuramente utilizado no sistema. Agora, o “caso crítico” vai solucionar o problema do cliente mas não vai lançar a informação no sistema pra você usar outras vezes. Mas como muitas das vezes dá indevido até mesmo porque o sistema ele é enorme, às vezes eu não achei a informação e acho que essa informação não tem, perguntei ao operador não tem, perguntei ao supervisor não tem, você abre e leva um indevido. Então, pra você não levar um indevido, você abre um caso crítico.

110. P – O que acontece quando você leva um indevido?

111. O – Não é bom porque nós temos uma média de indevidos que a gente pode ter. Você ultrapassando aquela média ou você leva uma suspensão ou uma demissão por justa causa porque gera custos à empresa. A empresa perde aí um dinheirinho básico pagando multa.

A situação de não saber responder à pergunta do cliente ou não conseguir encontrar a informação solicitada acontece geralmente sob grande tensão. É um momento onde se conjugam vários fatores que colocam o operador à prova por vários motivos:

- Nunca o operador pode simplesmente falar “não sei” ao cliente.
- O operador também não pode encerrar a ligação do cliente
- Enquanto o operador está buscando a informação, seu TMA está aumentando.
- A empresa diz que existe procedimento para tudo e, por isso, o operador não pode inventar respostas, deve procurar na Intranet e fornecer a informação correta.

Esta situação não é rara durante a jornada de atendimento. Eunice fornece passo-a-passo as instruções de sua conduta ao se deparar com esse momento. No 26º enunciado a operadora diz que se deve primeiro perguntar ao operador ao seu lado. Se ele não souber, o 2º passo é entrar em contato com o supervisor. Algumas vezes o supervisor também não sabe e, curiosamente, a responsabilidade do atendimento continua sendo do operador. No

91º enunciado Eunice fala que o 3º passo é ligar para um supervisor de uma outra equipe. Este também pode não saber e ainda questioná-la por que ela não pede orientação ao supervisor de sua equipe.

A partir desse momento ela utiliza um sutil recurso que aprendeu com seus colegas de trabalho: abrir um “caso crítico”. Esse procedimento consiste em registrar o pedido, a solicitação do cliente, no sistema e enviar essa solicitação a um setor específico da empresa que vai entrar em contato com o cliente para resolver seu problema em um prazo mínimo. Existem dois tipos de “caso crítico” como a própria Eunice comenta no 105º enunciado.

Caso crítico reincidente: o operador deve registrar esse “caso crítico” quando vê que o cliente já entrou em contato várias vezes com a empresa e seu problema não foi resolvido.

Caso crítico à ANATEL/PROCON: o operador deve registrar esse “caso crítico” quando o cliente diz que vai procurar a ANATEL ou PROCON caso seu problema não for resolvido.

Qual seria o procedimento correto, segundo a empresa? Eunice fala que nesse caso, quando o cliente faz uma solicitação não prevista, que não consta na Intranet, o que se deve fazer é abrir uma “outra categorização” e não abrir um “caso crítico”. Quando se abre uma “outra categorização” o problema do cliente também é enviado para um outro setor que vai entrar em contato com o cliente. A diferença entre os dois procedimentos é que ao abrir uma “outra categorização”, além de resolver o problema do cliente, o setor específico vai lançar na Intranet a norma que ainda não existia para que, a partir desse momento, as operadoras saibam como agir naquela situação não prevista. É como se fosse uma “jurisprudência” do teleatendimento.

Eunice, entretanto, aponta uma dificuldade: devido ao volume de instruções e procedimentos existentes na Intranet, ela raramente tem certeza se de fato aquele procedimento não existia ou se ela não conseguiu encontrá-lo. Caso ela encaminhe uma “outra categorização” para registrar um procedimento que já existia na Intranet ela leva um “indevido”, que é uma advertência por ter encaminhado para outro setor um problema que ela mesma poderia ter resolvido. Um número grande de advertências pode lhe custar o emprego. Situação especialmente difícil, em princípio sem saída, pois qualquer opção que ela escolha pode gerar uma advertência. No entanto, como Eunice afirma no 105º

enunciado, ela aprendeu com seus colegas de trabalho que é menos arriscado abrir um “caso crítico à Anatel”. Porque se ela seguir esse procedimento sem o cliente ter dito o nome da Anatel, a empresa só vai descobrir se ela estiver sendo “escutada” pela monitoria ou pelo supervisor. Como ela sabe que as escutas são feitas apenas em três chamadas telefônicas por semana, em média, ela e seus colegas avaliam que a chance de levarem uma advertência é pequena. Já se ela seguir o procedimento de abrir uma “outra categorização”, inevitavelmente ela vai sofrer uma advertência caso a instrução a ser dada já exista na Intranet. Isso porque encaminhará o caso do cliente para o setor responsável por elaborar instruções para ela inexistentes.

Esse exemplo mostra que, por mais que a empresa tente codificar tudo que acontece no trabalho de teleatendimento, existe algo que Schwartz (2007c) chama de infidelidade crônica do meio, isto é, nunca se pode padronizar de forma absoluta um meio de trabalho. Por isso Eunice tem que fazer o tempo todo escolhas que comportam riscos, justamente por estar em uma situação nova, onde tem que superar a ausência de regras formais ou de procedimentos organizacionais. Nesse sentido os trabalhadores antecipam soluções possíveis sabendo que efetivamente há um risco de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar outras pessoas. Escolher tal ou tal opção é uma maneira de escolher a si mesmo e ter de assumir as conseqüências. Logo, o trabalhador está sempre no centro de um *drama*, pois inevitavelmente está sempre presente para o operador uma obrigação de negociação, de escolhas, de arbitragem.

Criação/Exclusão de expressões verbais

- | |
|--|
| <p>101. O – Algo mais? Não se deve falar “algo mais” para o cliente..</p> <p>102. P – Ah , não ? Não devo falar “algo mais”?</p> <p>103. T -Algo mais, nunca pergunte. Eu tenho vício, já é automático, sempre falo. Mas a orientação a novas operadoras é não pergunte algo mais porque embora ele não tenha o q perguntar, ele vai criar. Eu costumo às vezes perguntar, o senhor compreendeu a informação?</p> |
|--|

Que palavras usar para que o atendimento não se prolongue? Uma das exigências de produtividade cobrada pelas empresas é o TMA. Outra exigência: o operador nunca deve encerrar a ligação, pois deve esperar o cliente fazê-lo. Eunice relata que evita a pergunta “algo mais?”, pois mesmo o cliente não tendo mais nenhuma dúvida essa expressão pode induzi-lo a “criar” ou lembrar de outras dúvidas. Para que isso não aconteça ela utiliza outra expressão que não dê margem para que o atendimento dure mais tempo do que o exigido: “o senhor compreendeu a informação?”

Notamos nesse caso que expressar-se por meio da linguagem é ao mesmo tempo agir. É, sobretudo, intervir de maneira simbólica nas relações entre as pessoas. Faïta (2005) diz que combinamos as palavras entre elas, formando conjuntos que são os enunciados. No interior desse enunciados, dessas combinações, as palavras vão adquirir sentidos diferentes das significações que encontramos no dicionário. Se pegarmos isoladamente a seqüência de palavras “o senhor compreendeu a informação?”, estamos no universo da significação: uma pessoa deseja saber se a outra com a qual está dialogando compreendeu a informação fornecida. Entretanto, se entendermos que o sentido se constrói no contexto de uma situação específica, no enunciado acima subentende-se a sugestão do ato de encerramento de um atendimento telefônico, de um serviço. Aí teríamos efetivamente o sentido manifestado na situação. Esses códigos que se constroem na atividade pelas operadoras poderiam ser utilizados em benefício da própria empresa e do trabalhador, servindo para repensar a separação muito rígida entre o trabalho de concepção e o trabalho de execução presente nos serviços de teleatendimento/ telemarketing.

Cena 6 - Nunca encerrar a ligação

39. P – Eu não posso desligar?

40. O – De forma alguma! De forma alguma você pode encerrar a ligação do cliente. A não ser que o cliente fique de ofensas pessoais, tem o “script” que você pode utilizar com o cliente e encerrar a ligação dele. Mesmo assim não somos nós que encerramos, encaminhamos à supervisão, explico o que está acontecendo à supervisão e ela encerra.

41. P – Mas não tem como, eu, de qualquer forma , burlar, desligar sem a supervisão ver , quando eu estiver muito cansado por exemplo?

