

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL
MESTRADO

**Políticas de Gestão e Saúde em Teleatendimento:
das Telefonistas aos Teleoperadores**

SILVANA DE OLIVEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Social e Institucional.

Prof^a. Dr^a. Maria da Graça Corrêa Jacques
Orientadora

Porto Alegre, março de 2005

*Talvez, recorrer à análise histórica,
longe de solucionar [...] dilemas, possa,
em certa medida, nos impedir de retirá-los do tempo.
E, desse modo, poderemos saber, ao menos,
a idade dos nossos medos e dos nossos sonhos.
Não para evitar os primeiros, nem para realizar os
segundos.
Mas para entrar em contato com eles em outras épocas,
quando eles eram expressos por outras mentes,
em outras línguas e segundo justificativas hoje tornadas,
muitas vezes, hilárias.
Ambição de entrar em contato;
sem dúvida, filha do seu tempo.*

Sant'Anna, 1996, p.263

Agradecimentos

À meus pais, porque todas minhas vitórias têm por base a formação que vocês me deram, e desta, antes de mais nada, o amor que sustentou a fé a vontade de lutar pelos sonhos; aos meus irmãos, Sandro, Fabiana e Gracieli, que torcem e se alegram comigo desapeadamente.

Muito especialmente à minha mana, a colega profissional da saúde, fonoaudióloga e mestre Fabiana de Oliveira, com quem vim a poder trocar e aprender na profissão; mas sobretudo, àquelas vezes, te recordas, que seguraste o banco da bicicleta enquanto eu aprendia a pedalar, e outra vez, enquanto eu começava a dirigir, conduzia teu carro atrás do meu. Para que eu soubesse que podia contar contigo... tua presença, no momento delicado da escrita foi, novamente, o mais precioso.

Aos meus amigos, que por perto cuidaram de mim, torceram, admiraram. Jacéia Netz, amiga e colega, me apoiaste generosamente, no trabalho e na vida pessoal. Minha especial admiração. Aos parceiros do projeto Interreciclagem, à Cristina Maranzana da Silva, sem palavras para o aprendizado com vocês. Às colegas de mestrado, de estudo, Miriam e Nara particularmente, muito obrigada pela comunhão. Ao Ari, que em momentos cruciais me encorajou, e contribuiu com tua experiência, participastes desta trajetória.

Aos meus colegas conselheiros do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul, a referência e o carinho de vocês alimentam o desejo de ser mestre, de contribuir por uma outra Psicologia.

Aos profissionais e militantes da Saúde Coletiva, da Saúde do Trabalhador, que inspiraram toda esta pesquisa, e especialmente meu percurso profissional. Ao Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e ao Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Rio Grande do Sul, pelo acolhimento, pelas contribuições. Às empresas e trabalhadores das centrais de teleatendimento, muito obrigada por permitirem a realização do trabalho.

Aos meus professores, que me ajudaram a encontrar os teóricos, e principalmente uma ética, uma arte do fazer ensinagem, que me trouxeram à esse caminho. À minha orientadora, **Maria da Graça Corrêa Jacques**, minha paraninfa, colega e mestre, pela tua competência, pela tua simplicidade, modéstia, e, dessa forma, pelo ser humano sem igual que és. Quando 'eu for grande', quero ser uma professora como és para mim.

Ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Como 'filha da casa', posso dizer: pública e gratuita e de qualidade. Que assim continue e prospere.

Resumo

O tecido desta pesquisa se guiou pelo olhar da Psicologia Social, 'par e passo' com a busca pela análise histórica. A perspectiva da Psicologia aqui considerada entende que os processos sociais e os sujeitos nesses inseridos, são destes produtores e produzidos, e os critérios da verdade são construídos a partir das convenções sociais e dos regimes de poder presentes nas relações humanas. O interesse na pesquisa e intervenção em Saúde do Trabalhador e a percepção da pertinência social que a atividade em teleatendimento tem atualmente no setor produtivo instigaram essa investigação. Há uma pluralidade de inter cruzamentos que essa atividade profissional têm apresentado através das problemáticas a respeito das condições e da organização do trabalho e das queixas de saúde que chegam aos sindicatos dos trabalhadores e que outros estudos já têm apontado. O objetivo do estudo foi apontar as relações entre os modos de gestão e o processo saúde-doença de teleoperadores, buscando investigar como se configura a organização do trabalho (modos de gestão) no campo das telecomunicações, identificar como essas características se expressam nas condições de saúde visibilizar as políticas de recursos humanos prevaletentes. A pesquisa empírica foi realizada buscando os dados dos quatro maiores 'call centers' sediados no Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi realizada com entrevistas e textos eletrônicos visitas às empresas e diário de campo. A partir das análises com base na análise das práticas discursivas (SPINK; FREZZA, 2000) outro olhar permitiu narrar outra história sobre políticas de gestão e saúde em teleatendimentos. A constituição e a caracterização do trabalho nos 'call centers' descritos apresentam organizações que se estruturam no perfil dos modelos flexíveis, e os modos de gestão ilustram esta bricolagem do 'novo' e do 'velho', quando se encontra recolocado o receituário fordista/taylorista com as estratégias típicas da gestão da excelência. As políticas de recursos humanos se focam no estímulo e na manutenção da capacidade produtiva, e não há, efetivamente, uma política de saúde que atente para o componente organizacional na gênese dos sintomas de LER/DORT e de sofrimento psíquico, nominado com o termo genérico 'estresse'. A concepção de saúde que embasa alguns programas de prevenção não ultrapassa a condição de saúde pensada como ausência de doença, apontando para a necessidade de expandir a discussão da regulamentação de parâmetros específicos para esta atividade, especialmente no que concerne reinvenção de uma saúde ocupacional na direção de uma saúde dos trabalhadores.

Palavras-chave: teleatendimento, políticas de gestão, saúde do trabalhador;

Abstract

This research was based on Social Psychology view and historical analysis. The Psychology perspective adopted in this study consider that social processes and subjects in these inserted are producers and produced, and faith criterions are constructed by social conventions and by regimes of power existent in human relations. This investigation was instigated by the interest on Worker´s Health research and intervention and by social relevancy that call centre activity has nowadays in productive sector. There are plural intersections that this professional activity presents by problems regarding to work conditions and health complaints received on labour union, and that other studies have already evidenced. The objective of this study was to indicate the entails between management models and health-illness process of call centre agents, with the aim to investigate how work´s organization (management models) is characterized in telecommunications companies, to identify how these characteristics are expressed on workers` health conditions, and to promote visibility of the main Human Resources policies. The data were collected in the four biggest call centres in Rio Grande do Sul, Brazil. Data collection included interviews, electronic texts, visits to companies and research diary. The analysis with base on analysis of discursive practices (SPINK, FREZZA, 2000) had permitted to relate another view about management and health policies on call centre activity. The characterization of work on the call centres reported present organizations that are structured on flexible models, and management models show this mix between the "new" and the "old", when taylor/fordist models are restored by strategies of excellence management model. Human Resources policies focus on stimulate and maintain productive capacity, and there isn´t a health policy that consider organizational factors on the origin of RSI/WRS (Repetitive Strain Injuries / Work-Related Musculoskeletal Disorders) and psychic suffering. The health conception that support some prevention programs still perceives health as lack of illness, a fact that points to the necessity to expand discussion of this activity regulation, specially regarding to a reinvention of occupational health towards to a workers´ health.

Key words: call centre, management policies, worker`s health

Sumário

Introdução	9
1 Aspectos Metodológicos - a psicologia social e a produção de sentidos	14
2 Aspectos Teóricos - os faróis	24
2.1 O mundo do trabalho e as novas tecnologias: o cenário atual	24
2.1.1 Globalização, acumulação flexível, reestruturação produtiva	24
2.1.2 A tecnologia e as telecomunicações	32
2.1.3 O teleatendimento ou <i>call center</i>	35
2.2 Políticas de gestão, saúde e história	40
2.2.1 Modos de gestão	40
2.2.2 O conceito de saúde	49
2.3 Do trabalho das telefonistas ao de teleoperadores	57
3 Discursos Corporificados - alguns sentidos possíveis	61
3.1 Da pesquisa, entrevistas e textos	61
3.2 Análise das categorias e os recortes discursivos.....	64
3.2.1 Contexto de trabalho	64
3.2.2 Políticas de Recursos Humanos	70
3.2.3 A saúde nos entremeios e entrelinhas da gestão.....	80
3.3 Considerações - construindo a teia	87
Conclusões - ao puxar a rede... ..	96
Referências	98
Anexos	104

Introdução

Este é um estudo que se guiou pelo olhar da Psicologia Social. Assim foi traçado o tecido desta pesquisa, 'par e passo' com a busca pela análise histórica, que tem seu lugar na concepção de uma determinada epistemologia. A História de que se fala tem um viés específico, àquele que a constituiu como um dos campos privilegiados para o estudo da constituição do homem, da produção de subjetividade como processo, ao mesmo tempo cultural e político, que se transforma no curso do tempo e varia de acordo com as sociedades (SANT'ANNA, 1996).

A perspectiva da Psicologia aqui considerada entende que os processos sociais e os sujeitos nesses inseridos, são destes produtores e produzidos, são construções sócio-históricas com condicionantes complexos, em que sociedade e indivíduo são instâncias simultaneamente constituídas. Na concepção de ciência que fundamenta, a realidade não é um campo onde o cientista procura a verdade, categoria absoluta a ser desvendada. Os critérios da verdade são construídos a partir das convenções sociais e dos regimes de poder presentes nas relações humanas. A construção do conhecimento implica em um fazer político, que se compromete a desacomodar certezas e buscar os sentidos polissêmicos vivos no cotidiano dos sujeitos.

A construção deste trabalho foi instigada pelo interesse na pesquisa e intervenção em Saúde do Trabalhador e a percepção da pertinência social que a atividade em teleatendimento tem atualmente no setor produtivo e na sociedade como um todo. As telecomunicações foram um dos campos de trabalho que mais

sofreram modificações com o advento de novas tecnologias. Influenciaram e foram influenciadas significativamente pelas mudanças econômico-sociais dos últimos cinquenta anos no contexto de globalização do capital.

Movimentos decorrentes dessas transformações se expressam nas formas que o a atividade de trabalho em telefonia tomou; são regularidades e rupturas nas configurações dessa área profissional que se apresentam como um conjunto de composições de força e de políticas, constituídas e constituintes do contexto sócio-histórico contemporâneo.

Introduziram-se importantes inovações tecnológicas, a partir da década de oitenta do século XX, no que se aplicava até então em telefonia, como o Distribuidor Automático de Chamadas, o Medidor Automático de Rapidez de Atendimento e o Sistema Eliminador de Bilhetes Interurbanos. Tais inovações foram responsáveis, entre outras, por modificações no processo de trabalho e nos mecanismos de controle das operações.

O controle e a questão do tempo nas operações adquiriram novas dimensões. No caso de telefonistas, embora atualmente digam seu nome ao receber a chamada ou ao se apresentar, o que era proibido até a década de 80, as abordagens utilizadas, a prescrição de fraseologia a ser empregada e o enquadre do atendimento caracterizam um espectro mais impessoal nas formas de contato com o cliente.

Além disso, foram implementados outros modos de gerir a atividade, como mecanismos individualizados de controle da produtividade pautados nos princípios da acumulação flexível: competitividade entre os pares, insegurança no emprego, responsabilização individual pela permanência da empresa e na empresa, entre outros. Altera-se o perfil das trabalhadoras e trabalhadores recrutados: exigência de maior escolaridade, de conhecimentos técnicos de informática, digitação veloz e adaptação às constantes mudanças. Segue a demanda por cordialidade, cortesia,

paciência, bem como 'voz adequada', sendo admissíveis homens com tais qualidades consideradas exclusivamente femininas no passado.

As pesquisas recentes revelam um alto índice de rotatividade desses trabalhadores e trabalhadoras. Assunção e Vilela (2002) registram um percentual de 96% de rotatividade em cada dois anos e uma média, segundo Peres (2003), de um ano e três meses de permanência nas empresas. Há uma pluralidade de intercruzamentos que essa atividade profissional têm apresentado através das problemáticas a respeito das condições e da organização do trabalho e das queixas de saúde que chegam aos sindicatos dos trabalhadores (o SINTTELRs¹), e que outros estudos já têm apontado (Assunção; Vilela, 2002, por exemplo).

A mudança do nome da categoria funcional de telefonista para teleoperador, atendente de serviço, atendente de cadastro, entre outras, com a justificativa de remediar a entrada de trabalhadores homens, determinou a perda de uma série de garantias legais trabalhistas da categoria e uma confusão na base sindical da mesma categoria. Não há uma compreensão unânime sobre a sua filiação sindical, como sindicato autônomo ou como umas das categorias funcionais dos sindicatos de trabalhadores das telecomunicações.

Esse contexto de mutação na atividade de telefonista está implicado com as transformações da subjetividade dos trabalhadores na contemporaneidade. As novas verdades advindas da tecnologia, o ideal de 'atendimento personalizado de massas', as demandas do mercado e as estratégias das sociedades de controle sobre o corpo disciplinado (Foucault, 1995) compuseram esse híbrido que é o teleatendimento.

O objetivo deste estudo foi apontar as relações entre os modos de gestão e o processo saúde-doença de teleoperadores, buscando investigar como se configura a organização do trabalho (modos de gestão) no campo das telecomunicações,

¹ Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Rio Grande do Sul

identificar como essas características se expressam nas condições de saúde dos trabalhadores e trabalhadoras, visibilizar as políticas de recursos humanos prevalentes e contribuir no debate interinstitucional sobre a regulamentação da atividade de teleatendimento. Desde a sua concepção esta pesquisa procurou, através de recursos teóricos e empíricos, contemplar algumas questões: a que demanda sócio-econômica a atividade de teleatendimento responde? Quais os modos de gestão prevalentes nesse ramo de serviços? Como se configuram as políticas de recursos humanos nessas gestões? Quais as condições de saúde-doença que os trabalhadores e trabalhadoras identificam como ligadas às suas atividades de trabalho?

Tais questões se baseiam na concepção sobre as relações entre a organização do trabalho e o processo saúde-doença dos trabalhadores e a consideração de que no programas de saúde ocupacional das centrais de teleatendimento não é dado ênfase às condições e aos elementos da organização do trabalho, mesmo na atuação das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA's). Vários estudos, como os de Claro, Cruz e Sartorelli (2003, p. 60), Fernandes, Di Pace e Passos (2002, p. 267) e Bono, (2000, p. 27) apontam a relação entre as queixas e sintomas de adoecimento e a forma de organização do trabalho nas centrais de atendimento.