- 42. O** – Não. Nós temos como desligar, mas nada fica oculto, tudo é descoberto e operador é penalizado. O operador é penalizado realmente.
- 43. P** – Não tem como então eu desligar sem ninguém perceber?
- 44. O** - Existia antigamente umas PAs que tinha um botão pra desligar a ligação do cliente, você conseguia, hoje em dia forma retirados, esses botões não funcionam mais. Existem algumas PAs que nós chamamos de mágicas, que ainda têm esses botões, mas cada vez mais eles estão descobrindo, e os operadores estão sendo penalizados mesmo, ao ponto de levarem suspensão e demissão porque é falta grave. É um zero na sua monitoria e está sendo penalizado. Até mesmo a quantidade de login/logout, eles estão contabilizando a quantidade de ligações que foram encerradas e está sendo penalizado. Tem como fazer, mas você coloca seu emprego em risco. Tem como fazer, mas não fica oculto.
- 45. P** – Eu não faço isso?
- 46. O** – Você não faz.
- 47. P** – De forma alguma?
- 48. O** – De forma alguma. Você já fez, mas hoje em dia você não faz mais.
- 49. P** – Por que eu fazia antes?
- 50. O** – Porque não era tão exigido, não era tão regularizado. Hoje em dia a cobrança está bem maior, até porque o setor que você está hoje em dia atende um cliente que dá lucro à empresa, então você tem que ser o mais cordial possível com aquele cliente, por mais que ele esteja xingando o seu pai e a sua mãe. Encerrar a ligação dele jamais. Acontece porque eu já peguei muito cliente que a ligação dele cai simplesmente e ele diz que o telefone dele funciona maravilhosamente bem, só quando ele está falando com a empresa que as ligações dele caem. Então, há possibilidade, mas é uma coisa que você não faz.
- 51. P** – Quer dizer que se meus colegas vissem eu fazendo isso eles iam dizer “opa! Essa daí...”
- 52. O** – Não é a Eunice.

Não é permitido ao operador encerrar a ligação do cliente. Segundo as normas da empresa apenas o cliente pode finalizar a chamada. Caso o operador encerre a ligação e seja

notado pela monitoria ou pelo supervisor, isto pode resultar uma nota zero na avaliação semanal, além de conseqüências mais graves.

Em um estudo etnográfico realizado com operadores de um *call center* do setor de seguros, Buscatto (2002) relata as estratégias de resistência utilizadas para burlar as regras impostas pela empresa. As operadoras, por exemplo, freqüentemente criavam pausas “ilegais” entre as chamadas. Muitas dessas pausas, quando eram notadas pelos supervisores, não suscitavam advertências pelo fato de serem consideradas razoáveis. Buscatto, portanto, chama a atenção para o fato de estas estratégias contarem com uma certa conivência da própria hierarquia da empresa.

Procurando encontrar indícios dessa “organização semi-autônoma”, tentamos fazer com que Eunice revelasse essas estratégias e nos desse instruções de como contornar as normas da empresa. Nos 48º enunciado Eunice comenta que ela encerrava as ligações dos clientes, no entanto não faz mais isso devido a uma intensificação do controle pela empresa. No 50º enunciado, apesar da operadora implicitamente dizer que continua existindo a prática de encerrar os atendimentos, percebemos que ela, por medo de perder o emprego, não contrariava de forma alguma a regra de “não encerrar a ligação”, embora tenha admitido que existem possibilidades de burlar essa norma.

Pôr em palavras o que se faz na prática é assumir o risco de dizer que não se faz como foi estabelecido, de explicitar que o trabalho prescrito foi contestado. Ao analisar a relação entre linguagem e trabalho Schwartz (2007a) afirma que é preciso sempre perguntar-se por que as pessoas revelariam seu “segredo de fábrica” sem saber qual será o efeito na dramática do seu trabalho. Isso suporia toda uma série de precauções, de garantias para que se desenvolvesse um meio favorável à tentativa de verbalização do trabalho.

Cena 7 – O peso do instante

35. P- A ligação acontece uma atrás da outra direto ou tem alguns períodos de pausa nas ligações.

36. O – Tá mais tranqüilo agora, de 5 em 5 minutos cai uma ligação, intervalo de três, dois minutos. A gente tá conseguindo respirar um pouco agora. Tudo depende do período, são épocas, às vezes dá alguma coisa errada no sistema, tem sempre

exceções. Na maioria das vezes o atendimento é tranqüilo, mas tem aquelas exceções que dá aquela filinha básica.

37. P – Acontece às vezes de eu ficar cansado, esgotado?

38. O – Com certeza. Ontem mesmo eu estava um pouco resfriada e eu estava com preguiça de falar. É complicado, você trabalha falando. Você não tem outra forma de se expressar com o cliente uma vez que ele não vê você e você com preguiça de falar. Acontece realmente, a gente fica cansado, a garganta da gente é um órgão muito sensível e tem que dar a volta por cima, forçar e vamos lá.

A tecnologia empregada atua na intensificação, no aumento da cadência do trabalho. Há um distribuidor automático programado para que as ligações cheguem às PAs, ininterruptamente. Quando há fila, encerrando um contato, automaticamente se disponibiliza uma nova chamada para o operador. Um dos problemas do trabalho em *call center* é que as operadoras sofrem um peso permanente do instante, das contínuas chamadas, que bloqueia a reflexão e dificulta o distanciamento do operador daquilo que ele faz.

No caso de Eunice, por exemplo, em um dia de atendimento considerado tranqüilo as operadoras atendem uma ligação de 5 em 5 minutos, totalizando ao final da jornada de trabalho quase 70 chamadas. Nesses dias em que o fluxo de chamadas não é tão intenso, Eunice diz “conseguir respirar” nos intervalos de 2 a 3 minutos entre essas chamadas. Nos dias de pico, quando há fila, esse número chega perto de 150 chamadas, sem intervalo entre as chamadas.

Dejours (1994) entende que diante de uma pressão patogênica os trabalhadores constroem defesas, minimizando a percepção que eles têm dessas pressões, fonte de sofrimento. Podemos observar no 38º enunciado que Eunice usa as expressões “preguiça de falar” e “dar a volta por cima” como uma forma de eufemizar a realidade. A operadora interpreta seu cansaço, originado por um resfriado que debilita seu instrumento de trabalho, a “garganta”, como sendo uma atitude preguiçosa. De fato, é mais fácil dar a volta por cima na preguiça do que em um corpo adoecido. Na falta de poder vencer a rigidez da

organização Eunice utiliza-se de um procedimento defensivo que não muda a realidade de imediato, mas permite que ela continue trabalhando.

Cena 8 - Relação com o supervisor

86. P – Quer dizer que eu não me dou muito bem com meu supervisor...

87. O – Não é se dar muito bem... Não tenho nada contra a pessoa que ele é e sim profissionalmente acho que não estamos nos adaptando. Até mesmo por causa dessas manias diferentes. Ele não gosta de muitas perguntas e eu pergunto tudo. Então ele me diz que “é óbvio” e eu já falei pra ele que o que é lógico, tá na cara pra ele pode não ser para mim e eu pergunto ele gostando ou não gostando e ele é meu

supervisor, ele está ali para me ajudar, então se eu ligo para outro supervisor ele vai me perguntar “quem é seu supervisor?” Então até depois de um bate-papo que eu e meu supervisor tivemos, estamos melhores, evito ao máximo ligar para ele, e ele evita ao máximo me perguntar se eu já verifiquei, porque ele sabe que eu verifico as informações. Sei também que muitas das vezes as atitudes que eu acabo tendo com ele não é bom profissionalmente para mim porque ele é meu superior, ele tem como me penalizar severamente e até mesmo me demitir, mas também eu não concordo, eu não aceito tudo o que ele fala, acho que o que está errado, adoro que me mostrem meus erros. Então me mostre onde eu estou errando, não simplesmente me diz que eu estou errando, que eu não sou uma boa profissional sem me dizer onde eu estou melhorando porque eu não vou aceitar. Porque eu realmente me empenho pra ser uma boa profissional, pra ser boa naquilo que eu faço.

88. P – Acontece muito da supervisão mudar?

89. O – Muda com muita frequência. Tem um período q eu não sei te dizer exatamente qual é o período q a supervisão sempre muda. Não sei se são de dois em dois meses, mas é certo mudar. Mas assim, muda, mas nem sempre com você. Às vezes muda a maioria da equipe mas você permanece com a mesma supervisão. No setor q eu estou hoje, como é um setor pequeno há um supervisor para cada horário, ou muda o supervisor ou você muda de horário. Então hoje em dia está mais complicado mudar de supervisão, logo no período que eu mais queria.

Segundo Oddone, Re & Brianti (1981), a “relação com a hierarquia” é um dos domínios fundamentais da atividade a ser abordado no exercício de *instruções ao sócia*. Nesse sentido, quando perguntamos à Eunice sobre a relação com seu supervisor, ela revela uma situação conflituosa.

Oficialmente, a função exercida pelos supervisores é essencialmente de controle e verificação da aplicação das normas de produtividade da empresa. Na empresa onde Eunice trabalha existe um supervisor para cada 10 a 15 operadores. Geralmente os supervisores são pessoas que já trabalharam como operadores e têm uma experiência acumulada. Por isso também têm um papel de “orientação” contínua das operadoras e de resolução de casos complexos. Os supervisores asseguram a efetiva utilização das ferramentas de gestão que, na verdade, são ferramentas de controle: também fazem “escutas” das chamadas telefônicas, comentam com cada operador a avaliação individual de desempenho feita semanalmente, verificam enfim se as normas da empresa estão sendo cumpridas.