Estudos e pesquisas realizados junto a centrais de teleatendimento revelam elevada incidência de LER/DORT (Lesões por Esforços Repetitivos/Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho) e de queixas de sofrimento psíquico entre os trabalhadores (ASSUNÇÃO; VILELA, 2004; GLINA; ROCHA, 2003; PERES, 2003; PACHECO, 2000). Segundo Sato (2003) há fortes evidências, desde o trabalho pioneiro de Le Guillant (1984), de que a forma como se organiza o trabalho (como o trabalho repetitivo e fragmentado sob pressão, o escasso controle sobre as tarefas prescritas, com a submissão à modos autoritários e rígidos). é determinante na ocorrência de LER/DORT e na de problemas de saúde mental entre os

trabalhadores, a autora argumenta que os contextos de trabalho que oferecem risco para a saúde mental também oferecem para a gênese das LER/DORT.

Chanlat (1996) destaca os modos de gestão na organização do trabalho e sua inter-relação com o processo saúde-doença. Reafirma a importância de intervir nos modos de gestão nos programas de prevenção em saúde. Da constatação quanto aos principais problemas dessa ordem detectados entre teleoperadores (LER/DORT e sofrimento psíquico) e da sua implicação com as políticas de gestão, particularmente com as práticas de recursos humanos, priorizou-se tal recorte de análise, nem sempre privilegiado nas investigações sobre as atividades de teleatendimento.

Todas essas considerações fundamentaram a construção do objeto de pesquisa: como se articulam as relações entre modos de gestão e saúde dos trabalhadores em atividades de teleatendimento.

O texto está organizado em três capítulos gerais: aspectos metodológicos, aspectos teóricos e recortes discursivos. O primeiro capítulo procura explicitar os aportes metodológicos que fundamentaram o estudo empírico, pautados nos princípios epistemológicos da Psicologia Social, referenciando-se na análise das práticas discursivas como ferramenta para a visibilização e produção de sentidos da experiência cotidiana do trabalho. O segundo capítulo aborda os aspectos teóricos, fundamentando três eixos analíticos: o cenário atual do mundo do trabalho e as novas tecnologias; as políticas de gestão e o conceito de saúde; e, uma análise genealógica de como se configurava o trabalho de telefonistas até ao trabalho de teleatendimento. O terceiro capítulo traz a análise dos recortes discursivos, buscando a construção de sentidos enunciados nos depoimentos, e traçando algumas compreensões genealógicas apresentadas no último capítulo das conclusões.

1 Aspectos Metodológicos - a psicologia social e a produção de sentidos

A produção do conhecimento científico implica, necessariamente, o emprego de um método. E dessa forma, a opção por um método se subordina às teorias explicativas que fundamentam a construção do objeto de pesquisa. Como aponta Frigotto (1989, p. 77), “o método está vinculado a uma concepção de realidade, de mundo e de vida em seu conjunto. A questão de postura, neste sentido, antecede o método”.

No campo da Psicologia Social convivem teorias e metodologias distintas, baseadas em princípios onto e epistemológicos também distintos. A Psicologia Social que se constitui a partir da década de setenta na América Latina se pautou por uma crítica às concepções de ciência e verdade positivistas, resgatando as posições de autores contemporâneos como Morin (1986). Esse é um dos críticos do modelo positivista, qualificando-o como “ciência-verdade-absoluta”, “ciência-solução” ou “ciência-guia”, e defendendo a ruptura com a cristalização de um modelo único.

Desta crítica e da constatação de que o dado é muito mais resultado teórico do que achado, diferentes teorias e métodos se tornaram necessários e complementares², rompendo o falso dilema de evocar uma unicidade para dar conta do real. Conforme Monteiro (1996), entre as ciências humanas e sociais, a presença de um novo paradigma não anula a existência de outros; modelos

² É válido ressaltar que os debates sobre os aspectos metodológicos das disciplinas que se ocupam dos estudos no campo da Saúde e Trabalho apresentam e problematizam questões ligadas às diferentes compreensões de porquê e como se constrói o conhecimento, e propõem que os instrumentos de coleta de dados sejam o mais diversificados (todos os instrumentos disponíveis:

coexistem, alguns cedem lugar privilegiados a outros. Modelos rivais podem continuar resistindo e surgem renovados.

Com esse olhar, o produto da pesquisa não é a representação da verdade, como um espelho da natureza, mas criação de 'verdades' possíveis, relacionadas às condições de suas produções. Seguindo esse movimento, o percurso da investigação científica passa por uma desfamiliarização de construções conceituais que possam ter força de crença, e através do questionamento do lugar estabelecido de alguns repertórios interpretativos, novas conceituações podem revisar e ressignificar o conhecimento existente.

À medida que a noção de realidade é problematizada, a forma com essa é tomada implica, do ponto de vista metodológico, em outra concepção da relação sujeito-objeto, que não é dada por uma via de neutralidade e imparcialidade. Da mesma forma com que os processos sociais estão em movimento, o 'objeto social' está em devir, e, nessa processualidade, a subjetividade daquele que investiga entra em cena e a ação de conhecer se assemelha a navegar, utilizando as perguntas de pesquisa como instrumentos de orientação.

Neste sentido, Foucault (1995) aponta para a função da aproximação histórica para a compreensão das questões que se pretende conhecer: "temos que conhecer as condições históricas que motivam nossa conceituação. Precisamos de uma consciência histórica da situação presente" (p. 232). Daí cabe ainda colocar que "o campo a ser trabalhado não tem nada a ver com a culpa ou a inocência" (FOUCAULT, 1995), mas com a perspectiva de se tomar as relações entre os tempos passados e presente como complexas e não dissociadas na experiência objetivada dos processos sociais.

observações, questionários e entrevistas) de forma que se dê conta de aproximar-se da complexidade do fenômeno social, no caso, do Trabalho.

Particularmente no aporte metodológico da produção de sentidos no cotidiano, no âmbito da Psicologia Social, a análise das práticas discursivas, (SPINK; FREZZA, 2000), problematiza a realidade através da desfamiliarização da dicotomia sujeito-objeto. Entende que o modo de acessar a realidade institui os objetos que se toma como reais:

Se os objetos da natureza são constituídos por nossas categorias, se essas categorias são artefatos humanos, produtos de interações historicamente situadas, então a hegemonia dos sistemas de categorias de verdade depende das vicissitudes dos processos sociais e não da validade interna dos constructos. Isso significa dizer que o conhecimento não é [...] uma tradução de algo que pertence à realidade externa (SPINK e FREZZA, 2000, p. 29)

Na perspectiva discursiva, diferentes proposições investigam e conceitualizam o que se refere ao 'discurso'. Spink e Frezza (2000) citam Foucault e Derrida como autores que influenciaram o debate sobre as relações entre saber e poder através do conceito de discurso, mas remetem o termo "análise do discurso" à teoria lingüística de Pechêux.

Segundo as autoras, a perspectiva discursiva toma a linguagem como produção e expressão da historicidade: "no cotidiano [...] somos de fato, produtos de nossa época e não escapamos das convenções, das ordens morais e das estruturas de legitimação" (p. 32). Os discursos, tomados como "linguagens sociais", ditam prescrições e regras lingüísticas que orientam as práticas cotidianas, e, por comunicar de diversas formas essas regularidades, tendem à gerar movimentos de reprodução das relações sociais. No entanto, ainda que a linguagem possa ser vista a partir das regularidades, o discurso não desconsidera o múltiplo e irregular presentes no seu uso diário.

A análise das práticas discursivas remete à escolhas, seleções das ações, linguagens, contextos das produções sociais onde significados individuais e coletivos se constroem e podem ser comunicados e partilhados. A produção de sentidos é,

então, da ordem da interação, é um fenômeno sóciolingüístico, considerando a linguagem em uso como prática social. Aquilo que pode ser tomado como prática discursiva - narrativas, argumentações, conversas, textos e outros - pode ser analisado então, pelos aspectos performáticos e pelas condições de sua produção.

O conceito de práticas discursivas remete, por sua vez, aos momentos de ressignificações, de rupturas, de produção de sentidos, ou seja, corresponde aos momentos ativos do uso da linguagem, nos quais convivem tanto a ordem como a diversidade. Podemos definir assim, práticas discursivas como a linguagem em ação, isto é, as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas. [...].Usualmente, é pela ruptura com o habitual que se torna possível dar visibilidade aos sentidos. É essa, precisamente, uma das estratégias centrais da pesquisa social. [...] numa entrevista, as perguntas tendem a focalizar um ou mais temas que, para os entrevistados, talvez nunca tenham sido alvo de reflexões, podendo gerar práticas discursivas diversas, não diretamente associadas ao tema originalmente proposto. Estamos, a todo momento, em nossas pesquisas, convidando os participantes à produção de sentidos (SPINK e MEDRADO, 2000, p. 45)

Aquilo que diz respeito ao habitual, ao 'normal' e institucionalizado corresponde a 'linguagem social'. Mas a produção de sentidos se liga aos momentos de ruptura, ao momento ativo do uso da linguagem em que convivem e se entrelaçam regularidade e singularidade. Constituem as práticas discursivas aquilo que diz respeito à dinâmica, à forma e aos conteúdos. Os elementos relacionados à dinâmica são os enunciados, orientados por vozes - o enunciado está sempre endereçado à alguém, e as vozes são esses interlocutores presentes ou presentificados nos diálogos.

Os enunciados são como expressões em situações específicas, que, ligadas ao endereçamento intrínseco às vozes, revelam seu caráter social. As vozes antecedem os enunciados, os habitam à medida em que um falante é sempre um respondente. Os sentidos se constroem quando duas ou mais vozes se confrontam dentro de um contexto. Nesse sentido, a linguagem é uma ação que produz

conseqüências e o trabalho do cientista passa por estudar a dimensão performática do uso da linguagem, considerando conseqüências amplas e nem sempre intencionais (SPINK; FREZZA, 2000). Esse processo é extensivo às produções escritas, que concernem 'atos de fala impressos', pois, como instrumento de comunicação geram ações discursivas - transmissão, reação, reflexão ao seu conteúdo.

Como conteúdo, são os repertórios interpretativos que especificam as unidades componentes do discurso. Considera-se o conjunto dos termos, expressões, figuras de linguagem que são os dispositivos lingüísticos que criam versões das ações e fenômenos vividos. Conceitualmente, têm uso estratégico, pois, compondo o corpo das argumentações no discurso, sua estabilidade e dinâmica na comunicação cotidiana revela linhas que expressam as contradições ocasionais. Daí compreende-se, como afirmam Spink e Frezza (2000) que uma palavra em seu contexto semântico, em determinada época, tem propriedade de conter várias idéias diferentes.

O pressuposto de que todo discurso se inscreve em um dado contexto implica em uma concepção de temporalidade:

[...] a temporalidade dos repertórios decorre da *problemática dos contextos dos sentidos*. O sentido contextualizado institui o diálogo contínuo entre sentidos novos e antigos. [...]. Mesmo os sentidos passados, decorrentes de diálogos travados há muitos séculos, não são estáveis; são sempre passíveis de renovação nos desenvolvimentos futuros do diálogo. Em qualquer momento, essas massas de sentidos contextuais esquecidas podem ser recapituladas e revigoradas assumindo outras formas (em outros contextos) (SPINK; FREZZA, 2000, p. 49)

As autoras expõem que a questão do tempo é trabalhada por diferentes autores, gerando categorizações diversas para dar conta do problema da coexistência de tempos na experiência vivida. Propõem no referencial das práticas discursivas, que se tome três classificações possíveis de tempo: o 'tempo longo',

concernente aos conteúdos culturais e históricos, o 'tempo vivido', constituído pelas linguagens advindas da interação e pertença à determinados grupos sociais, e o 'tempo curto', posto pelo momento da experiência dialógica.

Essa divisão tripartite possibilitou-nos abordar o paradoxo de enunciados que pertencem concomitantemente à ordem das regularidades - possibilitando visualizar as permanências que sustentam o compartilhamento - e à da polissemia dos repertórios, que sustenta a singularidade dos processos da produção de sentidos (SPINK; FREZZA, 2000, p. 51)

O 'tempo longo' contém os conhecimentos que antecedem a vivência da pessoa, são os domínios da construção social da cultura. Constituem "vozes de outrora que povoam nossos enunciados" (p. 51). Nem são teorias, nem acontecimentos, mas fragmentos que atravessam a vida cotidiana. Nesses se apresentam modelos, normas, convenções, saberes instituídos nas tradições do senso comum e dos domínios de saber.

Aquilo que corresponde à história pessoal e às experiências particulares é recortado como o 'tempo vivido'. Advém da inserção social de cada pessoa, e de como se apropria e compartilha do espaço coletivo desde a trajetória a partir da infância. Aponta-se para

[...] a aprendizagem, o tempo da vida de cada um de nós, das inúmeras linguagens sociais próprias a segmentos de classe, a grupos profissionais, a faixas etárias, etc. Trata-se das *vozes situadas* que povoam nossas práticas discursivas, sejam elas externalizadas ou não. [...]. É o tempo da memória traduzida em afetos. É nosso ponto de referência afetivo, no qual enraizamos nossas narrativas pessoais e identitárias. (SPINK; FREZZA, p. 52)

A dinâmica da produção de sentidos pode ser entendida no 'tempo curto', aquele do momento do acontecimento. É quando se objetivam as possibilidades de combinação das 'vozes', e se coadunam a interface dos três tempos nesse terceiro. É o tempo presente. Refere-se às interações da comunicação direta entre

interlocutores, acontecidas na dialogia e na concorrência de repertórios que dão sentido às experiências em pauta:

Focalizando o momento da interação por meio das práticas discursivas, encontraremos, polissemia e contradição. Depararemos, ao mesmo tempo, com a processualidade e a produção situada desses repertórios, deixando emergir a possibilidade de construção de inúmeras versões de nossas pessoas. À medida que nos distanciamos, teórica e empiricamente, do tempo curto, adentramos o campo das abstrações: as tipificações de papel, as regras do discurso, as linguagens sociais e as identidades sociais que povoam nosso universo (SPINK; FREZZA, 2000, p. 53)

Da forma como se define as práticas discursivas, seus instrumentos de apreensão são ferramentas constituídas e sensíveis ao discurso, seja ele na forma verbal, escrita, ou de alguma maneira registrada. No caso da forma verbal, as entrevistas são adequadas à captação do discurso em seus processos dinâmicos. Minayo (1994) destaca que nenhuma situação de entrevista se repete, mesmo que seja feita com a mesma pessoa ou sobre o mesmo tema. Nesse sentido, 'cada caso é um evento único', pois a interação com o entrevistado é sempre diferenciada. Tanto o pesquisador quanto o sujeito da entrevista interferem de maneira dinâmica no conhecimento da realidade, dando o caráter rico, problemático e conflitivo dos sentidos que emergem do encontro.