Zarifian (2002a), no entanto, nota que muitas vezes os supervisores procuram fazer uma “gestão social da atividade” do operador. Em pesquisa realizada em um *call center*, constata que os supervisores tentam estar próximos das operadoras, inventando maneiras de as apoiar e de criar situações onde eles possam, de maneira lúdica por exemplo, provocar um mínimo de animação e informalidade. Zarifian revela que muitos supervisores, à sua maneira, têm a tendência de se identificar com as operadoras, considerando-os como colegas e não apenas como subordinados.

No 87º enunciado Eunice demonstra a importância que o supervisor tem para ela, na atividade de atendimento. A operadora faz emergir um “debate de valores” ao comentar a relação com seu supervisor. Eunice diz que se empenha em ser uma boa profissional e entende que para realizar um atendimento de qualidade deve sempre perguntar, tirar suas dúvidas com o supervisor. No entanto, ele não gosta de responder muitas perguntas e a adverte constantemente por ela perguntar o que para ele é “o óbvio”. Além disso, Eunice espera um retorno do supervisor em relação aos seus erros, apontando para ela quais as falhas cometidas e em que sentido melhorar. Após uma conversa Eunice fala que a relação entre eles está melhor porque agora ela evita ao máximo ligar para ele.

Notamos que Eunice demanda essa “gestão social” apontada por Zarifian. No entanto, ela não obtém esse apoio com a atual supervisão, a ponto de comentar no 89º enunciado seu desejo por uma mudança de supervisor.

Percebemos também que Eunice fala implicitamente de uma falta de reconhecimento do trabalho por parte de seu superior. Segundo Dejours (2004), o reconhecimento passa pela construção de julgamentos que dizem respeito ao *trabalho*

realizado. Esses julgamentos são proferidos por atores específicos. Para o autor é possível distinguir os diferentes tipos de julgamento. O *julgamento de utilidade* é feito prioritariamente pelos superiores hierárquicos e eventualmente pelos clientes. Trata-se de um julgamento que diz respeito sobre a eficiência, constatando que o trabalhador atingiu as metas requeridas. Já o *julgamento de beleza* é proferido na linha horizontal, pelos pares, pelos membros do coletivo. Esse julgamento considera, além do respeito às normas, a contribuição singular vinculada à criatividade e à originalidade. No entanto, é importante destacar que no telemarketing os supervisores geralmente têm uma importante experiência acumulada como operadores e por isso também estão aptos a fazerem julgamentos de beleza, pois, segundo Dejours, esse tipo de julgamento “só tem sentido se proveniente daqueles que conhecem a execução das tarefas de trabalho, que conhecem suas regras e dificuldades”

Para o autor, esses julgamentos têm em comum o fato de dizerem respeito ao trabalho, ao processo e seus resultados e não sobre os sujeitos, ou seja, eles são orientados sobre o *fazer* e não sobre a *pessoa*. Em contrapartida, o reconhecimento da qualidade do trabalho pode inscrever-se na esfera da personalidade, colaborando decisivamente para a conquista da saúde. É o que Eunice reivindica ao criticar seu supervisor por não dizer onde ela está melhorando, dado que ela se empenha naquilo que *faz* para *ser* uma boa profissional.

Como aponta Dejours, o reconhecimento é a forma específica de retribuição psicológica frente à identidade no mundo do trabalho. No campo das relações sociais mediatizadas pelo trabalho, ele é a forma de gratificação no registro das expectativas do sujeito no que se refere à realização de si. A falta de avaliação/reconhecimento afeta diretamente a construção de sentido no trabalho, reduzindo o seu funcionamento como operador de saúde para estas trabalhadoras. A invisibilidade impossibilita o reconhecimento e o sujeito corre o risco do anonimato e da perda de identidade, que no limite ameaça sua saúde psíquica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aproximação com a técnica de *instruções ao sócia* possibilitou perceber que a atividade de verbalização permite uma maior aproximação ao que Clot (1999a) chama de *real da atividade*. A elaboração e formalização da experiência acontece à medida que o trabalhador, em diálogo com o pesquisador, se confronta com os numerosos problemas que o tocam pessoalmente em sua atividade. Segundo Brito & Athayde (2003) a relação dialógica com os trabalhadores sinaliza conflitos e dificuldades que estão presentes em suas atividades de produção que só podem ser melhor compreendidos com uma abordagem situada e que privilegie suas experiências cotidianas.

Entendemos que a técnica de *instruções ao sócia* pode ser tornar mais profícua quando antes de sua realização reunimos informações sobre o processo de trabalho, sua transformação e suas mutações. Isto supõe o acesso a documentos técnicos e econômicos sobre a empresa e sobre a própria organização do trabalho. Ao lado disso entendemos que a realização de uma entrevista mais tradicional, ou até mesmo um questionário possa ajudar a elucidar algumas questões que eventualmente não fiquem muito claras durante o diálogo de *instruções ao sócia*, já que a técnica pouco explora dados formais sobre o processo de trabalho.

A técnica ainda é pouco utilizada no Brasil, portanto essa dissertação procurou fazer uma experimentação com apenas uma operadora. Nesse sentido, avaliamos que poderíamos fazer uma análise mais aprofundada, considerando a riqueza de detalhes que essa técnica produz. Optamos por esse caminho para poder tirar mais proveito do material, contribuindo com mais elementos para a compreensão da atividade de trabalho em uma central de atendimento.

Uma limitação presente neste trabalho foi o fato de não termos feito uma etapa de retorno do material analisado para a própria operadora ou para o coletivo com quem ela trabalha. Entendemos que essa segunda etapa poderia proporcionar uma validação, em um sentido amplo, do material produzido.

Como vimos, a operadora indicou numerosas situações adversas que geram uma sobrecarga e um custo cognitivo que podem estar na origem dos mal-estares e

adoecimentos presentes neste tipo de atividade. Uma contradição fundamental presente na atividade de telemarketing é expressa através de uma prescrição impossível de ser atingida: não errar. Mesmo que ela tente acertar e fazer o melhor que pode, não são seus acertos que são contabilizados, mas seus erros - erros que na verdade podem ser justamente a solução dos problemas apresentados pelos clientes. Em outras palavras, o que é considerado erro é tudo aquilo que não corresponde ao que foi prescrito, mesmo que o resultado alcançado seja satisfatório.

A maioria das situações adversas são relativas ao estabelecimento de um tempo médio de atendimento (TMA) que deve ser cumprido independente do tipo de cliente e de situação enfrentada pela trabalhadora. Tais adversidades são identificadas ao longo das diversas “cenas” descritas nesta dissertação. A combinação das dificuldades relativas ao TMA faz com que o trabalho em *call center* seja marcado pelo peso permanente do instante, das contínuas chamadas, que leva a uma situação de falta de controle do fluxo de trabalho pelas operadoras. Elas não encontram tempo suficiente para se recuperarem, podendo originar, dessa forma, sobrecarga muscular estática, além de uma sobrecarga cognitiva. Essas dificuldades parecem configurar uma adversidade do processo de trabalho para o qual as operadoras não encontram saídas. Ao menos, não conseguimos identificar estratégias satisfatórias para lidar com estas situações.

Entretanto, identificamos saberes e estratégias que ajudam Eunice a enfrentar outras adversidades. Todas apontam a necessidade das trabalhadoras ampliarem a possibilidade de uso de sua experiência. Percebemos isso quando ela decide chegar antes do horário, quando opta por sair ou seguir o script, quando cria expressões verbais, e quando se apóia no coletivo de trabalho para evitar erros. Podemos afirmar que sem o uso que ela fazem do tempo, do script, de suas expressões verbais e da relação com os demais trabalhadores, a atividade de trabalho no *call center* se tornaria ainda mais desgastante e dificilmente se alcançariam os resultados esperados.

Abrahão, Sznelwar & Mascia (2004) questionam se as diferentes estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores seriam suficientes para que eles reduzam ou eliminem o sofrimento relacionado com o seu trabalho ou até mesmo se seria possível elaborar estratégias que permitam avanços significativos no que diz respeito aos resultados do trabalho, trazendo mais satisfação para eles e também para os clientes.

As estratégias encontradas nos parecem mais próximas dos mecanismos de defesa psíquica mostrados nos estudos clássicos de psicopatologia do trabalho (DEJOURS, 1987), que seriam mais estratégias de sobrevivência e que resultariam numa redução do nível de consciência e de reflexão sobre o problema. (Abrahão , Sznelwar & Mascia, 2004)

Temos que ter todo cuidado com afirmações desse tipo. Oddone (1981) chamava a atenção para o fato de que a cultura científica dominante, mesmo as concepções mais críticas, não tem um modelo positivo de trabalhador, como produtor atual, não futuro, capaz de refletir sobre sua condição de explorado e de produzir respostas ao nível da consciência individual ou do pequeno grupo.

Segundo Brito, Athayde & Neves (2003), a discussão sobre as *estratégias e formas de enfrentamento* no trabalho é importante porque nos orienta no esforço de compreensão do que está acontecendo de bom ou ruim, ajudando na luta para mudar o que se revela necessário. Precisamos analisar as formas de enfrentamento que são utilizadas. Algumas vezes são modos de enfrentamento equivocados que podem levar ao adoecimento. Podemos observar, por exemplo, na cena 7 (o peso do instante) que Eunice usa a expressão “preguiça de falar” como uma forma de eufemizar seu cansaço, originado por um resfriado. Na falta de poder vencer a rigidez da organização Eunice utiliza-se de um procedimento defensivo que não muda a realidade de imediato. Mesmo considerando as defesas como uma forma de criação humana, não podemos nos confundir e esquecer que se trata de um tipo de criação escorregadia. Precisamos observá-las com muito cuidado, porque, às vezes, escondem os problemas, dificultando uma ação preventiva ou uma mudança. O excesso de reações de defesa de um organismo pode funcionar, paradoxalmente, como um aliado do fator agressor.

Outras vezes, no entanto, não damos valor ou desqualificamos o enfrentamento, sistemas defensivos que, na verdade, podem ser interessantes. Nem sempre as pessoas estão passivas, embora assim pareçam. Havendo um esforço de luta, a defesa aponta que algum tipo de sofrimento está presente. Pode-se então perguntar: que sofrimento, que risco de adoecimento? Em seguida precisamos estar atentos para o modo como se processam essas defesas. Algumas propostas de prevenção nunca levam em conta as defesas que os trabalhadores já estão usando, desvalorizando-as. Podemos, portanto,

dizer que a vida apresenta dois tipos limites de encaminhamento: o de se defender pura e simplesmente e o de criar/recriar.

Ficamos surpresos pelo fato de que a operadora Eunice muitas vezes fala de seu trabalho como alguma coisa que a estimula, que desenvolve sua inteligência, sua habilidade. Parece que a predeterminação dos tempos e de sua fala, que é um fator de múltiplas adversidades, não a faz reclamar sobre seu destino, mas ao contrário, a impulsiona, junto com seus colegas, a tirar melhor proveito das situações. É uma luta dura, contínua, que é vivida como um jogo que se joga sempre para ganhar e não para perder. Feitas as ressalvas, o que não podemos é perder de vista que as defesas expressam que já está havendo um movimento de combate. E é desse combate que devemos partir para a análise e as mudanças, tendo como norte a saúde.

Sobre os *Call Centers*

O crescimento exponencial dos *call centers* a partir dos anos 1990 tem revelado uma nova lógica: eles vêm representando uma nova frente comercial das empresas. Essa frente utiliza o telefone como um novo canal, reunindo um modo de comunicação suplementar com o cliente, em relação ao contato físico. Em muitas empresas vemos se desenhar uma relação com a clientela por múltiplos canais, combinando de maneira variada três modalidades: o contato físico, o telefone e a internet, havendo necessariamente um deslocamento da primeira modalidade em direção às duas outras. Segundo Zarifian (2002b) trata-se de uma *relação multimodal* para a qual as empresas têm se dirigido, colocando ao mesmo tempo a questão do equilíbrio dinâmico e a complementaridade entre esses modos.

Devido aos avanços das tecnologias de comunicação, tem sido possível concentrar diferentes centrais de atendimento dispersas em um território em uma plataforma centralizada, como no caso estudado nessa dissertação : uma grande companhia de telefonia móvel que atende todo o Brasil, cujo *call center* encontra-se concentrado em um prédio no Rio de Janeiro. Esse tipo de configuração permite às empresas economizarem em despesas de pessoal e em investimentos.

Em contrapartida, esses avanços tecnológicos trazem um risco: um distanciamento cada vez maior do cliente, usuário do serviço. A centralização dos serviços em um único *call center* toma o cliente fora de seu contexto, de sua cultura e a empresa arrisca-se de perder em densidade de compreensão mútua possível. A operadora Eunice, por exemplo, nomeou os clientes de Fortaleza, considerados os mais difíceis de entendimento, como DDD 88. A comunicação com os clientes à distância corre o risco de se tornar um diálogo de surdos.

A concentração dos *call centers* em plataformas centralizadas com o objetivo de reduzir custos é um dos motivos das empresas tentarem aplicar receitas tayloristas para alcançar uma otimização dos recursos humanos em relação ao fluxo. No entanto, como o que se produz no *call center* é um serviço e não peças e objetos tangíveis, verifica-se a impossibilidade desse “produto” ser reduzido a um tratamento de racionalização industrial de fluxo. Temos dúvida, portanto, da viabilidade comercial a longo prazo dessa forma de pretensa racionalização do serviço. Estamos diante de uma atividade que tem tomado grandes proporções, mas tem gerado insatisfação - já consensual - tanto nos trabalhadores como nos clientes-usuários desses serviços.

Apesar de a maioria dos estudos afirmarem que estamos diante de uma pura ressurgência do taylorismo, temos uma visão um pouco mais complexa da atual configuração. Podemos talvez chamar de racionalização taylorista quando há ao mesmo tempo uma padronização e controle das respostas sob a forma de *scripts* e um controle temporal dos atendimentos. Os tempos são controlados de forma permanente (duração da chamada, tempo de resposta, tempo de espera entre duas chamadas, etc.) indivíduo por indivíduo, além das falas serem controladas através de escutas telefônicas para verificar se estão de acordo com o *script*. Entretanto, há limites e ambivalências nesses controles.

Primeiramente o trabalhador não se encontra apenas diante da rígida organização do trabalho, mas diante de outro fator decisivo: o cliente. A relação entre cliente e atendente é o central da atividade concreta de um *call center*. Uma segunda particularidade que distingue as situações de trabalho nos *call centers* de uma fábrica taylorista reside no fato de que a situação de trabalho é completa, global. Ela não é parcelada ou realizada em seqüências, como em uma linha de montagem. O efeito “fila de espera” não representa o encadeamento de um trabalho parcelado. Para Zarifian

(2002b), o método utilizado para trabalhar no *call center* se confunde com a confecção do produto (uma resposta pertinente), sem nenhuma defasagem entre os dois. Dito de outra forma, a qualidade do produto é imediatamente dependente da maneira de se trabalhar. O fato da situação de trabalho ser global quer dizer que os atendentes têm a maior parte da responsabilidade sobre o conjunto total do produto – resposta ao cliente. A hierarquia só pode intervir indiretamente, após a confecção do “produto”. Muitas coisas podem escapar, pois a escuta telefônica não é realizada 100% do tempo e os trabalhadores contam com isso para poderem se arriscar. Diante da rígida organização, uma operadora pode sabotar as respostas e até mesmo dar respostas evasivas, sem responder de forma eficaz ao cliente.

O produto de uma central de atendimento é um serviço e não um bem industrial clássico. Ele é passível de padronização com o fornecimento de respostas prontas. Mas existem limites claros. A ligação de um cliente é cheia de imprevistos e não se pode normalizar o comportamento deles. A diversidade e a variedade de casos interferem nas tentativas de racionalização taylorista. Não se pode, sobretudo, padronizar a satisfação dos clientes. O cliente julga e avalia. As empresas podem entender que as respostas prontas são eficazes, no entanto a insatisfação dos clientes e dos trabalhadores permanece.

Parece que práticas inspiradas em alguns dos princípios do taylorismo estão presentes, mas elas não dão conta da realidade de um *call center*, não somente pela insatisfação dos trabalhadores, mas também pela pouca eficácia do serviço. Por esses motivos, entendemos que, a longo prazo, o sucesso das centrais de atendimento só será possível se a atual tentativa de racionalização industrial for questionada e contrabalançada por formas mais pertinentes ao negócio da empresa e ao melhor uso de sua “força de trabalho”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abrahão, Sznelwar & Mascia. Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114): 97-112, 2006
2. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (ABT). 2001. Disponível em <www.abt.org.br/6_pesquisa_abt.htm>. (Acesso em 7 fev.2006.)
3. Assunção AA *et al.* Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114): 47-62, 2006
4. Athayde M. Uma proposta de orientação epistemológica, teórica e metodológica para a pesquisa-intervenção no campo do trabalho humano do ponto de vista da atividade e da dialogia. Texto para discussão. Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social/UERJ, 2006 (mimeo)
5. Bakhtin M. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 1992
6. Balka E. Technology as a factor in women's occupational stress: the case of telephone operators. In: Messing K, Neis B, Dormais. *Ivisible, La santé des travailleuses*. Canadá: Gynergy Books, 1995
7. BRASIL. ANATEL Agência Nacional de Telecomunicações. Plano Geral de Metas de Qualidade para o Serviço Móvel Pessoal. Resolução 249, de 19/12/2000. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2007.
8. Brito J, Athayde M & Neves MY. Caderno de textos: programa de formação em saúde, gênero e trabalho nas escolas. João Pessoa: Editora universitária/UFPB.2003
9. _____. Saúde do trabalhador: reflexões a partir da abordagem ergológica. 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, 2004.
10. _____ & Athayde M. Trabalho, educação e saúde: o ponto de vista enigmático da atividade. In: *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 1, n 2,. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2003
11. _____. Uma proposta de vigilância em saúde do trabalhador com a ótica de gênero. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 13[Supl 2]: 141-144,1997