Cada entrevista é considerada importante, pois expressa a colocação de um ator social específico, e as informações que surgem guardam a singularidade do processo interativo. No entanto, Minayo (1994) ressalta que é no conjunto das entrevistas e no caleidoscópio dos dados que o pesquisador compõem o seu quadro de interpretação. Ainda que se trabalhe com as vivências das pessoas, e que se procure estimular a explicitação de certos temas, somente se esses têm relevância e significado para os informantes é que surgirão no contexto da entrevista. Portanto, a estrutura do roteiro e a adequação ao objeto de pesquisa se entrelaçam com a confiabilidade dos dados encontrados.

Além da linguagem oral, pode-se trabalhar com os conteúdos textuais com o objetivo de buscar os conteúdos que comunicam as práticas discursivas concernentes à determinados entes sociais. Pode-se trabalhar com os documentos de domínio público:

Os documentos de domínio público³ são produtos sociais tornados públicos. [...]. Podem refletir as transformações lentas em posições e posturas institucionais assumidas pelos aparelhos simbólicos que permeiam o dia-a-dia [...]. (SPINK, P., 2000, p. 136)

Spink, P. (2000) destaca duas práticas discursivas presentes nos documentos de domínio público: como instrumentos de comunicação no sentido de tornar público, e no conteúdo daquilo que está registrado. Nesse sentido, são produtos da interação inter-subjetiva, e complementam e competem com a narrativa e a memória como componentes significativos do cotidiano. Sua particularidade é que freqüentemente se dirigem ao coletivo de forma direta, revelando traços de ação social e próprios dessa. Dessa forma, dão a conhecer elementos discursivos que por vezes estão reportados nas narrativas individuais como conteúdos instituídos.

Tanto nas práticas discursiva de ordem verbal, quanto escritas, gestuais ou icônicas, a utilização de categorias é considerada instrumental para o processo de investigação dos sentidos no cotidiano. A pertinência das categorias está para além de ser somente uma ferramenta metodológica, mas leva em consideração que a compreensão do mundo passa pelo processo de classificações reiteradamente:

Falamos por categorias. Grande parte dessas categorizações está tão presente nas falas do cotidiano que não nos damos conta de sua existência. [...]. As categorias, portanto, estão presentes nas mais variadas formas de conhecimento, no cotidiano das pessoas, na filosofia [...] as categorias, expressas por meio de práticas discursivas, são estratégias lingüísticas delineadas para conversar, explicar, organizar e dar sentido ao mundo, cujas especificidades estão vinculadas ao contexto que as produzem. Estamos nos

³ Segundo Spink (2000), como prática discursiva, os documentos de domínio público podem ser arquivos diversos, diários oficiais e registros, jornais e revistas, anúncios, publicidade, manuais de instrução e relatórios anuais.

referindo à multiplicidade com que uma categoria pode ser empregada. (SPINK; MENEGON, 2000, p. 78)

Neste sentido, retomando a posição epistemológica, desloca-se a finalidade de 'traduzir' os fenômenos, o que comportaria um plano conceitual, para a função que esses têm nas práticas sociais. O trabalho de interpretação das categorias se fundamenta, nesse movimento, na problematização das categorias e nos pertencimentos fluidos que essas têm no contexto de enunciação, e na desfamiliarização que as revolvem de uma determinada posição no campo dos sentidos:

Tendo em vista que as descrições categoriais envolvem escolha e reorganização retórica, elas carregam a possibilidade de expor o posicionamento do emissor da fala, e de dar visibilidade às conseqüências interacionais daí decorrentes. As análises de conversa e de discurso têm mostrado que os participantes empregam descrições categoriais de maneira reflexiva e em conformidade com o contexto interacional. Nas conversas, as pessoas podem empregar categorias a partir dos usos habituais, pautadas pelo uso do sentido mais hegemônico e cristalizado; podem, entretanto, usá-las em novas combinações, gerando espaço para controvérsias (SPINK; MENEGON, 2000, p. 81)

A interpretação é tomada como trabalho reflexivo permanente em todo processo de pesquisa e não circunscrito a um momento de 'explicação' dos dados. Ela ocupa dois espaços: um, como atividade-meio, onde opera na formulação de hipóteses, na análise das categorias e nas diversas informações que o contexto investigado informa; e como atividade-fim, em que o processo de diálogo e tensão do problema de pesquisa com as categorias encontradas nas práticas discursivas são entrelaçados e apresentados com uma proposição coerente.

[...] a construção de categorias de análise depende, fundamentalmente, do tipo de pesquisa realizada. [...]. É um processo de construção que está intimamente relacionado ao objetivo da investigação e aos repertórios disponíveis. (SPINK; MENEGON, 2000, p. 114)

No processo de interação com as práticas discursivas, a interpretação é simultaneamente ferramenta e efeito do jogo complexo de produção de sentidos. A compreensão desses como fenômeno social remete à análise da interface dos tempos que lhes atravessam, e por isso é, necessariamente, um empreendimento sócio-histórico. O referencial teórico que sustenta a construção do processo de pesquisa comparece como instrumento indispensável à interpretação, permitindo a generalização analítica.

2 Aspectos Teóricos - os faróis

2.1 O mundo do trabalho e as novas tecnologias: o cenário atual

A discussão a respeito das atuais configurações do mundo do trabalho e da tecnologia como elemento emblemático das transformações econômicas das últimas décadas é abundante e heterogênea. O exame de qualquer temática vinculada ao mundo do trabalho implica, necessariamente, retratar o contexto macro-social em que se inscreve para compreender a complexidade e pluralidade de planos que a compõem.

2.1.1 Globalização, acumulação flexível, reestruturação produtiva

É grande o volume de mudanças econômicas que marcaram os mercados capitalistas nas últimas décadas do século XX. Embora algumas já se fizessem presentes desde a gênese do capitalismo, nesse período, ganharam velocidade e amplitude de implementação. Globalização, acumulação flexível e reestruturação produtiva são denominações para algumas dessas mudanças amplamente discutidas em diferentes campos do conhecimento. Envolvem conceitos nem sempre convergentes entre os vários estudiosos e se apresentam interligadas e determinantes na caracterização do contexto atual.

O conceito ou o termo globalização é amplo e abordado por inúmeros estudos com compreensões diversas. Faz alusão a uma redefinição nas relações internacionais em diferentes áreas da vida social, como economia, finanças, tecnologia, comunicação, cultura, religião, etc. (SCHERER, 1997) Para Scherer (1997), o caráter centrífugo da expansão dos capitais pode ser observado desde a

gênese do capitalismo, mas no cenário atual se potencializa criando padrões de consumo que se inserem na vida cotidiana das populações em escala mundial.

[...] o qualificativo global emergiu no princípio dos anos 80, nas grandes escolas de Administração de Empresas de universidades norte-americanas [...] sendo popularizado em escala mundial por via da imprensa econômica e financeira anglo-saxã. [...] o termo enviaria como mensagem aos grandes grupos multinacionais a necessidade de se aproveitarem da oportunidade aberta pela liberalização e desregulamentação das economias, amplificada pela disponibilidade de ferramentas de controle das suas atividades a distâncias crescentes proporcionada pela telemática e pelos satélites de telecomunicações [...] (SCHERER, 1999, p. 114).

Petrella⁴ (*apud* NARDI, 2002) aponta para elementos específicos que caracterizam o que se entende por globalização: internacionalização dos mercados financeiros e das estratégias comerciais, difusão da tecnologia e do conhecimento em nível mundial e a transformação dos padrões de consumo definidos a partir de mercados mundiais homogeneizados culturalmente. Chesnais⁵ (*apud* SCHERER, 1999) ainda distingue globalização de mundialização, que, segundo o autor, caracterizaria melhor o processo de polarização crescente entre regiões, países e grupos sociais, com a aceleração das desigualdades inter e intranacionais.

Compreender o fenômeno da globalização no contexto atual, implica retomar a caracterização do modelo taylorista-fordista e o processo de perda da sua hegemonia. O taylorismo é um sistema de organização do trabalho, que juntamente com o fordismo integra a Organização Científica do Trabalho (CATTANI, 2002). Especialmente industrial, é baseado na separação das funções de planejamento e execução, na fragmentação e execução das tarefas. Embora sistematizado no começo do século XX, foi aplicado generalizadamente a partir do final da Primeira Guerra Mundial. O taylorismo deu conta de propor a aplicação minuciosa de

⁴ Petrella, R. *Globalização e internacionalização: a dinâmica da emergente ordem mundial*. In: BOYER, R.; DRACHE, D. *Estados contra mercados: os limites da globalização*. Lisboa: Instituto Piaget, 1997, p. 81-104.

⁵ CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

racionalização do processo de trabalho, pautando os princípios que serviram de paradigma explicativo do regime de acumulação taylorista-fordista.

A divisão hierárquica da produção, desmembrada nas menores tarefas possíveis, o controle dos tempos e movimentos e a separação de planejamento e execução foram de tal forma eficientes que ainda permanecem presentes nas organizações produtivas, muitas vezes misturados à outras combinações, de forma a comporem mistos adaptados à demandas específicas. Mesmo revolucionando a divisão do trabalho até então conhecida, o taylorismo-fordismo não se disseminou homoganeamente. Cada Estado-Nação criou formas singulares de administrar as políticas econômicas, arranjadas com o controle das relações de trabalho, com as necessidades de compensação de investimento público e posições geopolíticas internacionais (HARVEY, 2004). Para o autor, o fordismo se estabeleceu com 'força total' no período entre-guerras, por uma combinação de fatores propícios para sua disseminação: a crise do capitalismo expressa na Grande Depressão dos anos trinta e a necessidade de racionalizar a eficiência em tempos de guerra.

A racionalização e reordenamento do fluxo produtivo, que vige nos anos setenta e oitenta do século XX, introduzem uma série de experiências que tentam reverter a rigidez do compromisso fordista, em busca de um sistema de acumulação diferenciado, com uma regulamentação política e social associadas. Entra em cena o modelo da acumulação flexível. A oposição da acumulação flexível ao formato taylorista-fordista é marcada na flexibilidade dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo, com o surgimento de setores de produção e serviços financeiros totalmente novos e altíssimas taxas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 2004).

Em diferentes autores (HARVEY, 2004; ANTUNES, 1999; DURAND, 2003; XAVIER So., 1997) a acumulação ou especialização flexível é uma conceitualização que afirma um novo paradigma que supera uma ordem produtiva tida como esgotada.

Outra característica estruturalmente presente é a transformação da capacidade de comunicação e transmissão de informação que extrapolaram o circuito técnico da produção e revolucionaram as formas cotidianas de relação como a experiência de 'espaço-tempo'. No entanto, os autores também apontam as dificuldades de encontrarem análises teóricas que dêem conta desse processo (HARVEY, 2004).

O que constituiu a emergência e o estabelecimento do que se chamou acumulação flexível, foi, segundo Xavier So. (1997), a capacidade de aliar-se sistemas regulatórios que combinam formas passadas de produção, domésticas, pontuais, com elementos industriais e gestões altamente eficazes desses elementos. Outra demarcação é a relação entre-firmas, que concilia competição e cooperação através de colaboração de concorrentes na produção partilhada que garanta ganhos em combinações de rede produtiva e que concorrem na disputa do mercado e da oferta de novos atrativos financeiros e de consumo. A administração de elementos contraditórios parece constituir as crises 'desejadas' para a expansão dos mercados flexíveis. Interessa nesse modelo o uso flexível de tecnologia, a indução de padrões de consumo e a instalação de instituições loco-regionais que se ocupem de gerir tais relações entre-firmas.

Harvey (2004) e Antunes (1999) apontam a implicação fundamental da acumulação flexível nas relações empregatícias e nos modos de trabalhar. A forma como o trabalho estava organizado no período fordista foi desmantelado e se reconstruiu focos diferenciados e economicamente direcionados de produção. Os países de industrialização média e baixa são incorporados no fluxo econômico dos países centrais, em posições de subordinação e dependência (ANTUNES, 1999) com precárias relações de trabalho e arranjos financeiros de interesse do capital.

Na regulação do trabalho que passa então a prevalecer nos países periféricos, dois aspectos podem ser destacados: os grandes excedentes de trabalhadores desempregados e a oferta de mão-de-obra que possibilitaram uma adaptação da

acumulação flexível com técnicas gerenciais apropriadas à produção em massa. No âmbito das organizações algumas ferramentas foram utilizadas como o intuito de implementar as reconfigurações do novo modelo, genericamente denominadas de reestruturação produtiva.

A reestruturação produtiva, embora uma de suas características tenha sido a adaptabilidade com que foi realizada dependendo de cada empresa, trouxe algumas estratégias de referência: a inovação tecnológica, o enxugamento do número de funcionários, a reorientação dos modos de gestão e sistemas flexíveis de logística. Uma das formas de referência dessa maneira de organizar a produção é chamada de toyotismo, típica do no modelo industrial japonês. Há também o “modelo sueco” (volvoísmo) e “modelo italiano” (dos distritos industriais da Terceira Itália), entre outros (RUDUIT, 2002).

Antunes (1999) define o modelo toyotista com os seguintes traços: é uma produção diretamente vinculada à demanda de forma a suprir necessidades mais individualizadas de consumo e para isso necessita uma produção variada e heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista; o trabalho operário organiza-se em equipes, com polivalência de funções, rompendo com fragmentação típica do taylorismo; utiliza o *just in time*, que segundo Franzoi (1997), é uma forma de produzir somente com matéria-prima e recursos intermediários exatos ao necessário, de forma a não sofrer desperdícios, aliado ao *kanban*, que são sistemas visuais de informação que permitem o controle *just in time*, chegando a um estoque ‘zero’ (FRANZOI, 1997).

Além destes traços, o toyotismo realiza a horizontalização da estrutura entre-firmas, pois uma empresa ‘principal’ centraliza em torno de vinte e cinco por cento da produção, enquanto outras empresas, as chamadas ‘terceirizadas’, suprem e executam o restante necessário para a empresa central. Com modos de gestão alinhados ao rearranjo da linha de produção, conseguiu-se grande intensificação do

trabalho e assim, o tempo de giro, peça chave da lucratividade capitalista, pode ser radicalmente reduzido como decorrência de todo processo de reestruturação (HARVEY, 2004).