12. _____. Trabalho e Saúde Coletiva: o ponto de vista da atividade e das relações de gênero. In: Revista Ciência e Saúde Coletiva. Rio de Janeiro: v.10 n.4: 879-890 out./dez. 2005
13. _____. Trabalho Real. In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - Observatório dos Técnicos em Saúde. (Org.). Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006a
14. _____. Trabalho Prescrito. In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - Observatório dos Técnicos em Saúde. (Org.). Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006b
15. Buscatto M. Les Centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. Sociologie du travail, 44 (2002) 99-117. Paris: Éditions Elsevier, 2002
16. Canguilhem G (1947) Meios e normas do homem no trabalho. Pro-posições, v12, n. 2-3, 2001
17. _____. O normal e o Patológico. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999
18. Caponi S. Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. História, Ciência, Saúde, Rio de Janeiro 1997, v.4, n. 2, p. 287-307.
19. Clot Y. La fonction psychologique du travail, Paris, PUF, 1999a
20. _____. Ivar Oddone: os instrumentos de ação. Revista Les territoires du travail n° 3 (Les continents de l'expérience). Catéis:Marseille,1999b
21. _____. 2001. Clinique du travail, clinique du réel. *Les Journal des Psychologues* 185:48
22. Corrêa da Silva LF. Novos Cenários de Emprego nas Telecomunicações: trabalho e qualificação em um *Call center* de Porto Alegre. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Sociologia/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004
23. Cru D. Coletivo e trabalho de ofício; sobre a noção de coletivo de trabalho. Plaisir et souffrance dans le travail. Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du travail. Paris: AOCIP, 1987. Tome 1. p. 43-49.
24. _____. & Dejours C. Saberes de Prudência nas Profissões da Construção Civil: Nova contribuição da Psicologia do Trabalho à análise da prevenção de acidentes na

- Construção Civil. In: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, vol. 15, nº 59, p. 30-34. Jul/Âgo/set. 1987
25. Daniellou F, Laville A & Teiger C. Ficção e realidade do trabalho operário. In: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, v.17, n.68, out/nov/dez, 1989
 26. Daune-Richard AM. Qualificações e representações sociais. In: Hirata H, Marani, organizadores. As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Editora SENAC, 2003. p.65-76
 27. Dejours C. Analyse Psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage. In: Paroles au travail, L'Harmattan, Collection Langage & Travail, 1995.
 28. _____. O fator humano. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.
 29. _____, Jayet C. Itinerário teórico em Psicopatologia do Trabalho. In: Dejours C; Abdoucheli E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
 30. _____. Addendum. In: Lancman S, Snelwar, LI, organizadores. Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: paralelo 15, 2004.
 31. _____. Coopération et construction de l'identité en situation de travail. Futur antérieur, n. 16, 1993/2, p. 41-52. Disponível em <<http://multitudes.samizdat.net/Cooperation-et-construction-de-l.html> > (acessado em 02 jan 2007)
 32. Di Ruzza R & Franciosi C. Situations de travail dans les centres d'appels telephoniques. Paris: Institut Syndical d'Etudes et de Recherches Economiques et Sociales, 2002
 33. Faíta D. Análise Dialógica da Atividade Profissional. Rio de Janeiro: Gráfica Imprinta Express, 2005
 34. Fernandes SR, Di Pace DMT, Passos MFD. Organização e condições de trabalho em "telemarketing": repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores: In: Jacques MG, Codo W (orgs). Saúde mental e trabalho: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002
 35. Foucault M. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1998
 36. Gallais S. Les Centres d'appels. Provence, Department d'ERGLOGIE -APST, Université de Provence, 1999

37. Guérin F *et. al.* Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da Ergonomia. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
38. Hirata H. Globalização, trabalho e gênero. In: Jerusalynsky A *et al.* (orgs). O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000
39. _____. 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
40. Le Roux S. Télétravail: une nouvelle dimension du travail à propos de quelques travaux de recherche. Paris: Syndicalisme et Societé, Vol 2, n° 2, 1999.
41. Le Guillant L. et al. A neurose das telefonistas. Revista Brasileira de Saúde. Ocupacional, v. 12, n.47, p. 7-11, jul./ag./set. 1984a
42. _____. Quelle psychiatrie pour notre temps. Toulouse, Érès,1984b
43. Marinho-Silva A. Regulamentação das condições de trabalho no setor de teletendimento no Brasil: necessidades e desafios. [Dissertação de Mestrado] do Programa de Pós Graduação em Saúde Pública da Faculdade de Medicina da UFMG, Belo Horizonte. 2004.
44. Marques I. O Brasil e a abertura dos mercados: o trabalho em questão. São Paulo:ABET, 1998.
45. Marquez M. Carrapateando: uma análise psicossocial da atividade de telemarketing. [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Psicologia. Universidade Católica de São Paulo, 2002.
46. Martins R. A Fundamentação da Telefonia através da História -Parte 1: Da Invenção ao Início do Século XX (pesquisa realizada para a Fundação Telefônica, em 2002). <<http://www.museudotelefone.org.br/sistemas.htm> >. Acesso em jan 2006
47. Minghelli GF. *Call center*: estudo de casos múltiplos em empresas de telefonia do estado do Rio Grande do Sul. Monografia de Bacharel em Informática, Universidade do Vale do Rio dos Sinos,2002
48. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). *Recomendação Técnica DSST nº1/2005*. Brasília 23 mar. 2005. Disponível em

- <www.mte.gov.br/Empregador/segsau/Legislacao/Recomendacoestecnicas/Conteudo/recomendacaotecnica012005.pdf>. Acesso em 7 fev.2006
49. Montmollin M. *L'Ergonomie*. Paris: Ed. La Découverte, 1990
 50. Monteiro AMM. Uma breve história do telemarketing. Disponível em: <<http://www.am3tmk.com.br/pagina.asp?pag=19>> . Acesso em nov/2006
 51. Oddone I *et al.* Ambiente de trabalho: a luta dos trabalhadores pela saúde. São Paulo: Hucitec, 1986.
 52. _____, Re A & Brianti G. *et al.* *Redécouvrir l'expérience ouvrière*. Paris: Eds. Sociales, 1981.
 53. Peres CC. Avaliação da satisfação com o sistema de pausas no trabalho de teleatendimento/telemarketing. [Dissertação de Mestrado em ergonomia] Porto Alegre: Escola de Engenharia da UFRGS, 2003. Disponível em http://www.producao.ufrgs.br/Banco_teses>.
 54. _____et al. Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de *telemarketing*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 31 (114): 35-46, 2006
 55. Santos VC. As múltiplas tarefas e atividades Interferentes em centrais de atendimento telefônico. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 29 (109): 21-29, 2004
 56. Scheller L. *Élaborer l'expérience du travail: activité dialogique et référentielle dans la méthode des instructions au sosie*. [Tese de Doutorado] Paris: Conservatoire National des Arts et Métiers, 2006
 57. Schwartz Y. A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. In: Souza-e-Silva M & Faïta D (orgs.) *Linguagem e Trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, 2002.
 58. _____.Capítulo 5: A linguagem no trabalho. In: Schwartz Y, Durrive L, organizadores. *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF, 2007a

59. _____. Anexo ao Capítulo 5 : A dimensão coletiva do trabalho, as « ECRP ». In: Schwartz Y, Durrive L, organizadores. Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007b
60. _____. Capítulo 7 : O trabalho e o uso de si. In: Schwartz Y, Durrive L, organizadores. Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007c
61. _____. Trabalho e uso de si. In: Pro-posições. Faculdade de Educação da UNICAMP, no. 32, 2000.
62. Segnini L. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento a distância. In: Salerno (org). Relação de serviço: produção e avaliação. pp 152-181. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
63. Sinttel-MG. Manual Preventivo do teleatendente. 2004. Disponível em <<http://www.sinttelmg.org.br/Manual%20Preventivo.pdf>> . Acesso em jan 2006
64. Teiger, Laville et al, 2004 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, 2004.
65. Toomingas A *et al.* Work conditions and employee health at *call centers*. Sweden. Departament of Occupational Medicine, Sundsvall Hospital; 2002.
66. Torres CC. A Atividade nas Centrais de Atendimento: Outra Realidade, as Mesmas Queixas. [Dissertação de Mestrado] Brasília: Instituto de Psicologia da UNB, 2001
67. Venco S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 31 (114): 7-18,, 2006
68. Vicenti A. Ivar Oddone, intelectual orgânico e pesquisador heterodoxo. Revista Les Territoires du Travail: les continents de l'experience, N° 3, 33-42. 1999 (Tradução provisória: Brito, J.)
69. Vieira MA. Autoconfrontação e análise da atividade. 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, 2004.
70. Vigotski LS. Construção do pensamento e da linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 2001/1934

71. Vilella L & Assunção A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. Cadernos de Saúde Pública, vol.20, no.4, p.1069-1078, jul./ago. 2004.
72. World Health Organization (WHO). Constitution of World Health Organization.1946. Disponível em: <http://www.searo.who.int/LinkFiles/About_SEARO_const.pdf> Acesso em out/2007
73. Zambroni-de-Souza P & Athayde M. A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho.In: Estudos e Pesquisas em Psicologia, UERJ, RJ, ano 6, n.1, p.6-19, 1º semestre de 2006.
74. Zarifian P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
75. _____.Le travail dans un centre d'appel. 2002a. Disponível em: <<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>>. Acesso em 7 jan. 2006.
76. _____.Sur les centres d'appel. 2002b. Disponível em: <<http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>>. Acesso em 7 jan. 2006.

ANEXO I – INSTRUÇÕES AO SÓZIA COM EUNICE CRISTINA

Operadora de Telemarketing. Serviços para uma Empresa de Telefonia Móvel

22 anos

11 meses na empresa

P – Pesquisador

O - Operadora

1. P – Vamos supor que eu sou seu sózia e amanhã eu vou te substituir no seu trabalho, e você teria que dar instruções para mim, que não conheço, o que eu deveria fazer, sendo que as pessoas não poderiam perceber que não seria você.
2. O – Como se você fosse minha irmã gêmea e me substituísse sem que ninguém soubesse...
3. P – Exato! Que instruções você me daria para realizar esse trabalho sem que ninguém percebesse. Primeiramente, chegando na empresa, o que eu deveria fazer?
4. O – Chegando na empresa você deveria chegar bem cedo, uns 30, 40 minutos antes do seu horário...
5. P – Por que?
6. O – Porque eu costumo chegar cedo, arrumar minha PA, abrir o sistema, ler, tem sempre umas notícias novas, pra você ficar se inteirando, então eu gosto de ler o sistema, abrir tudo, ler, ir no banheiro, tomar minha água, sentar lá na sala, ver a televisão...relaxar um pouco. Quando eu chego em cima da hora, 10 minutos pra me logar, eu não me logo a mesma pessoa, me logo cansada, sei lá, parece que foi tudo muito corrido. Às vezes a gente fica assim, na PA, conversando mesmo, mais sobre meu trabalho, ninguém consegue conversar comigo que eu só sei falar do meu trabalho. Eu adoro mesmo de verdade o que eu faço mesmo. Tudo bem que não é o que eu quero para mim futuramente , mas é muito bom. E o que mais? Você teria que ter...dúvidas, esclarecer sempre. Meu supervisor costuma brigar comigo porque tudo eu pergunto, ele diz que são coisas fáceis, óbvias , tudo eu pergunto. Mas eu pergunto porque eu quero passar a informação correta.Eu quero me destacar, é uma área que você tem muita oportunidade, você tem como crescer. Você entra ali mas não fica como operador pra sempre se você se empenhar e for um bom profissional.
7. P- Então eu tenho que perguntar muito porque essas é uma característica sua..
8. O – É, esclareça sempre suas dúvidas, por mais simples que for a pergunta do cliente e você não está convicto do que você vai falar, pergunte. Primeiramente, nunca ligue para o supervisor direto, procure no sistema, pergunte ao operador do seu lado que é a pessoa mais capacitada a te orientar, em último caso você pergunta à supervisão.

9. P – Então, eu cheguei 40 minutos antes, procuro uma PA....Acontece muito de não ter uma PA vaga?
10. O – Não, tem...
11. P – Se eu chegar muito perto do horário....
12. O – Não é nem para arrumar a PA, é pra arrumar seu canto, você ler o sistema, pra você ir se relaxando.
13. P – Eu procuraria sentar perto de pessoas conhecidas, ou...
14. O -Pessoas conhecidas sempre. Nós procuramos até guardar lugar pros outros, próximos, ao lado, pra poder..porque são pessoas que podem te ajudar, até mesmo quando não tem ligação, conversar, distrair, porque, às vezes são 6 horas, mas há pouquinho tempo. Mas você sabe que não é nem pouquinho quando tá bombando.
15. P – Acontece alguma vez de eu chegar lá e não encontrar lugar?
16. O –Acontece, agora mesmo tá acontecendo. A gente costuma se logar na PA de outras pessoas. Porque agora eu tô em pós mas o pós foi dividido em 2 setores, pós ouro e pós diamante. Eu to no setor de pós diamante, é um setor menor, mas e agora eles colocaram outro setor , dealer, que é para ativação, lá no setor do pós diamante que é um setor pequeno e não tá sobrando lugar pra gente se logar e a gente se loga no pós ouro, aí você vai sempre pra ilha dos outros.
17. P – E sempre eu conseguiria sentar perto dos conhecidos?
18. O – Na maioria das vezes você senta perto de pessoas conhecidas, mesmo quando não tem lugar na sua equipe você senta perto de pessoas conhecidas.Por ter esse lance de muita migração, você conhece muita gente, você conhece pessoas de todos os setores. Em todo lugar que você sentar você senta perto de um conhecido e se não for conhecido você passa a conhecer.
19. P - E o que eu tenho que fazer quando eu for me logar mesmo. Na hora que eu for me logar mesmo , quando eu for falar com o cliente , o que eu tenho que fazer?
20. O – Como atender o cliente?
21. P - Isso, como eu faço?
22. O – Você vai sentar na sua PA, vai abrir o sistema, preparou tudo, leu tudo, coloca o headset...
23. P – Li tudo o que?

24. O – Tudo, o sistema, as ferramentas de trabalho, não adiante a gente falar em termos técnicos, você vai abrir as ferramentas de trabalho, colocar o headset, digitar o seu login a sua senha no sistema , abrir, se logou. Colocar em disponível e esperar o cliente entrar. O cliente entrando, respire fundo, peça ajuda dos céus e tem que ser o mais simpático possível por mais que ele esteja te xingando, tem que abstrair, não é com *você*, ouvir, identificar a solicitação do cliente, tentar ajudá-lo de várias formas, mas sempre seguindo o procedimento, lendo sempre o sistema por mais simples que for a pergunta, olha no sistema pra poder não falar coisas erradas.
25. P – E se fizer uma pergunta que eu não sei o que eu tenho que fazer?
26. O – Peça orientação. Primeiro para o operador do seu lado, ele não podendo te ajudar, liga para supervisão.
27. P – Eu tenho que atender essas ligações em um tempo mínimo? Posso ficar muito tempo com o cliente?
28. O – Agora cada vez mais esse tempo tá reduzindo. A empresa ta muito exigente, você tem que ser rápido, direto, objetivo, que o cliente te entenda na primeira frase. Perguntou, *você* respondeu e ele tem que te entender, mesmo DDD 88, vai ter que te entender, porque TMA tá sendo muito exigido.
29. P – TMA é o que?
30. O – É seu tempo médio de atendimento. Girando em torno de três minutos em média, ultrapassando 3 o seu TMA ta alto. Mas hoje em dia está dividido por equipe, por setor, cada setor tem seu TMA específico. Transferência *você* tem que evitar ao máximo. Agora que estamos trabalhando com cliente pós-pago, ele solicitando o cancelamento nós não fazemos , encaminhamos para outro setor. Então *você* tem que entender porque o cliente quer cancelar a linha dele e convence-lo que a empresa que você trabalha é a melhor possível que se ele cancelar ele vai se arrepender, pra não transferir o cliente de forma alguma.
31. P Acontece por exemplo do sistema não funcionar , ou cair...
32. O – Acontece mas não com tanta frequência. Acontecia mais. E quando acontece o período não está sendo tão longo. Fica uma ou duas horas inoperante mas uma ou duas horas para o cliente é como se fossem dois dias inteiros. Você houve muito desaforo ali mas acontece, acontece realmente.
33. P – Mas acontece também de dar problema só no meu computador e o cliente fica ali na linha,o que eu tenho que fazer?
34. O – Você pede para o cliente aguardar, informa para ele que está com dificuldades no seu equipamento, pede pra ele aguardar até mesmo para transferirmos a ligação dele para outro operador dar continuidade. Como nós estamos reduzindo a taxa de transferência aumenta o seu tempo de atendimento mas pede para o cliente

aguardar, dá logoff na máquina, a não ser que a máquina não funcione mais , aí você encaminha ele para outro operador.