Outro termo que caracteriza a direção da reestruturação produtiva é o 'fluxo tensionado' (DURAND, 2003). A idéia de fluxo tensionado surge da premissa de que somente deveria ser fabricado aquilo que o mercado já havia solicitado. Daí emerge a 'tensão' do fluxo: conciliar a velocidade e sincronicidade entre oferta e demanda, produção e consumo. Para manter o tensionamento preciso, é fundamental: suprimir panes técnicas, instalando outra lógica de manutenção exigida dos funcionários; suprimir os erros que geram perda da qualidade com que os trabalhadores sendo responsabilizados individualmente por este controle; as séries tem que ser reajustadas por conta das mudanças rápidas de demanda e também fica a cargo dos trabalhadores a adequação dos recursos para isso. Outra supressão fundamental é dos acasos que implicam custos e, ainda, os sistemas de bonificação que entram na política de remuneração para estimular o comprometimento dos trabalhadores (DURAND, 2003).

O autor ilustra a "razoabilidade" com que o fluxo tensionado foi apresentado na produção com as perguntas: "quem pode ser contra a qualidade? Quem pode se levantar contra a reatividade imediata do mercado? Quem pode ser contra a redução de custos (e, pois, do incremento da produtividade) para manter a empresa viva?" (p. 145). As formas como as necessidades econômicas foram colocadas enquanto inevitáveis, vão determinando as mudanças organizacionais e desenhando outra percepção da realidade de trabalho. Aponta que as práticas que transformaram as relações entre empregados subalternos e agentes técnicos, e dentre esses e a direção empresarial, dão vida à "gestão participativa", e solaparam a organização sindical como espaço de organização dos trabalhadores.

Outra leitura que Durand (2003) constrói é a de que as diversas “técnicas socioprodutivas modificam mais o discurso sobre o trabalho do que os conteúdos do trabalho” (p. 146), embora o impacto social dessa mudança de discurso não possa ser subestimado, até porque a prescrição do trabalho passou a incidir menos sobre as tarefas e mais sobre a expectativa da empresa sobre o comprometimento dos funcionários e sobre os objetivos e os meios de atingi-los. Outra característica de destaque é que para alcançar os objetivos necessários à sobrevivência da empresa a responsabilidade não recai na figura de um chefe que detém o poder sobre a produção, mas na exigência do mercado. Os constrangimentos decorrentes têm fonte externa, são avaliados como “naturais” e que precisam ser respeitados. Assim, a direção da empresa também está submetida à tensão do fluxo.

Ainda que se encontre rupturas e mudanças que radicalizaram a configuração social do trabalho, a reestruturação produtiva na acumulação flexível foi maleável o suficiente para manter as características tayloristas/fordistas quando e onde foi necessário, produzindo, dependendo da localidade, do ramo produtivo e das condições particulares à aplicação da nova agenda organizacional. Grisci (2001) argumenta que, embora tenha proposto uma revolução e realmente apresentado soluções totalmente novas, os novos modos de trabalhar e de experimentar o tempo conservam uma lógica binária que dissocia gestão/execução, trabalho/sujeito do trabalho, condizente com a perspectiva taylorista/fordista.

Antunes (1999, p. 49) ressalta que discontinuidades e continuidades reafirmam que retêm-se “o caráter essencialmente capitalista do modo de produção vigente e de seus pilares fundamentais”. A reorganização do capital segue em busca da acumulação do lucro, princípio de sua existência, com a tendência expansionista intrínseca ao seu objetivo.

Harvey (2004, p. 164), no capítulo em que teoriza a transição para a acumulação flexível também afirma que esta “é uma forma de capitalismo”, e que,

portanto, algumas premissas básicas que o sustentam se mantêm. Fazendo uma análise a partir da teoria marxista, argumenta que a superacumulação é um problema interminável no capitalismo, gerado na periodicidade das crises e tendo como característica uma capacidade produtiva ociosa, um excesso de mercadorias e de estoque com um excedente de capital-dinheiro e grande desemprego.

O desafio que se configura neste caso é como exprimir, conter, absorver ou administrar essa tendência sem que se ameace a ordem social. Harvey (2004, p. 170) aponta três formas que são aplicadas para controlar a superacumulação: a desvalorização de mercadorias, do dinheiro e da classe trabalhadora, com efeitos inflacionários; o controle macroeconômico, através da política e regulamentação estatal; e, a absorção da superacumulação através do deslocamento temporal e espacial. Assim, através da estratégia de deslocamento na passagem do modelo fordista se empregou amplamente transferências de capital, de *locus* produtivos, de implementação de tecnologia conforme o interesse do capital corporativo, possibilitando a maleabilidade e a interdependência imediata entre mercados dos diferentes países.

No Brasil a 'flexibilização' se efetiva a partir de 1990, sob pressão de séria recessão. As desregulamentações dos contratos de trabalho se intensificam e se articulam com uma certa flexibilidade estrutural do trabalho- grande contingente de mão-de-obra que disponibiliza rotatividade e flutuações no rendimento salarial. As mudanças têm impacto primeiramente nas indústrias de ponta da economia nacional, englobando uma parcela mais qualificada dos trabalhadores, diretamente ligada à operação de novas tecnologias (ALVES, 2000). Ainda assim, nos anos noventa, as inovações tecnológicas são restritas e setoriais, pois as incertezas econômicas brasileiras promoviam cautela para entrada de investimentos internacionais. No entanto, a liberalização comercial nos anos seguintes se aprofunda- e as reformas necessárias se consolidam no mercado brasileiro.

2.1.2 A tecnologia e as telecomunicações

Foi através de uma combinação particular e de estratégias de alimentação mútua que o capital conseguiu transpor a estagnação fordista. Para Harvey (2004), uma combinação tão complexa exigiu uma força de trabalho diferenciada (capaz de compreender, administrar e implementar as inovações tecnológicas), novos padrões organizacionais e exigências de mercado. Ao mesmo tempo, permitiu a reemergência de sistemas domésticos, familiares e paternalistas de produção. Embora o trabalho feminino remunerado tenha estabelecido uma revolução que modificou todo tecido social, também serviu, pelas características da produção social de gênero, condições favoráveis para a exploração de trabalho através de ocupações de tempo parcial com salários mal pagos, o retorno aos sistemas domésticos de produção, com traços patriarcais, e, quando na produção em massa, o trabalho feminino foi submetido à condições muito vulneráveis, com níveis de segurança negligenciáveis e custo irrisório.

As mudanças tecnológicas foram fundamentais no que Durand (2003) sinalizou como a mudança da percepção do trabalho. Outros autores também se referem as implicações que essas alterações tecnológicas tiveram não só em relação ao trabalho, mas na compreensão da realidade e na vida cotidiana como um todo. Harvey (2004) refere ao que chamou de “compressão do espaço-tempo” e Grisci (2001) nominou de “tempos mutantes”.

Em relação ao processo produtivo, Durand (2003), confere importância transversal às tecnologias de informação e de comunicação, embora ressalte que não foram o “principal fundamento” da retomada dos ganhos e produtividade pós-fordismo. Dá o mérito à combinação complexa da reestruturação produtiva com as regulações macro-econômicas, mas apresenta a responsabilidade das inovações tecnológicas no redesenho da racionalização do trabalho, na integração da organização geral da produção, no protagonismo da informação com a

generalização do fluxo tensionado, e, ainda, nos modelos de gestão que se constituíram com as novas lógicas informacionais.

Corrêa (1997) argumenta que a tecnologia foi historicamente constituída com a emergência da ciência moderna, viabilizada pela ascensão da burguesia que produziu a Revolução Industrial. Existiam as técnicas de domínio da natureza, mas o que a Revolução Industrial demandou foi a racionalização e a adaptação específica para a produção das técnicas utilizadas. A ciência moderna atuou então com seu ideário positivista, através da razão e experimentação, procurando as leis e teorias que resolvessem os problemas da sociedade industrial. Dessa forma, “ciência e tecnologia formam um binômio que mantém profunda relação com o capitalismo” (CORRÊA, 1997, p. 254).

O conceito de tecnologia, segundo a autora remete ao

[...] conhecimento científico transformado em técnica, que, por sua vez, irá ampliar a possibilidade de produção de novos conhecimentos científicos. Na tecnologia, está a possibilidade da efetiva transformação do real. Ela é a afirmação prática do desejo de controle que subjaz ao se fazer ciência e pressupõe ação, transformação; é plena de ciência, mas é, também, técnica. (p. 253)

Para Harvey (2004), o capitalismo se torna cada vez mais organizado através da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas velozes ao mercado através de doses pesadas de inovação tecnológica, a partir de uma premissa fundamental: possuir informações precisas e atualizadas. O autor também argumenta que o saber científico e técnico estiveram permanentemente presentes na competição mercadológica, mas em um sistema de produção flexível esse passa a ser um ‘produto’ crucial, pago e objeto de altos investimentos.

A questão das tecnologias e da informação estão ligadas à ampliação do seu uso e desenvolvimento como uma expansão relativa do trabalho “imaterial”, na concepção de Antunes (1999). Segundo o autor, seria a valorização do trabalho

intelectual que se ocupa da relação produção-consumo através da valorização da comunicação. Seu valor de uso está fortemente ligado ao conteúdo informacional, ultrapassando a produção de mercadoria e chegando à produção de toda uma “cultura” de consumo necessária ao atual fluxo produtivo. Isto se dá pela carência permanente de comunicação, “*marketing*” e pesquisa em todos campos da geração de consumo. Ainda assim, deixa claro que enfocando a tendência à valorização do trabalho ‘imaterial’, não desconsidera a grande parcela de trabalho manual, precarizado e desqualificado que teve grande expansão e relevância no mesmo projeto econômico.

É inegável o papel instrumental que as novas tecnologias assumiram enquanto condições de criação e expansão dos objetivos produtivos, modificando os modos de trabalhar e invadindo o tecido social com uma lógica ampliada de consumo e o do que, até então, se configurava como mercadoria. Corrêa (1997) pondera que os diferentes sujeitos sociais avaliam o impacto das tecnologias dependendo das condições de possibilidade que têm em relação a elas (condições de produzi-las e de sua difusão e uso) o que não se dá ao acaso, mas conforme o jogo de forças sociais e econômicas se apresentam.

A possibilidade de produzir a homogeneização de produtos e do consumo ocorrida nos mercados capitalistas esteve diretamente ligada à viabilidade dos sistemas de transporte, informação e comunicação, e notadamente das telecomunicações (RUDUIT, 2001). Nesse último campo específico, foi a partir de mil novecentos e oitenta, com as reformas dos Estados de Bem-Estar Social, que se quebram os monopólios de serviços de infra-estrutura básica. Nos Estados Unidos, o setor de telecomunicações foi desregulado em função da forte pressão exercida por grupos transnacionais que desejavam serviços de ligação de longa-distância mais acessíveis. Os sindicatos não teriam apresentado maior resistência a essas

desregulações⁶, já que percebiam a reestruturação como inevitável, ocupando-se tão somente de pactuar recompensas monetárias (LARANGEIRA, 1998).

Nos países latinos, a abertura do mercado aconteceu através da grande demanda reprimida pelos serviços de telecomunicações e os interesses externos de empresas pela quebra dos monopólios presentes nesse setor, a exemplo das transnacionais que entraram inicialmente no sistemas americano e britânico, seguidos dos demais países europeus e latino-americanos, como o Chile (LARANGEIRA, 1998). Rudit (2001) argumenta que a reorganização das telecomunicações na América Latina tornou-se irreversível, ainda que as experiências em cada país tenham sido diferentes, acarretando marcos regulatórios distintos para o setor, conforme o ambiente social em que se produziram.

No aspecto mais técnico, a revolução nas telecomunicações se deu pela transformação dos sistemas analógicos (baseados na condução de sinais elétricos por condutores metálicos) para os sistemas digitais (que utilizam pulsos luminosos conduzidos por fibra ótica, com a distribuição e monitoração via satélites). Dessa forma, toda rede de operações pôde ser controlada pelos computadores através de programas que conseguem integrar e processar as diversas fontes de dados digitalizados.

2.1.3 O teleatendimento ou *call center*

As transformações nas telecomunicações como em outros setores impõem o aparecimento de novas funções no mercado de trabalho. Entre as novas atividades surgidas no âmbito das telecomunicações, o teleatendimento é revelador das

⁶Larangeira (1998) distingue desregulamentação, liberalização e privatização. A desregulamentação se refere a uma diminuição da intervenção do Estado sobre um setor, não necessariamente implicando ausência de quaisquer regulação; a liberalização é uma abertura total ou parcial do mercado à iniciativa privada e ainda não significa privatização. Esta, sim, é a transferência da propriedade estatal para a privada, podendo ser completa ou parcial.

características da nova ordem de trabalho flexível. Glina e Rocha (2003) o definem como

qualquer atividade por meio de sistemas de informação e múltiplas mídias, com o objetivo de desenvolver ações padronizadas e contínuas de marketing ou favorecer a comunicação com clientes, público ou agências governamentais. Trata-se de usar os sistemas de telefonia, informática e dados (GLINA e ROCHA, 2003, p. 11)

Silva (2004, p. 14) argumenta que o objetivo do teleatendimento é “processar um determinado tráfego de chamadas telefônicas e administrar o relacionamento entre uma determinada empresa e seus clientes”. Funcionam como estruturas que combinam tecnologia informacional, recursos humanos e infraestrutura.

Não há unanimidade nas definições conceituais dos termos *teleatendimento*, *telemarketing* e *call center*. Alguns autores os utilizam como sinônimos (PERES, 2003; ASSUNÇÃO e VILELA, 2002; BONO, 1998) ou os termos aparecem diferenciados na forma como são utilizados: o termo em língua inglesa para tele-venda, ‘*telemarketing*’⁷, aparece como tipo de serviço prestado; telecomunicações como o setor de atividade e teleatendimento como a atividade em si; e, o termo *call center* é usado para identificar as centrais de teleatendimento.

Quanto ao nascimento do teleatendimento, pode-se tomar duas vias simultâneas e interligadas: uma, no interior das grandes operadoras de telefonia, e, outra, nas indústrias que passaram a utilizar os serviços de atendimento ao cliente como uma estratégia de *marketing*. No caso das operadoras de telefonia, ampliaram radicalmente a cobertura dos serviços e portanto expandiram na mesma direção os serviços de consulta para os usuários, com a criação das centrais de atendimento.

⁷ O teleatendimento surge intrinsecamente ligado à questão da venda, seja de produto ou serviço, de forma que o termo inicialmente mais utilizado foi *telemarketing*.