35. P- A ligação acontece uma atrás da outra direto ou tem alguns períodos de pausa nas ligações.
36. O – Ta mais tranquilo agora, de 5 em 5 minutos cai uma ligação, intervalo de três, dois minutos. A gente tá conseguindo respirar um pouco agora. Tudo depende do período, são épocas, às vezes dá alguma coisa errada no sistema, tem sempre exceções. Na maioria das vezes o atendimento é tranquilo, mas tem aquelas exceções que dá aquela filinha básica.
37. P – Acontece as vezes de eu ficar cansado, esgotado?
38. O – Com certeza. Ontem mesmo eu estava um pouco resfriada e eu estava com preguiça de falar. É complicado, você trabalha falando. Você não tem outra forma de se expressar com o cliente uma vez que ele não vê você e você com preguiça de falar. Acontece realmente, a gente fica cansado, a garganta da gente é um órgão muito sensível e tem que dar a volta por cima, forçar e vamos lá.
39. P – Eu não posso desligar?
40. O – De forma alguma! De forma alguma você pode encerrar a ligação do cliente. A não ser que o cliente fique de ofensas pessoais, tem o script que você pode utilizar com o cliente e encerra a ligação dele. Mesmo assim não somos nós que encerramos, encaminhamos à supervisão, explico o que está acontecendo a supervisão e ela encerra.
41. P – Mas não tem como, eu de qualquer forma , burlar, desligar sem a supervisão ver , quando eu estiver muito cansado por exemplo?
42. O –Não. Nós temos como desligar, mas nada fica oculto, tudo é descoberto e operador é penalizado. O operador é penalizado realmente.
43. P – Não tem como então eu desligar sem ninguém perceber?
44. O - Existia antigamente umas PAS que tinha um botão pra desligar a ligação do cliente, você conseguia, hoje em dia forma retirados, esses botões não funcionam mais.Existem algumas Pás que nós chamamos de mágicas, que ainda tem esses botões mas cada vez mais eles estão descobrindo, e os operadores estão sendo penalizados mesmo, ao ponto de levarem suspensão e demissão porque é falta grave. É um zero na sua monitoria e está sendo penalizado. Até mesmo a quantidade de login/logout, eles estão contabilizando a quantidade de ligações q foram encerradas e está sendo penalizado. Tem como fazer mas você coloca seu emprego em risco. Tem como fazer mas não fica oculto.
45. P – Eu não faço isso?

46. O – Você não faz.
47. P – De forma alguma?
48. O – De forma alguma. Você já fez, mas hoje em dia você não faz mais.
49. P – Por que eu fazia antes?
50. O – Porque não era tão exigido, não era tão regularizado. Hoje em dia a cobrança está bem maior até porque o setor q você está hoje em dia atende um cliente que dá lucro à empresa, então você tem que ser o mais cordial possível com aquele cliente, por mais que ele esteja xingando o seu pai e a sua mãe. Encerrar a ligação dele jamais. Acontece porque eu já peguei muito cliente que a ligação dele cai simplesmente e ele diz que o telefone dele funciona maravilhosamente bem, só quando ele está falando com a empresa que as ligações dele caem. Então, há possibilidade, mas é uma coisa que você não faz.
51. P – Quer dizer que se meus colegas vissem eu fazendo isso eles iam dizer “opa! Essa daí...”
52. O – Não é a Carla.
53. P – Acontece algumas vezes de o cliente não entender alguma coisa mesmo você falando claramente?
54. O – Muitas vezes.
55. P – O que eu devo fazer nesse momento?
56. O – Mudar a forma como você está utilizando para explicar. Tem que usar várias... eu costumo usar exemplos que nós temos no nosso dia-a-dia pra ele tentar entender. Essa semana mesmo eu peguei um cliente assim. Não entendia porque ele estava sendo cobrado proporcionalmente na fatura dele (trecho sem entender) igual eu peguei um cliente ontem que ele acessou a internet do aparelho dele pra comprar sons e imagens. Não conseguiu comprar e na fatura dele veio a cobrança do acesso à internet. Ele não concordou a cobrança do acesso à internet. Então eu tive que convence-lo de que ele não foi cobrado do serviço que ele solicitou mas o acesso à internet foi acessado com sucesso, ele teve o serviço disponível então a cobrança estava correta. Não gostou muito não, mas ele aceitou.
57. P – Aceitou?
58. O – Tem que aceitar. É o procedimento.
59. P - O cliente liga e ele solicita o que?

60. T - Na maioria das vezes, depende do cliente que você tiver atendendo. O cliente cartão ele quer saber muito sobre serviços, sons e imagens, novidades que estão sendo lançadas pela empresa. O cliente conta ele entra em contato mais para reclamar. Ele gosta de reclamar da fatura dele, ele consulta o saldo parcial dele, ele entra em contato para reclamar, são mais reclamações na verdade do cliente conta, que é mais cansativo, mais estressante.
61. P – O que eu devo fazer passo-a-passo quando o cliente me liga?
62. O – Você vai atender “ Carla Cristina Boa Tarde!”. Se o cliente for identificado pelo sistema você vai falar o nome dele, sendo o cliente, você vai perguntar “ em que posso ajudar?” Vai ouvir, identificar a solicitação do cliente e confirmar o número do telefone dele sempre, pra você não dar informações sobre a linha incorreta. Em algumas situações vai ter que confirmar os dados da linha dele como nome, CPF, identidade, informações que só podem ser fornecidas a pessoas que tem acesso aos dados da linha e vai verificar a informação do cliente, pra você verificar a informação do cliente você tem que pedir “ aguarde um momento por gentileza enquanto eu verifico a sua informação”...
63. P – Você falou que geralmente é uma reclamação. Se for uma reclamação , o que eu tenho que fazer no sistema?
64. O – Depende da reclamação. Sendo relacionada à dificuldade de realizar a ligação, ele tem que entrar em contato de outro aparelho, você vai verificar a configuração do aparelho dele, se tem algum serviço ativo que possibilita de receber, de efetuar ligações...
65. P – Como eu verifico isso?
66. O – No sistema você tem essa informação, tem como localizar o modelo do aparelho do cliente, e no modelo do aparelho existem mensagens de erro, como, exemplo, o cliente pode ligar e falar “ tô tentando fazer uma ligação e aparece ‘ chamada perdida” Em alguns modelos de aparelho tem especificado “ chamada perdida”, tem uma configuração pra você utilizar pra solucionar o problema. Existem várias instruções no sistema pra que você não erre mesmo.
67. P – Esse sistema que você fala , ele tem quantos programas? È apenas um programa?
68. O – Não, nós trabalhamos na verdade com, deixa eu pensar, Siebel, PMS, Intranet... Quatro programas, trabalhamos com quatro programas. Somente dois desses programas são os mais utilizados, até mesmo porque dois deles são mais específicos para cliente cartão. Então como eu hoje eu trabalho com cliente conta pós, eu não utilizo esses programas.
69. P – Quais são esses programas, o que eles fazem?

70. O – A intranet você verifica informações, tudo que o cliente te perguntar você verifica na intranet, perguntas tanto sobre reclamações, dúvidas, produtos, serviços, tudo você localiza na Intranet. A maior parte desses serviços você processa no Siebel. Na intranet você verifica, no siebel você ativa, registra reclamação na linha do cliente. A intranet serve pra você pesquisar como se fosse um livro.
71. P – Isso é simples? Como eu lido com isso? Eu recebo a ligação, tenho que pesquisar no programa e registrar. Isso é simples de fazer?
72. O – É simples. Tudo é questão de adaptação. Você no início (risos) até fica um pouco assustado, até mesmo porque a gente fica próximo às pessoas... eu achei q eu não ia me adaptar de forma alguma porque muitas das vezes você tem que ouvir o cliente, digitar e verificar tudo ao mesmo tempo. Então processar muitas informações ao mesmo tempo até mesmo por causa do TMA. Se você não faz tudo ao mesmo tempo o seu TMA vai lá em cima e você pode ser penalizado por isso. Mas tudo é questão de adaptação. Com o tempo você já vai falando com o cliente, o cliente pergunta e você já vai falando, já até decora mesmo as informações. Mas mesmo decorando, é importante você verificar.
73. P – Verificar na Intranet que é um livro... Na Intranet tem tudo mesmo? Acontece algumas vezes de o cliente perguntar alguma coisa e eu demoro mesmo ou não acho?
74. T– Acontece, até mesmo porque agora, atualmente o sistema ele mudou, então, ou você não localiza a informação ou ela foi retirada. Se a informação não está mais disponível, tem uma categorização, que é uma forma de registro , que é encaminhar para um setor específico que eles vão analisar, não tendo aquele procedimento vão entra em contato com o cliente, solucionar o problema do cliente e inserir aquele procedimento no sistema.
75. P – Mas seu não achar a informação e ficar nervoso sem conseguir responder? O que eu faço nesse momento?
76. O – Você vai perguntar ao operador do seu lado, se ele não souber você liga pra supervisão, não tendo o procedimento abre lá a categorização que não tem o procedimento onde será encaminhado para o setor específico. Eu costumo, na verdade, não é o procedimento, mas é o que soluciona o problema do cliente, eu abro um caso crítico. Um caso crítico normalmente você abre quando o cliente já entrou em contato várias vezes por causa de um problema e esse problema não foi solucionado, ou ele diz a palavrinha mágica que é vou ao Procon ou a Anatel e esse caso crítico é solucionado em dois dias úteis, sem problemas. A não ser que o cliente não tenha razão. Porque o cliente sempre tem a razão mas ele costuma não entender o procedimento. Mesmo ele tendo a razão existe o procedimento a ser seguido onde muitas das vezes esse caso crítico não soluciona, devido ao fato desse procedimento estar correto, mas é feito um contato com o cliente, onde é justificado, onde se pede desculpas ao cliente e deixa o cliente feliz.