A telefonia surgiu no Brasil no início do século XX. A Companhia Telefônica Brasileira (CTB), subsidiária da *Canadian Traction Light and Power Company* foi a primeira empresa a oferecer serviços de telecomunicações no país. Na década de 50, subsidiárias regionais gerenciam os serviços da CTB. Nos anos setenta as empresas regionais ganharam emancipação, tornando-se autônomas e passaram a compor o sistema Telebrás - através de uma lei do governo federal que aglutinava a maioria das empresas telefônicas existentes (PACHECO, 2002). Em 1997, o governo brasileiro deu início à quebra dos monopólios das telecomunicações. O objetivo era tornar mais atrativo o sistema (PACHECO, 2002).

Concomitantemente é feita a expansão da aplicação de componentes eletrônicos e conversão das antigas centrais de comutação eletromecânicas em centrais eletrônicas - a digitalização da rede. Também o surgimento de novos materiais como a fibra-ótica aumentaram o potencial de armazenagem de informações, possibilitando a origem da telemática (tecnologia que combina comunicação com informática) e os programas de informática de última geração, que levaram à desativação das centrais de comutação manual⁸ do interior dos Estados (PACHECO, 2002). Silva (2004) reconhece a origem das centrais de atendimento nessas primeiras centrais implantadas pelas companhias telefônicas para realizar a conexão das chamadas.

Nas indústrias, já em 1968, a Ford Motors coloca um serviço gratuito de atendimento para registro de reclamações, sob determinação judicial (SILVA, 2004). No Brasil, as pioneiras na implantação desse serviço, nos anos oitenta, foram as empresas Credicard, Rhodia e Sadia.

Os serviços de teleatendimento foram criados como ferramentas competitivas na busca por maior eficiência no alcance ao público alvo das empresas através do contato telefônico direto com o cliente. Atendem os clientes de empresas que as

⁸ A central de comutação telefônica é o conjunto de mesas telefônicas.

contrataram para fornecimento, via telefone, de informações, reclamações, oferta de produtos e mesmo assistências técnicas. É um canal direto de comunicação com o público, que viabiliza a criação de um vínculo, sendo meio eficiente de propaganda e manutenção da relação do cliente com a imagem de qualidade daquela marca ou produto. A grande maioria das empresas são contratadas por outras empresas para fazerem o trabalho.

Segundo a Associação Brasileira de Telemarketing, o volume de transações financeiras relacionadas a prestação dos serviços ultrapassou sessenta e sete bilhões de reais em 2001, o que contabilizaria mais de seis por cento do Produto Interno Bruto brasileiro. Entre o ano de 2000 e 2002 o aumento relativo do faturamento bruto foi superior a cem por cento. Quanto à geração de empregos, é considerado o maior empregador e gerador de postos de trabalho formal - em cinco anos, teve um aumento de cento e quarenta por cento na oferta de postos de trabalho (SILVA, 2004). A área gera aproximadamente quatrocentos e cinqüenta mil postos de trabalho, dos quais cento e cinqüenta mil em empresas fornecedoras de serviços e trezentos mil em operação própria de empresas usuárias, segundo a VI Pesquisa Anual de Telemarketing (ABT, 2004).

Glina e Rocha (2003) ponderam que não houve na mesma proporção da expansão do setor, a atenção e atualização aos projetos e planejamento organizacional dos ambientes de trabalho. Destacam como das características que lhe são peculiares a alta rotatividade e o absenteísmo, interligados com problemas de saúde ocupacional. Assunção e Vilela (2002) e Peres (2003) também apontam em suas pesquisas inadequações organizacionais em diferentes estudos de caso realizados envolvendo esse setor de atividade.

Outra característica das empresas no ramo de teleatendimento é o uso da terceirização. Segundo Ruduit (2002), terceirizar⁹ significa transferir parte do

⁹Diferencia-se de subcontratação, na qual outra empresa executaria atividades auxiliares e não a atividade-fim; somente há terceirização quando uma subcontratação realiza a atividade-fim da

processo produtivo (atividade-fim) para outra empresa que opere interna ou externamente à empresa contratante e que esta tenha independência administrativa e financeira. A contratação de empregados através da prestação de serviço de outra empresa é parte das estratégias de ‘flexibilização’ das empresas¹⁰. Isso possibilita que contratações temporárias, recrutamento de pessoal, planos de cargo e salário fiquem por conta da firma terceira.

Uma das situações encontradas nas centrais de teleatendimento, ligadas ao processo de terceirização, é a presença de condições de trabalho e regimes de contratação mistos dentro de uma mesma central: alguns empregados ‘diretos’ da empresa de telecomunicação e outros vinculados à prestadora terceirizada. Bono (2000, p. 6) relata tal situação em seus estudos sobre a Telefónica (Madrid, Espanha)

[...] los que pertenecen a Telefónica (casa matriz), que formarían parte del grupo de los protegidos cubiertos institucionalmente por el sindicato, y los que trabajan en alguna de sus filiales, mucho más desprotegidos y en situación inferior en cuanto a condiciones de trabajo, salario, contrato y derechos sindicales (Bono, 2000, p. 6)

A autora relata, ainda, segundo dados do Comitê de Empresa da Telefónica, de 1998, que sessenta e três por cento dos empregados no centro de *marketing* da filial de Juan Esplandiú teriam contratos de trabalho do tipo “*Circunstancias de la Producción, con distintos plazos de renovación: cada mes, cada tres o seis meses, etecétera*” (p. 10).

No contexto de constituição das centrais de teleatendimento e nas telecomunicações como um todo, houve uma mudança na “filosofia da empresa:

empresa contratante, segundo Rudit (2002). No entanto, no uso corrente, o termo terceirização engloba as duas situações, e dessa forma considerar-se-á no escopo desta dissertação.

¹⁰ Há diferentes perspectivas teóricas em relação ao impacto da terceirização. Rudit (2002) cita três: uma perspectiva ‘pessimista’, que destaca os efeitos nos mercados periféricos com um trabalho precarizado; outra, ‘otimista’, sustentando que pela descentralização e pequena produção o trabalho se torna mais cooperativo na busca de eficiência e competitividade; e, uma terceira

passa da concepção que a instituiu como fornecedora de serviço de utilidade pública (...) para aquela em que seu produto, a comunicação, torna-se uma mercadoria” (LARANGEIRA, 1998, p. 166). Na lógica de produção de mercadoria, a reestruturação das empresas de telefonia modificaram também as políticas de recursos humanos como no plano de cargos e salários, e as políticas de promoções,

[...] de modo a criar oportunidades de ascensão baseadas não no tempo de serviço, mas no estímulo ao desenvolvimento de habilidades, à produtividade, ao desempenho e à intensificação do ritmo de trabalho. [...] em relação aos salários, deixam de ser coletiva e uniformemente negociados, para tornarem-se flexíveis e contingentes, baseados em desempenho e pagos através de bônus, prêmios e participação nos lucros (LARANGEIRA, 1998, p. 172).

Analisando estas mudanças na filosofia da empresa, na organização do trabalho e nas políticas de recursos humanos, pode-se começar a compreender o processo de trabalho dos teleoperadores e a interação com a sua saúde.

2. 2 Políticas de gestão, saúde e história

As transformações introduzidas no mundo do trabalho demandaram novas formas de gestão que estão intimamente relacionadas com a saúde ocupacional dos trabalhadores. Os modos de gestão pressupõem uma compreensão de como deve ser organizado o processo produtivo e qual o papel dos trabalhadores dentro das empresas, e, a partir disso, pautam-se as políticas associadas às condições e organização do trabalho e à saúde ocupacional¹¹.

2.2.1 Modos de gestão

O termo modo de gestão se refere a forma de conceber e administrar os recursos da produção em uma organização, sejam recursos humanos, de capital,

perspectiva ‘não-dualista’, que considera a peculiaridade da implementação da flexibilidade, entendendo que não cabe generalizar uma única perspectiva.

tecnológicos entre outros. São as práticas administrativas utilizadas para alcançar os objetivos que uma entidade se propõe. Chanlat (1995) afirma que

[...] o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho¹², a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal e os objetivos, valores e a filosofia da gestão que o inspiram (Chanlat, 1995, p. 119)

Chiavenato (1994), autor de referência no campo da 'gestão de pessoas'¹³ nos estudos administrativos e organizacionais no Brasil, ressalta que

[...] a maneira pela qual esse ambiente [empresarial] é moldado e estruturado influencia poderosamente a qualidade de vida das pessoas. Mais do que isso: influencia o próprio comportamento e os objetivos pessoais de cada ser humano. E isto, conseqüentemente, afeta o próprio funcionamento da empresa (CHIAVENATO, 1994, p. 9)

Garay (2002) apresenta as diferentes formas de se conceber a gestão a partir da revisão da história das escolas de Administração que revelam as diferentes perspectivas administrativas e seus valores subjacentes. Cada escola se interessa em tentar responder aos problemas e às demandas das empresas no mercado,

¹¹ Por saúde ocupacional aqui considera-se os programas e as ações utilizadas pelas empresas para o acompanhamento e assistência à saúde dos seus funcionários, tendo como referência a Medicina do Trabalho.

¹² Por organização do trabalho se considera a definição da Psicodinâmica do Trabalho, diferenciando de condições de trabalho. As condições de trabalho compreenderiam os aspectos a seguir: “[...] as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho. As pressões ligadas às condições de trabalho têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores, onde elas podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas. Por oposição, (...) por organização do trabalho, por um lado, [estaria] a *divisão do trabalho*: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito; por outro lado a *divisão dos homens*: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 125)

¹³DUTRA (2001, p. 12) aponta que o conceito de gestão de pessoas “não é comum na teoria organizacional; [...] mais freqüentes são as definições de sistema, função, área ou setor de Recursos Humanos”. No entanto, entre especialistas no Brasil o termo é bastante difundido. A proposta, para além da diferença semântica, se refere a uma redefinição da visão do trabalho na área. Diferente do ‘recursos humanos’, as pessoas não seriam ‘mais um recurso da organização como quaisquer outros’ e sim importaria o conjunto de relações humanas, [...] indivíduos ou grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais envolvidos” (DUTRA, 2001, p. 14).

construindo as referências teóricas e de intervenção que por fim garantiriam a produtividade almejada. Os modos de gestão associados às diversas concepções de organização não se apresentam de maneira 'pura' quando implementados, de forma que ocorrem elementos mistos entre a concepção de organização e a característica dos métodos de gestão. Chanlat (1995) diferencia quatro modos de gestão principais: o modo taylorista e neotaylorista; o modo tecnoburocrático; o modo baseado na 'excelência' e o modo participativo.

Para o autor o modo de gestão taylorista é inspirado nos princípios da escola da Administração Científica. Caracteriza-se por uma divisão fragmentada do trabalho, repetição de tarefas, remuneração por rendimento, rigidez de horários, produção sob pressão do tempo e a separação da concepção do trabalho e sua execução. Rege o princípio da padronização dos procedimentos com vistas à redução de custos e controle do processo de trabalho. A metáfora utilizada é a de que a empresa é uma máquina, e os homens e mulheres nela inseridos são suas engrenagens, motivados pela recompensa financeira. O autor ressalta que esse modelo típico do início do século XX, ainda se apresenta adaptado aos sistemas informatizados e ao setor de serviços.

Enriquez (2002) argumenta que na visão taylorista, o trabalhador é considerado como 'egoísta', movido por necessidades econômicas. Dessa forma, é preciso então integrá-lo ao trabalho com estímulos, que serão de ordem financeira. Por ser 'preguiçoso', o trabalhador precisa estar inserido em um sistema rígido de controle sobre suas ações e sobre o ritmo do trabalho.

A gestão tecnoburocrática se implementou primeiramente na esfera estatal, para em seguida estender-se a todas as organizações de maior ou menor porte (CHANLAT, 1996). Nesse modelo, o trabalho também é parcelado como no modelo taylorista, mas marcado por uma pirâmide hierárquica definida, com a valorização da regulamentação escrita, do papel dos especialistas e técnicos, com controles

tecnicamente sofisticados. A comunicação entre os escalões organizacionais é restrito, com centralização de poder. Um traço importante é o controle das incertezas para evitar ações arbitrárias. A 'máquina' burocrática é também racional, e não unicamente mecânica.

Conforme Enriquez (2002) a meta é adaptar 'o homem à máquina'. Na proposição weberiana, como o autor nomina o modo de gestão tecnoburocrático,

[...] a organização deve ser o lugar onde as decisões são tomadas racionalmente e não de forma intuitiva, onde cada um conhece a sua tarefa bem como as responsabilidades a ela relacionadas, e se dedica ao seu trabalho como funcionário assíduo. [...] a organização só pode funcionar eficazmente se os cargos forem atribuídos a indivíduos competentes, que disponham de poderes limitados e saibam bem separar a vida pública da vida privada (ENRIQUEZ, 2002, p. 12).

Chiavenato (1994) considera as características dos modos de gestão taylorista e tecnoburocrático como fazendo parte de um "conceito tradicional de organização da empresa" (p. 12). Aponta que é um modelo "seguido fielmente pelos empresários brasileiros" (p. 12) e avalia que essa estrutura reflete uma postura rígida, centralizadora e destituidora da capacidade de pensamento dos trabalhadores. Argumenta que o conceito tradicional de empresa "foi feito sob medida para as características de uma época que se acabou" (p. 12). Afirma que a teoria administrativa, em vista de novos tempos, vem postular

uma concepção mais humana a respeito do comportamento das pessoas dentro das organizações, uma concepção mais abrangente da empresa como um sistema aberto e a descoberta do ambiente externo que circunda as empresas (CHIAVENATO, 1994, p. 14)

O autor distingue então, a partir dos estudos de Burns e Stalkers¹⁴, dois desenhos para as organizações e explora as características de gestão desses desenhos, considerando um desenho 'mecanicístico' e outro orgânico. O desenho

¹⁴ BURNS, T.; STALKERS, G. M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications, 1961.

mecanicístico contemplaria as características apresentadas pelo conceito tradicional (taylorista e weberiano); já o desenho orgânico introduz “uma nova conceituação de empresa” (nas palavras do autor), marcada pelos seguintes componentes: elevada interdependência dos diferentes elementos que lhe compõem, intensa interação em cargos autodefinidos e mutáveis, capacidade expandida de processamento da informação e maleabilidade para tarefas únicas e complexas assim como para a criatividade e inovação.

Essas características destacadas e valorizadas pelo autor definem o modelo que Chanlat (1996) nomina de “gestão baseada na excelência” e que Enriquez (2002) chama de “concepção estratégica”. Chanlat (1996) equivale o modo de gestão baseado na excelência com a gestão da “Qualidade Total”. Esse modelo prioriza o êxito, a supervalorização da ação, a capacidade de adaptar-se permanentemente, o desafio constante e o empenho dos esforços individuais para os interesses da coletividade. É uma gestão que viabiliza maior autonomia no trabalho, forte responsabilização profissional, hierarquia mais horizontalizada, polivalência de tarefas e qualificação especializada. O autor ainda argumenta que esse conjunto de premissas é uma resposta ao modelo toyotista japonês, adaptado às realidades ocidentais.

Chiavenato (1994) afirma que

a empresa voltada para o futuro deverá se basear no modelo orgânico. Sua estrutura organizacional deverá se adequar ao fluxo informacional mais intenso e dinâmico. O número de níveis hierárquicos deverá ser pequeno. O indispensável. (...) o acesso às informações passa a ser extremamente facilitado a qualquer pessoa - dentro das limitações funcionais - que ela precise (CHIAVENATO, 1994, p. 19)

O autor contextualiza as mudanças mercadológicas e tecnológicas e argumenta a necessidade de reformulação das estratégias competitivas das

empresas, destacando a importância da gestão de pessoas no êxito de quaisquer reformulação das estruturas organizacionais

Para adaptar-se a essa nova realidade cambiante, a empresa deverá ser adaptativa, inovadora e totalmente aberta ao mundo exterior. Mais do que isso, a empresa precisará investir pesadamente em seu pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional como em criatividade e participação efetiva no trabalho. Tanto a educação como a participação das pessoas constituirão a chave do sucesso da empresa. Iniciativas como os círculos de controle de qualidade, qualidade total, grupos de trabalho, equipes interdisciplinares, módulos de produção, células de trabalho, serão altamente compensadoras para as empresas (CHIAVENATO, 1994, p. 19)

Segundo Enriquez (2002), na concepção estratégica, o imaginário é inteiramente tomado pela questão da performance e da excelência. Fala em “gestão do afetivo” através da utilização de estratégias variadas e não mais de um suposto modelo único que apreenderia o vínculo dos trabalhadores com a organização. A capacidade estratégica não é mais reservada aos especialistas, como na tecnocracia, mas é almejada pela organização de que todos sejam criadores de estratégias de luta e conquista. Para conter as forças de rompimento que uma instituição comporta e conseguir mobilizar a força combativa dos indivíduos, a organização suscita a idealização do seu ser e de suas práticas, favorecendo a emergência de condutas performáticas.

Destaca-se na gestão da excelência a chamada gestão por competências. Se foca no “desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas”, onde “um desenvolve ao outro”. Há uma troca mútua de competências entre a organização e as pessoas¹⁵. A organização tem um patrimônio de conhecimentos que é transferido para as pessoas, e os profissionais, ao se desenvolverem, “transferem para a

¹⁵ “A competência de uma pessoa (...) pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega” (DUTRA, 2001, p. 46).

organização seu aprendizado dando condições para a organização enfrentar novos desafios” (DUTRA, 2001, p. 27).

Outro termo referente à gestão por competência é a “gestão do conhecimento”. Através da gestão do conhecimento as organizações poderiam desenvolver as competências necessárias para a realização de suas estratégias competitivas (FLEURY & FLEURY, 2000¹⁶, *apud* FLEURY, 2001). O desafio seria a empresa

descobrir como o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado por todos os membros da organização como ferramenta para o sucesso da empresa (FLEURY, 2001, p. 100).

Para tornar o conhecimento acessível à toda organização, seria necessário codificar e simplificar inclusive o conjunto de conhecimentos que pertence a pequenos grupos, áreas funcionais ou indivíduos específicos, buscando uma linguagem comum que permita a retenção de um conhecimento organizacional independente dos indivíduos. Ao mesmo tempo, investiria-se na qualificação e educação da força de trabalho, responsabilizando-se por pesquisar e elencar as competências essenciais e planejar e implementar as metodologias de educação corporativa¹⁷, utilizando o ensino à distância, tecnologias múltiplas e programas personalizados.

Spink (1996) faz uma resgate histórico da construção de uma política de ‘humanização’ das práticas organizacionais. Segundo o autor, Mayo¹⁸ (1933, *apud* SPINK, 1996) fez a crítica à visão taylorista vigente nos Estados Unidos na década de vinte do século passado; Mayo afirmou, com seus estudos na empresa Western

¹⁶ FLEURY, M.T. & FLEURY, A. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: editora Atlas, 2000.

¹⁷ A “educação corporativa” visa gerar mudanças na estrutura, nos sistemas, políticas e práticas, e, fundamentalmente, na “mentalidade organizacional e individual”. Formaria sujeitos modernos, capazes de refletir de maneira crítica sobre a empresa, bem como de construí-la e de modificá-la sempre que fosse preciso em nome da competitividade e do sucesso (FLEURY, 2001, p. 111).

¹⁸ MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933.

Elétric, a importância do “terreno dos sentimentos e das relações humanas entre o gerente e seus trabalhadores” (p. 180). Embora as teorias ligadas à humanização do trabalho destacassem a pertinência da dimensão social junto à dimensão técnica, enfatizando a necessidade de respeito e valorização dos processos de comunicação e liderança, Spink (1996) aponta que ficou como um mito o fim da influência taylorista. Ressalta que o Movimento das Relações Humanas não alterou a perspectiva de divisão e controle do processo de trabalho.

Outro método de gestão identificado por Chanlat (1996) é o método participativo. O autor refere que seria mais ou menos um reagrupamento de formas de gestão que contemplam a participação dos diversos níveis da organização: pode-se dar em relação à distribuição do poder, à participação dos resultados ou da organização do trabalho. Aponta para a premissa desse modo de gestão como a consideração da responsabilidade e da necessidade de autonomia do ser humano na realização da tarefa, buscando a integração de forma mais global do trabalhador na gestão da empresa. São experiências que embasam o trabalho em cooperativas mas também em algumas empresas privadas.

Enriquez (2002) retoma a origem deste modo de gestão no movimento cooperativo:

[...] o objetivo era formar organizações nas quais os indivíduos, através da adesão livre, estivessem em situação de igualdade e compartilhassem os mesmos valores de camaradagem e fraternidade. As decisões eram tomadas coletivamente por pessoas eleitas por seus pares, perante os quais eram responsáveis (ENRIQUEZ, 2002, p. 13)

O autor sublinha, no entanto, a crença pressuposta de que só existiriam “sentimentos exclusivamente positivos” em tais organizações. Argumenta que desta forma se impede freqüentemente “a percepção dos processos reais que as afetam” (p. 13).

As diferentes categorizações dos métodos de gestão enfocam características prevalentes; mas servem como classificações didáticas pois na prática as organizações apresentam modelos mistos, com combinações híbridas das diferentes perspectivas de gestão. Assim, a valorização da autonomia se apresenta também como um pilar do modo de gestão da excelência, embora tenha uma configuração administrativa-organizacional completamente diferenciada no modelo cooperativista. A autonomia e participação seriam também idealmente buscadas na gestão da qualidade total¹⁹. Chiavenato (1996) argumenta que

A administração participativa representa o estágio mais liberal da administração das pessoas. Não se trata de subverter a ordem interna e a hierarquia organizacional, mas simplesmente de transformar as pessoas em parceiros do negócio participando dos custos e benefícios da atividade empresarial (CHIAVENATO, 1996, p. 61).

Para o autor o sistema participativo teria como características principais um processo de tomada de decisões totalmente delegado aos níveis hierárquicos mais baixos da organização (embora a cúpula empresarial controle os resultados) e o sistema de comunicações fluindo em todos sentidos, com investimento nos sistemas informacionais (pois a informação passa a ser um dos recursos mais importantes da empresa e deve ser compartilhada por todos membros que dela necessitem). A relação interpessoal é focada no trabalho em equipe, com valorização dos grupos informais que estimulam a participação e o envolvimento, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem. destaca, ainda, a ênfase no sistema de recompensas, notadamente as simbólicas e sociais, embora não despreze as financeiras.

Chanlat (1996) aponta para a relação entre os modelos de gestão e o processo saúde-doença dos trabalhadores. O autor constata que a gestão da saúde depende da gestão do trabalho, e esse processo se faz notar em dois níveis: nos níveis da

¹⁹ A expressão participativa também ilustra as diferentes prioridades concedidas segundo as perspectivas dos diferentes autores.

segurança, a respeito dos pequenos incidentes que apontam se a organização se adapta aos trabalhadores, e, em nível de saúde, a partir dos indicadores de frequência do aparecimento de patologias e os tipos mais prevalentes.

2.2.2 O conceito de saúde

Compreender a relação entre saúde e trabalho implica a análise da saúde como um processo histórico-social. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), expresso na Declaração de Alma-Ata²⁰ argumenta que saúde é

um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não simplesmente a ausência de doença e enfermidade - é um direito humano fundamental, e que a consecução do mais alto nível possível de saúde é a mais importante meta social mundial, cuja realização requer a ação de muitos outros setores sociais e econômicos, além do setor saúde (CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE CUIDADOS PRIMÁRIOS DE SAÚDE - 1978).

A Carta de Ottawa, formulada na I Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde, afirma que

Para atingir um estado de completo bem-estar físico, mental e social os indivíduos e os grupos devem saber identificar aspirações, satisfazer necessidades e modificar favoravelmente o ambiente. A saúde deve ser vista como um recurso para a vida e não como objeto do viver. Nesse sentido, a saúde é um conceito positivo, [...]. Assim, a promoção de saúde não é responsabilidade exclusiva do setor saúde, e vai para além de um estilo de vida saudável, na direção de um bem-estar global (I CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE PROMOÇÃO DA SAÚDE, 1986).

Diversos autores criticam a definição utilizada pela OMS (SEGRE e FERRAZ, 1997; SOUTO, 2004; BASTOS²¹, 1979 *apud* SOUTO, 2004; DONANGELO²², 1979, *apud* SEGRE e FERRAZ, 1997) apontando sua concepção como demasiado utópica, em torno de uma 'perfeição' inviável de ser estabelecida. Ainda que esta definição

²⁰ Artigo I - Declaração de Alma-Ata. Conferência Internacional sobre Cuidados Primários de Saúde - Alma-Ata, URSS, setembro de 1978;

²¹ BASTOS, A. C. B. A saúde através dos tempos. *Revista do SESP*, Rio de Janeiro, n: 24, v. 1, 1979.

represente um avanço à medida em que ultrapassa conceitos 'negativos', que definiam a saúde pela ausência de doença, a pressuposição de uma perfeição como existência de saúde se torna-se impraticável do ponto de vista das políticas de saúde por impedir tanto na perspectiva subjetiva quanto objetivamente, a mensuração e estabelecimento de indicadores.

Os estudos de Laurell e Noriega (1989), são fundamentais da relação trabalho-saúde para a compreensão da saúde-doença como processo social. Os autores colocam que essa construção se dá à medida em que se “coloca o nexo biopsíquico como a expressão concreta na corporeidade humana, do processo histórico num momento determinado. Essa concepção tem como pedra angular a identificação da historicidade dos processos biológicos e psíquicos humanos” (LAURELL; NORIEGA, 1989, p. 100).

Os autores argumentam que, ao contrário do modelo teórico médico hegemônico, a biologia humana não é a-histórica; os 'estereótipos de adaptação',²³ estudados nos grupos humanos através da Epidemiologia revelam os nexos históricos do processo biopsíquico, pois dão conta da complexidade humana que não se traduz numa investigação em níveis intra-celulares. Os processos biológicos se dão em grupos que têm uma inserção social específica. Considerando que o trabalho é uma atividade especificamente humana, consciente e orientada para um fim, base da criatividade, é essa qualidade do trabalho que permite destacá-lo na compreensão da relação humana com a natureza e as condições de produção de saúde (LAURELL e NORIEGA, 1989).

²² DONANGELO, C. *Saúde e sociedade*. São Paulo: Duas Cidades, 1979.

²³ Adaptação aqui não é entendida, segundo os autores, como 'eterno retorno' ao normal; é posta como a capacidade do corpo de responder com plasticidade diante de suas condições específicas, o que aparece como mudanças particulares nos processos corporais; para além de proteger o organismo na sobrevivência, os processos de adaptação podem se converter em destruidores da integridade corporal, como na reação de estresse (LAURELL; NORIEGA, 1989, p. 102)

Souto (2004) argumenta que, ao tentar estabelecer o estado de saúde individual, alguns autores se referem a vários estágios que não guardam limites naturais entre eles. De um estado de saúde ótima à morte eminente, os diferentes estágios implicam na concepção de saúde e doença como um fenômeno diferenciado somente por gradação. Na Epidemiologia, saúde-doença pode ser tomada como “um qualificativo empregado para adjetivar, genericamente, um determinado processo social, qual seja o modo específico de passar de um estado de saúde para um estado de doença” (ROUQUAYROL; GOLDBAUM, 1999, p. 16).

Também a Antropologia, segundo Víctora, Knauth e Hassen (2000) traz sua contribuição ao procurar compreender a universalidade de certos fenômenos biológicos na especificidade que esses assumem em uma dada sociedade, considerando que o espectro normalidade-anormalidade é, antes de tudo, determinado por valores. Um fato concreto - a doença, no caso, é uma construção social à medida que só existe em uma certa sociedade, se nessa for passível de ser pensada como tal. As autoras apontam, ainda, que diversos estudos antropológicos demonstram que em diferentes sociedades a doença exige uma explicação não somente de suas causas naturais, mas de seu sentido. As representações sobre saúde e doença em dada cultura revelam como os indivíduos pensam sua relação “com os outros, com a sociedade, com a natureza e com o mundo sobrenatural” (VÍCTORA, KNAUTH; HANSEN, 2000, p. 21).

No Brasil, a Lei Orgânica da Saúde (8080/90), que regula as ações e os serviços e define a saúde no Sistema Único (SUS), diz em seu artigo terceiro:

A saúde tem como fatores determinantes e condicionantes, entre outros, a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio ambiente, o trabalho, a renda, a educação, o transporte, o lazer e o acesso aos bens e serviços essenciais; os níveis de saúde da população expressam a organização social e econômica do País (BRASIL, LEI FEDERAL 8.080/1990).

A Lei Orgânica da Saúde brasileira não apresenta uma definição de saúde em si e aponta fatores condicionantes desta que ultrapassam a dicotomia orgânico-mental. Nesse sentido, pode ser considerada uma proposição interessante à medida em que não confunde o objeto da definição com seus determinantes (SOUTO, 2004). A compreensão subjacente à concepção do SUS é a da saúde enquanto processo saúde-doença.