77. P – Então se eu for te substituir hoje e soubesse todas essas instruções, teriam poucas situações que eu não saberia o que fazer.
78. O – Hoje em dia não são poucas até mesmo por causa da mudança no sistema. Houve uma mudança no sistema, uma atualização...
79. P – Isso acontece muito?
80. O – Não, não acontece com muita frequência. Nesses 11 meses mudaram dois sistemas. Mudaram o siebel e a intranet, mas tudo visando a melhoria. Por ser muita informação, muita coisa a ser mudada, acaba dispersando algumas coisas, eles esquecem de colocar ou mudam o procedimento, o que acaba confundindo os operadores até mesmo não digo os novos, mas os mais antigos, por isso eu falei pra você que é importante você sempre verificar porque o procedimento ele muda, é muita coisa mesmo, você pode chegar ler o sistema o cliente te perguntar você abrir e ele já tá diferente.
81. P – E aí, o que eu devo fazer, perguntar para o operador do lado?
82. O – Não você tem que seguir o procedimento que está ali. Se você não entendeu o procedimento, você deve perguntar.
83. P – E em relação aos colegas, como eu devo agir para que as pessoas não percebam que eu não sou você?
84. O – Se você tiver disponível, não estar atendendo o cliente, você está sempre coma sua cara dentro da Pa do outro. Você está sempre olhando pra PA do outro, principalmente quando ele está atendendo, eu vivo o tempo todo em carrapato. Carrapato é o termo que a gente usa quando a gente tá entrando, tendo treinamento, então a gente fica ao lado de um operador que está atendendo pra ver como é o procedimento, pra ver como fazer,. Eu vivo fazendo carrapato com os meus amigos do lado. Eu não consigo ficar dentro da minha PA parada
85. (fim do lado A)
86. P – Quer dizer que eu não me dou muito bem com meu supervisor...
87. O – Não é se dar muito bem.. Não tenho nada contra a pessoa que ele é e sim profissionalmente acho que não estamos nos adaptando. Até mesmo por causa dessas manias diferentes. Ele não gosta de muitas perguntas e eu pergunto tudo.Então ele me diz que “é óbvio” e eu já falei pra ele que o que é lógico, tá na cara pra ele pode não ser para mim e eu pergunto ele gostando ou não gostando e ele é meu supervisor, ele está ali para me ajudar, então se eu ligo para outro supervisor ele vai me perguntar “quem é seu supervisor?” Então até depois de um bate-papo que eu e meu supervisor tivemos, estamos melhores, evito ao máximo ligar para ele, e ele evita ao máximo de me perguntar se eu já verifiquei porque ele

sabe que eu verifico as informações. Sei também que muitas das vezes as atitudes que eu acabo tendo com ele não é bom profissionalmente para mim porque ele é meu superior, ele tem como me penalizar severamente e até mesmo me demitir, mas também eu não concordo, eu não aceito tudo o que ele fala, acho que o que está errado, adoro que me mostrem meus erros. Então me mostre onde eu estou errando, não simplesmente me diz que eu estou errando, que eu não sou uma boa profissional sem me dizer onde eu estou melhorando porque eu não vou aceitar. Porque eu realmente me empenho pra ser uma boa profissional, pra ser boa naquilo que eu faço.

88. P – Acontece muito da supervisão mudar?
89. O – Muda com muita frequência. Tem um período que eu não sei te dizer exatamente qual é o período que a supervisão sempre muda. Não sei se são de dois em dois meses, mas é certo mudar. Mas assim, muda, mas nem sempre com você. As vezes muda a maioria da equipe mas você permanece com a mesma supervisão. No setor que eu estou hoje, como é um setor pequeno há um supervisor para cada horário, ou muda o supervisor ou você muda de horário. Então hoje em dia está mais complicado mudar de supervisão logo no período que u mais queria.
90. P – Então tendo um supervisor que não me responda satisfatoriamente, se um cliente me faz uma pergunta que eu não sei responder , como eu faço?
91. O – Temos outros supervisores, e eu ligo para outra supervisão, mesmo ela não sendo a minha. Esse outro supervisor vai me perguntar quem é o meu supervisor e eu vou responder que eu já perguntei só que a resposta não foi satisfatória.
92. P - E se eu não consegui a resposta mesmo com outro supervisor, o que eu devo fazer?
93. O – Caso crítico. Abro um caso crítico para o cliente. Quando eu não sei o que fazer realmente, abro um caso crítico. Se ele tem vários registros anteriores sobre o mesmo problema, abro um caso crítico reincidente.
94. P – Nesse caso crítico, o que eu devo falar para o cliente?
95. T Senhor, foi registrado a sua reclamação, vai ser encaminhada a um setor específico que estará analisando e o senhor terá um retorno em dois dias úteis.
96. P – E o cliente fica irritado?
97. O – Muitas das vezes sim, aí eu falo, senhor eu peço que o senhor aguarde não há outro procedimento a ser utilizado, vai ser separado um operador específico que estará tratando do seu problema, lhe dará um retorno, lhe dará atenção. Você faz o cliente se sentir importante. “Eu tenho um operador em específico para tratar do meu problema.” Então ele vai se sentir destacado e por fim ele acaba se convencendo.

98. P – E se o cliente continuar não aceitando, te xingar, não quiser desligar...
99. O – Se ele te xingar você encerra a ligação dele “ Senhor, mantenha o nível da conversa para que eu possa dar continuidade ao atendimento” Se ele continuar xingando, “ Dessa forma não vai ser possível dar continuidade ao atendimento,agradecemos a sua ligação, tenha uma boa tarde.” Transfere a ligação pra supervisão encerrar.
100. P – Então é isso.
101. O – Algo mais? Não se deve falar “algo mais” para o cliente..
102. P – Ah , não ? Não devo falar “algo mais”?
103. T -Algo mais, nunca pergunte. Eu tenho vício, já é automático, sempre falo. Mas a orientação a novos operadores é não pergunte algo mais porque embora ele não tenha o que perguntar, ele vai criar. Eu costumo às vezes perguntar, o senhor compreendeu a informação?
104. P – Tem algumas coisas que eu aprendo só com meus colegas e não com a empresa, que vão facilitar meu trabalho?
105. O – Muita coisa. Exemplo: esse caso crítico, que eu abro quando eu não tenho o procedimento, não é um procedimento da empresa. É um procedimento da empresa você abrir um caso crítico recorrente quando o cliente entra em contato várias vezes com a empresa pelo mesmo problema e não é solucionado. Caso crítico à Anatel que é o que eu abro com mais frequência quando o cliente abre a boca e fala eu vou ao Procon ou Anatel. Muitas vezes eu abro um caso crítico a Anatel sem o cliente falar, por não ter procedimento.Por não ter o que fazer para solucionar o problema do cliente.
106. P – E como a empresa vê isso?
107. O – Aí eu vou ser penalizada,até mesmo porque você não seguiu o procedimento.
108. P – Mesmo o procedimento não estando disponível?
109. O – Se o procedimento não estiver disponível o que eu tenho que fazer é uma outra categorização , não é um caso crítico. É uma outra categorização que vai ser encaminhada ao setor específico que estará tratando o problema do cliente e lançando o procedimento a ser futuramente utilizado no sistema. Agora, o caso crítico vai solucionar o problema do cliente mas não vai lançar a informação no sistema pra você usar outras vezes. Mas como muitas das vezes dá indevido até mesmo porque o sistema ele é enorme, às vezes eu não achei a informação e acho que essa informação não tem, perguntei ao operador não tem, perguntei ao

supervisor não tem, você abre e leva um indevido. Então, pra você não levar um indevido, você abre um caso crítico.

110. P – O que acontece quando você leva um indevido?
111. O – Não é bom porque nós temos uma média de indevidos que a gente pode ter. você ultrapassando aquela média ou você leva uma suspensão ou uma demissão por justa causa porque gera custos à empresa. A empresa perde aí um dinheirinho básico pagando multa.
112. P – E se um cliente que eu já atendi, e ele não achou a resposta satisfatória, ligar para a empresa e cair comigo de novo? O que eu faço?
113. O – Isso já aconteceu . Um cliente reclamou de um problema na conta dele, eu registrei como caso crítico. Eu sei que no outro dia a primeira ligação foi esse cliente “ Carla, olha só, eu acho que falei com você mesmo ontem.” Eu lembrei do cliente mas ao analisar o registro que eu tinha aberto, vendo que a resposta não estava boa para o cliente e ele não ia gostar, eu não me identifiquei. Fingi que não era comigo. Eu falei “ senhor, não me recordo” e dei continuidade ao atendimento. Então pra ele não brigar comigo, eu me omiti. Eu falei, senhor, não me recordo de tê-lo atendido e dei continuidade ao atendimento fornecendo as informações que tinham no sistema.