Da tradição da filosofia do conhecimento francesa, ligadas à história e à filosofia da ciência, Canguilhem é um autor de referência na problematização do parâmetro normalidade/anormalidade, que balisa a concepção de saúde/patologia (EIZIRIK, 1995). Canguilhem (2000) discute a imprecisão dos limites entre o que é considerado o normal e o patológico. Para o autor, a doença não seria simplesmente desequilíbrio, mas também esforço para construção de outro equilíbrio possível, ou seja, ser sadio não equivaleria a ser normal em uma dada situação. Estar saudável significaria ir além de situar-se dentro da norma em determinado momento, e implicaria em poder instituir novas normas em condições diversas. A definição da saúde, para o autor, é dependente das particularidades ambientais, históricas e culturais.

Da mesma tradição da filosofia francesa, Foucault traz, para esta problemática uma contribuição através de seus estudos arqueológicos e genealógicos, particularmente quando problematiza a criação das ciências humanas²⁴ e as questões do poder ligados às disciplinas do corpo²⁵. Eizirik (1995) situa que a arqueologia de Foucault se em uma prática histórica, em que é rejeitado o objetivo da busca da verdade última, e trabalhando a filosofia como instrumento para mostrar regiões particulares do conhecimento através de suas condições de possibilidade históricas de existência e legitimação.

²⁴ Ver: FOUCAULT, M. *Arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

²⁵ Ver: FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.

Ao trabalhar com a genealogia, Foucault dá ênfase aos mecanismos sociais e institucionais do poder. Ao analisar a temática do poder, afirma que esse atravessa o tecido social através dos procedimentos de disciplina sobre os corpos (EIZIRIK, 1995):

Os historiadores vêm abordando a história do corpo há muito tempo. Estudaram-no no campo de uma demografia ou de uma patologia históricas; [...] mostraram até que ponto os processos históricos estavam implicados no que se poderia considerar a base puramente biológica da existência; [...]. Mas o corpo também está diretamente mergulhado num campo político; as relações de poder têm alcance imediato sobre ele; elas o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, sujeitam-no a trabalhos, obrigam-no a cerimônias, exigem-lhe sinais (FOUCAULT, 2000, p. 26).

Foucault (2000) afirma que, no campo político, as implicações do universo econômico do trabalho fazem parte das práticas e saberes a respeito do corpo:

Este investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica; é, numa boa proporção, como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação; (FOUCAULT, 2000, p. 26)

Nessa perspectiva, Foucault (1989) redesenha a compreensão da dinâmica histórica que configurou o surgimento de políticas públicas voltadas à saúde das classes populares e trabalhadoras, e dos saberes que determinam certas definições de saúde:

[...] o capitalismo, desenvolvendo-se em fins do século XVIII e início do século XIX, socializou um primeiro objeto que foi o corpo enquanto força de produção, força de trabalho. O controle da sociedade sobre os indivíduos não se opera simplesmente pela consciência e ideologia, mas começa no corpo, com o corpo. Foi no biológico, no somático, no corporal que, antes de tudo, investiu a sociedade capitalista. O corpo é uma realidade bio-política. A medicina é uma estratégia bio-política (FOUCAULT, 1989, p. 80).

Foucault (1989) percorre a história do surgimento da Medicina Social e aponta que a medicina da força de trabalho, do operário, não foi o primeiro alvo da

medicina social. “Em primeiro lugar o Estado, em seguida a cidade e finalmente os pobres e trabalhadores foram objetos da medicalização” (p. 93). O autor argumenta que foram razões políticas que suscitaram uma preocupação das classes burguesas sobre os operários. Na Revolução Francesa e na Inglaterra, no começo do século XIX, com as agitações sociais e o desenvolvimento do proletariado, fez-se sistemas sanitários e regulamentações como a “Lei dos Pobres” inglesa, de forma que se pudesse constituir um controle médico do pobre:

A partir do momento em que o pobre se beneficia do sistema de assistência, deve, por isso mesmo, se submeter a vários controles médicos. [...] a idéia de uma assistência controlada, de uma intervenção médica que é tanto uma maneira de ajudar os mais pobres a satisfazer suas necessidades de saúde, sua pobreza não permitindo que os façam por si mesmos, quanto um controle pelo qual as classes ricas ou seus representantes no governo asseguram a saúde das classes pobres e, por conseguinte, a proteção das classes ricas. Um cordão sanitário autoritário é estendido no interior das cidades entre ricos e pobres [...] (FOUCAULT, 1989, p. 95).

Sant’Anna (1996) percorre, a partir da História, as diferentes articulações de corpo, da saúde e pelo viés da perspectiva científica, contribuindo para a análise do discurso sobre esses elementos na atualidade. Argumenta que na medicina medieval o corpo era pensado como um microcosmo, baseado na teoria grega dos humores e na combinações quaternárias - quatro elementos da natureza, quatro estações do ano, quatro grupos de planetas do zodíaco, entre outros. Um desequilíbrio na ordem do cosmo levaria a um desregramento do corpo humano. Este corpo considerado permeável se diferenciou do cosmo e do universo e ganhou autonomia na Europa, no século XIV, com a peste que denunciava o contágio e a necessidade de se isolar esse corpo aberto.

Nos séculos XV e XVI a anatomia humana foi colocada no centro da medicina, da arte e da pedagogia (em termos das regras de conduta e civilidade). O corpo era considerado o registro do ser - o homem era o seu corpo. A partir do Renascimento, nas classes sociais superiores o corpo começa a ser distinto do eu e era algo que se

tem e não algo que se é. A laicização progressiva do cadáver foi paralela à separação paulatina entre o corpo e a natureza e à dessacralização de ambos (SANT'ANNA, 1996).

Na expansão mercantilista, o corpo passou a ser pensado como uma máquina, análogo ao relógio. Mas havia um problema: esse relógio não tinha um sistema de regulação interna que compensasse de modo autônomo seus desequilíbrios. E como máquina, não se admitia que ele parasse. A metáfora do corpo se aplicava também à cidade. Saúde e cidade começam a ser assimiladas pelo Estado, em uma inter-relação onde ambos são tomados em uma “ordem dessacralizada, hierarquizada e mecânica, nas quais o trabalho das partes é essencial para o funcionamento do todo. Encontra-se, assim, uma justificativa laica e funcional para o trabalho dos homens” (SANT'ANNA, 1996, p. 249).

À medida em que o corpo foi sendo ‘conquistado’, foi proporcionalmente separado da alma. Com o paradigma cartesiano e a natureza concebida segundo leis matemáticas, o adestramento dos corpos se tornou possível e necessário, e se realizou nas escolas, usinas, hospitais e demais instituições sociais. Com o modelo teórico da termodinâmica de Lavoisier - onde o calor resulta em trabalho, no sentido físico - as técnicas do corpo se direcionaram para a ginástica, de forma que se pudesse produzir um organismo resistente e disciplinado.

Se agora o esforço para a correção corporal deve vir de cada indivíduo, o princípio gerador da vontade, que diferencia as personalidades, passa a ser buscado na parte mais íntima do ser humano: a subjetividade. [...]. A aparência revelando a essência de cada um (...). O sentimento de identidade individual acentua-se na medida em que o indivíduo é chamado a se distinguir da multidão. [...]. O que se busca é um aprofundamento do governo das paixões humanas, uma expressão moderada, fruto de um cálculo prévio, ao mesmo tempo em que se afirma a possibilidade de leitura do ser humano por meio do desenho exterior do seu corpo (SANT'ANNA, 1996, p. 251).

Na busca da higiene dos corpos, o trabalho sobre os movimentos corporais foi estendida à classe trabalhadora, coincidindo estrategicamente com o receio político perante essa população considerada avessa ao trabalho. Até meados do século XX a demanda pelo aumento de produtividade não é assimilada, de forma que se tem como opostos prazer e desgaste físico, trabalho e lazer. Em torno da consolidação das sociedades de massa é que o apelo à produtividade, através dos mecanismos ideológicos, foi aliando prazer à disciplina no trabalho. O corpo energético do modelo termodinâmico concorre com a imagem do corpo informatizado, como uma máquina que produz e consome energia, mas também informação. Em tempos de *status* da Bioquímica, da Genética e Informática, o ser vivo passa a ser percebido como um produtor e transmissor de informação (SANT'ANNA, 1996).

A autora aponta também que, a ambição do conhecimento, manipulação e controle do corpo “abarca o psíquico e o orgânico, a ciência e o imaginário, a tecnologia e a sociedade” (p. 255). Se até o século passado encontrava-se como forte argumento a necessidade do fortalecimento da raça, possibilitando uma massa trabalhadora resistente, no século XX é sobretudo o bem-estar individual que se torna uma justificativa inquestionável. Torna-se natural buscar uma subjetividade mais fluida, móvel e reciclável, capaz de conviver com as incertezas do presente e com a valorização crescente de um modo de vida aberto à desafios constantes como signos de prazer individual. A tecnologia evoca

[...] máquinas lúdicas, conviviais, solidárias, à busca do bem-estar individual e do conforto. [...]. Mais livre para decidir como construir o próprio corpo e, no entanto, mais solidário e incerto na decifração de uma subjetividade que se quer mutante e na escolha dos produtos e serviços destinados a aumentar os níveis de satisfação pessoal no cotidiano, o indivíduo tende a se transformar no seu principal empresário (SANT'ANNA, 1996, p. 258).

A relação corpo-máquina era ilustrada, na descrição que Le Guillant (1984) faz da “neurose das telefonistas”, como experiência de sofrimento quando relata a

“robotização” do pensamento. Também na pesquisa de Assunção e Vilela (2004) os teleatendentes reclamam se sentirem como robôs no atendimento de clientes, como extensão dos sistemas de computador.

2.3 Do trabalho das telefonistas ao de teleoperadores

A descrição e análise da organização do trabalho das telefonistas permite se encontrar características que se apresentam na atividade dos teleoperadores/teleatendentes. Possibilita se visibilizar o entrelaçamento entre a organização do trabalho, os modos de gestão e, particularmente, a gestão de recursos humanos a saúde dos trabalhadores dessa categoria.

A categoria profissional de telefonia foi uma das pioneiras como campo de pesquisa nos estudos sobre Saúde e Trabalho, especificamente sobre saúde mental e trabalho. Em 1910, já se tem o trabalho de Julliard, *“Revue suisse des accidents du travail”*, citado por MONETTI e FERREIRA (1984). Le Guillant, em 1956, realizou um estudo clássico sobre o trabalho das telefonistas, onde identifica a *“Síndrome Geral de Fadiga Nervosa”*²⁶. O reconhecimento dessa atividade como esgotante aparece na legislação brasileira (Consolidação das Leis do Trabalho) desde as décadas de quarenta e cinquenta. Dejours (1988) também analisa e discute a situação do trabalho de telefonistas na Companhia parisiense.

Tradicionalmente, para estabelecer uma ligação telefônica, a telefonista tinha uma mesa eletro-mecânica com vários pares de entradas para ‘plugs’ e à sua disposição vários pares de fios para ‘plugar’, onde cada fio era a conexão do telefone de um assinante. Efetivava-se uma ligação ao conectar dois pares de fios telefônicos nas entradas correspondentes da mesa. Do começo do século XX até a

²⁶ “Trata-se de um quadro polimorfo, com uma sintomatologia rica e variada, mas onde algumas alterações dominantes se encontram de uma maneira constante e superposta em todos os sujeitos. Pode-se estabelecer uma sistematização aproximada, descrevendo essencialmente: uma ‘síndrome subjetiva comum’ de fadiga nervosa; alterações do humor e do caráter; alterações do sono; um

década de oitenta, cada telefonista ocupava um posto de trabalho em uma mesa telefônica que comportava até trinta postos de trabalho e atendia várias chamadas simultaneamente. Uma única mesa podia realizar até duzentas ligações ao mesmo tempo.

Quando um assinante levantava o fone de seu aparelho, uma sinalização de luz aparecia na central telefônica, indicando para todas telefonistas que havia clientes solicitando atendimento. O tempo entre o início do sinal e o atendimento contabilizava produtividade. A telefonista falava com o cliente, que lhe solicitava o número desejado. Em geral, até a década de cinquenta, o cliente pedia diretamente a “residência tal”, e as telefonistas memorizavam o número do par a ser contatado. Os dados da ligação eram anotados em letra de forma minuciosamente no bilhete telefônico, que posteriormente passavam por leitura ótica. Os dados eram racionalizados em sessenta e três códigos de comunicação (PACHECO, 2002).

Havia muitos acidentes de descargas elétricas com grande ruído que causavam perda de audição; as supervisões eram ostensivas; o trabalho muito repetitivo e se utilizavam sistema de escuta, pelo qual era controlado o comportamento das telefonistas em relação ao atendimento prescrito pela empresa.

O modo de cálculo deste rendimento contribui muito a dar ao ritmo seu caráter penoso. Ele é determinado em relação a uma média efetuada sobre o grupo de operadoras e em seguida cada uma é obrigada a efetuar uma porcentagem em relação a esta média. As operadoras tem horror desta média a ser cumprida, pois caso não a cumpram, pensam, suas notas serão rebaixadas e sua promoção será comprometida. Este modo de proceder provoca uma competição entre as telefonistas, que disputam entre si as comunicações, para manter suas médias (LE GUILLANT, 1984, p.11)

O autor descreve, através de relato das trabalhadoras, que o clima nas centrais era de competição:

conjunto de manifestações somáticas variáveis; a repercussão destas diferentes alterações sobre a

Elas se anunciam várias vezes sobre a mesma chamada e é aquela que grita mais alto que pega a chamada. Elas "provocam ruídos nos fones das outras" durante estas pequenas disputas, ruídos estes que representam verdadeiros sofrimentos para muitas delas. Este sistema provoca o seguinte fato paradoxal: nas horas de menor movimento a competição entre elas é mais forte. Enquanto que quando há chamadas 'para todo mundo', elas se enervam menos e, dizem, sentem uma fadiga 'mais física'. (LE GUILLANT, 1984, p.11)

Pacheco (2002) descreve sobre o perfil de telefonistas até 1984, que "a Companhia necessitava de pessoas com poucas possibilidades de crescimento profissional, que se acomodassem na função e que permanecessem na atividade por muitos anos, para que conhecessem, profundamente, o processo e conteúdo do trabalho, em toda sua complexidade" (p.115). Havia um baixo *status* social, preconceituosamente considerada 'de mulheres', pois eram trabalhadoras com pouca qualificação formal. O ingresso na função se dava, na maioria das vezes, por concurso público e era comum essas trabalhadoras se aposentarem como telefonistas.

A substituição do disco telefônico pelo teclado digital aumentou a velocidade das chamadas e entradas de dados. Também foi possível distribuir automaticamente a chamada para a telefonista que estivesse livre no posto de trabalho, associado ao Distribuidor Automático de Chamadas - DAC. A implementação do MARA - Medidor Automático de Respostas de Atendimento permitiu funções como gravar a conversação telefônica, cronometrar o tempo de espera em linha e o tempo de duração da chamada. Com isso, foi possível controlar o conteúdo da conversação, antes feita pelas monitoras através de escuta, e reduzir o ciclo de trabalho, acelerando o ritmo de trabalho. Devido à busca por maior objetividade no atendimento, cria-se uma fraseologia mais longa e abrangente, reduzindo o diálogo espontâneo com o cliente. O foco da supervisão prioriza a produtividade e não o comportamento das telefonistas (PACHECO, 2002).

Pacheco (2002) encontra no estudo citado os sintomas descritos por Le Guillant (1984): sintomas psicossomáticos, problemas digestivos, perdas auditivas induzidas por ruído, e, principalmente, grande incidência de doenças mentais. Barreto²⁷ (2001, *apud* PACHECO, 2002) aponta, de um estudo na Telemig (Minas Gerais), que o sofrimento psíquico era a doença ocupacional de maior recorrência nos trabalhadores do atendimento ao cliente.

Outra sintomatologia pesquisada por Pacheco (2002) são as lesões por esforços repetitivos (L.E.R./D.O.R.T). A autora debate a gênese dessas lesões através da complexa combinação das mudanças produtivas da atividade de telefonistas para as configurações de teleatendimento dentro de uma companhia telefônica privatizada. Explora, entre outros fatores como gênero, a influência das inovações tecnológicas, como a substituição, em 1984, dos circuitos manuais pelo Sistema Eliminador de Bilhetes Interurbanos (SEBI-U), que possibilitou substituir o disco telefônico pelo teclado digital.

²⁷ BARRETO, F. L.; *O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia: tentativa de compreensão de uma atividade com caráter patogênico*. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 2001. Dissertação de Mestrado.

3 Discursos Corporificados - alguns sentidos possíveis

3.1 Da pesquisa, entrevistas e textos

A pesquisa empírica foi realizada em quatro dos maiores 'call centers' sediados no Rio Grande do Sul, com base sindical (acordos coletivos de trabalho) nas telecomunicações, conforme as informações do SINTTELRs. Outras empresas também atuam comercialmente no Rio Grande do Sul, mas vinculam seus serviços de teleatendimento à organizações geograficamente localizadas em outros estados do país.

Tendo em vista o objetivo de identificar as políticas e práticas de gestão em recursos humanos e em saúde dessas empresas, selecionou-se como informantes os profissionais de recursos humanos e os participantes das CIPA's (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Ao se buscar o depoimento dos profissionais de recursos humanos pressupôs-se que esses melhor expressariam as políticas de gestão prescritas e formais. A escolha dos profissionais foi indicada pelo SINTTELRs.

A opção em incluir depoimentos de trabalhadores 'cipeiros' se deu visto essas trabalhadoras e trabalhadores serem, em tese, responsáveis pela prevenção de acidentes de trabalho, diretamente ligados às questões de segurança e saúde do ambiente de trabalho e possíveis de informar sobre as políticas de gestão concretas e informais. Os 'cipeiros' foram indicados ou pelo SINTTELRs ou pelos profissionais de Recursos Humanos entrevistados. Dos 'cipeiros' dois eram eleitos por voto direto dos trabalhadores e dois eram representantes indicados pela direção das empresas. A única forma de acesso aos possíveis participantes de pesquisa foi através das

indicações, uma vez que não se tinha outro tipo de contato com as organizações senão pelo sindicato da categoria.

A coleta de dados foi realizada com entrevistas e textos da página eletrônica de uma instituição de referência no setor, visita às empresas e diário de campo. A utilização de entrevistas se baseou na consideração de que para as questões relacionadas ao objeto de pesquisa, a percepção dos profissionais da área possibilitariam as aproximações necessárias, privilegiadamente em relação à outros métodos de coleta. As entrevistas foram semi-estruturadas, seguindo roteiro apresentado nos anexos.

Foram realizadas nove entrevistas²⁸, nas respectivas organizações: cinco²⁹ com profissionais dos setores de Recursos Humanos (ou correspondentes) das empresas pesquisadas e quatro com trabalhadores ligados às Comissões Internas de Prevenção de Acidentes - um trabalhador de cada empresa.

Como material de análise se utilizou os depoimentos obtidos através das entrevistas semi-estruturadas e textos escritos disponibilizados ao público. Os textos utilizados foram retirados da página de internet da Associação Brasileira de Telemarketing, no período de setembro de 2004, onde se encontrava dados referentes às questões norteadoras propostas. O trabalho de interpretação desses documentos se baseou na pesquisa de análise de documentos públicos, identificando no corpo dos textos as categorias e temáticas analíticas.

A perspectiva considerada é de que o *site* da instituição apresenta escritos e artigos de profissionais de referência no setor de teleatendimento, como é informado na 'página'. Dessa forma, é um instrumento de comunicação que divulga

²⁸ Todos entrevistados consentiram através do termo de consentimento livre e informado seus depoimentos. Cada entrevista durou em média uma hora, permitindo que todo roteiro proposto fosse abordado.

²⁹ Em uma das empresas foram entrevistados dois profissionais de recursos humanos, por sugestão dos entrevistados, pois são responsáveis por atividades diferentes - um da área ligada à

as diferentes idéias e parâmetros profissionais, e portanto compartilha uma linguagem através dos sentidos das práticas discursivas que são ali socializadas.

No processo analítico, o material obtido foi categorizado, constituindo três grandes temáticas (contexto de trabalho, políticas de recursos humanos e políticas de saúde), com base nas questões de pesquisa propostas. Essas temáticas se constituíram por sub-temáticas, agrupadas segundo os procedimentos orientados pelo referencial de análise escolhido. No processo de análise se utilizou o referencial da análise das práticas discursivas³⁰ (SPINK e FREZZA, 2000), fazendo as adaptações necessárias, pois a “construção das categorias de análise depende, fundamentalmente, do tipo de pesquisa realizada. [...]. É um processo de construção que está intimamente relacionado ao objetivo da investigação e aos repertórios disponíveis” (SPINK; LIMA, p. 114).

O primeiro passo da investigação foi a aproximação com o sindicato da categoria, para obter as primeiras informações pertinentes à realidade de trabalho, situando os dados loco-regionais, as questões do setor, a história da mudança das telecomunicações no Rio Grande do Sul, entre outros. O movimento seguinte foi a revisão bibliográfica, que fundamentou uma série de hipóteses iniciais, culminando no projeto de pesquisa. A coleta dos dados provocou uma nova seqüência de questionamentos e revisões, e da mesma forma o trabalho de categorização desses foi mais de uma vez retomada.

administração de pessoal, contratação, afastamentos, desligamentos, e o outro por treinamentos e junto à área operacional.

³⁰ Neste estudo necessário se fez a escolha de um percurso diferenciado, aliando-se dois motivos - um, como opção de traçar uma contribuição sobre a temática de estudo por outro caminho, de análise histórico-discursiva, igualmente contribuindo e dialogando com os demais estudos realizados; e outro, de ordem circunstancial e analítica: da impossibilidade, na situação específica do campo pesquisado, de acesso à todos os dados necessários a um estudo ‘pluridimensional’, como sugerido pelos pesquisadores do campo da Saúde e Trabalho. As organizações à princípio não consentem a observação dos postos de trabalho (com exceção de uma empresa que permitiu rápida visita) e disponibilidade de documentos internos, por questões de ‘segurança’.

Como afirma Spink e Lima (2000), a produção de sentidos não se faz encapsulada em classificações apriorísticas, de maneira que os processos de categorização não são impositivos, mas sensíveis à complexidade que o fazer do trabalho de pesquisa incita. Assim, o processo de interpretação se deu a todo momento de construção da pesquisa, até onde se delinearão os objetivos propostos, privilegiando a apreensão dos sentidos no encadeamento das temáticas.

3.2 Análise das categorias e os recortes discursivos

3.2.1 Contexto de trabalho

Os telesserviços podem ser genericamente dividido em duas modalidades: receptivo e ativo. O 'receptivo' compreende todos serviços de recepção de ligações dos clientes, sejam reclamações, sugestões, esclarecimentos, suporte técnico, produtos procurados para compra, etc. No 'ativo', são os teleoperadores que realizam as chamadas telefônicas para cobrança, oferta e venda de produtos, propaganda, acompanhamento de procedimentos, entre outros.

Os profissionais de recursos humanos, ao caracterizarem as organizações estudadas, revelam suas características distintas no setor de teleatendimento. A empresa A trabalha com projeto específico de atendimento ao cliente de uma empresa contratante há quatro anos, sendo uma central de menor tamanho em relação às demais - opera com cento e setenta atendentes. Desenvolve especificamente o atendimento receptivo. Foi recentemente incorporada por outra das empresas pesquisadas.

A empresa B têm em torno de quatro anos no mercado e conta com mil e duzentos funcionários. Fornece serviços de teleatendimento ativo, principalmente à clientes nacionais. A empresa C atua no mercado há cinco anos. É filial (ou 'site') em uma rede nacional. Emprega duas mil pessoas em Porto Alegre e atende clientes de porte nacional e regional, abarcando serviços receptivos e ativos. A

empresa D está no mercado há cinco anos, passando de uma empresa regional à nacional. Tem trezentos e cinquenta teleatendentes na sua central e trabalha fundamentalmente com serviços receptivos.

No Brasil são cerca de, em torno de 28 mil funcionários, são 150 clientes, grandes clientes

Têm outros grandes clientes: ou até mesmo empresa do mesmo ramo, mas que contratam a empresa C para terceirizar serviços de telemarketing, então só em São Paulo são 4 sites, é como se fosse um rede de conexão onde tá tudo interligado, tudo que acontece aqui, acontece lá, então não é matriz e filial e sim site (Profissional de RH empresa C)

O cliente nos oferece o contrato de atendimento aos seus clientes e ele é responsável por toda estrutura física, micro, tudo que é, o hand set, a água que nós tomamos, o banheiro que nós usamos, tudo é fornecido pelo cliente. A nossa responsabilidade é uma responsabilidade sobre as pessoas (Profissional de RH empresa A)

Na apresentação do 'telemarketing' colocada na pela ABT³¹, são destacadas como vantagens de sua utilização para as empresas:

Agilidade; redução de custos; controle imediato de resultados; seletividade; baixo investimento; grande penetração; contato direto com consumidores; fácil controle (www.abt.com.br)

Quanto à caracterização do setor, os dados da página de internet da ABT apresentam algumas informações:

Em média, o setor cresce em torno de 10% ao ano, insere-se em um grande contexto de aprimoramento da relação com o consumidor e abre diariamente as portas do mercado para o uso de ferramentas como o CRM (Customer Relationship Management) [...]. Sua expansão foi facilitada pela integração da internet e de avanços em hardware e software, que permitiram às empresas selecionar criteriosamente o mailing e oferecer serviços mais eficazes, bem direcionados (www.abt.com.br)

³¹ Associação Brasileira de Telemarketing

No depoimento dos profissionais de recursos humanos, expressa-se a congruência da caracterização do setor com as empresas especificadas:

Antigamente se falava que era call center, hoje se diz 'contact center' né, as diferenças: call center normalmente por telefone, e hoje é muito mais que isso, é uma central de atendimento ao cliente não só por telefone, mas também por chat, internet, fax (Profissional de RH empresa C)

Uma temática que atravessa a caracterização do trabalho no setor é a 'terceirização'. A necessidade de adaptar os serviços às solicitações e características de cada cliente contratante revela e justifica uma configuração bastante flexível da diversidade de atividades que comporta uma central de atendimentos, e que se expressa na percepção de 'torre de babel' que se tem ao observar os grandes 'call centers'.

[...] e cada vez se nota assim um crescimento maior, porque as empresas tão buscando realmente uma terceirização (Profissional de RH empresa C)

Nós compartilhamos a necessidade do cliente. Nós temos um contrato flexível. [...] justamente pra gente poder absorver atividades, atividades relacionadas ao atendimento ao cliente do projeto X, isso não diz só respeito ao zero oitocentos, isso pode ser num suporte ao agente (Profissional de RH empresa A)

Com respeito às terceirizações, o que se apresenta como diretriz em todos setores produtivos em geral, é a subcontratação das atividades 'meio' da empresa, ou seja, a delegação de tarefas que não estão diretamente relacionadas com o teleatendimento. São subcontratados setores administrativos, limpeza, segurança, departamentos jurídicos, de relações públicas e marketing entre outros. Essa é uma tendência dos setores produtivos em geral, não somente de empresas de telecomunicações.

Entre os serviços terceirizado está o de saúde ocupacional, em todas empresas pesquisadas:

Audiometria, fonoaudióloga até eu acho que não é da empresa C a audiometria; por enquanto é terceirizada. É uma empresa que faz (Profissional de RH empresa C)

A gente terceiriza, é junto com a clínica médica que nós temos (Profissional de RH empresa B)

Ele é terceirizado. Nós temos um médico coordenador, que faz todo o acompanhamento do call center da parte de ergonomia e da parte da saúde ocupacional, da parte de PCMSO, temos ginástica laboral (Profissional de RH empresa D)

O corpo funcional dos 'call centers' é formado principalmente por jovens, de dezoito a vinte e cinco anos, com ensino médio e ensino superior incompleto. Esse dado se confirma nas quatro empresas pesquisadas. A mesma configuração é encontrada em outros estudos do setor (ASSUNÇÃO; VILELA, 2004; GLINA; ROCHA³², 2003; FERNANDES, DI PACE; PASSOS, 2002) que, como aponta Assunção e Vilela (2004)³³, é a faixa a população que mais procura emprego no país.

A prestação de serviço é bastante heterogênea e conforme a natureza das atividades contratadas e a característica específica das organizações. Os 'call centers' são, fisicamente, espaços amplos, subdivididos em pequenas estações de trabalho (que são as posições de atendimento - PA's) onde se encontra um terminal de computador, o sistema telefônico com fone de ouvido conectado ao microcomputador sobre a mesa e a cadeira do teleoperador. Dependendo do tamanho da central de atendimentos tem-se mais ou menos PA's, que são disponibilizadas para vários operadores conforme o regime de turnos utilizados. No trecho de depoimento abaixo, pode-se apreender a heterogeneidade de atividades que o 'call center' comporta:

³² Glina e Rocha (2003), ao pesquisar o setor de cobrança de um banco internacional, verificaram que mais de oitenta por cento (83,7%) dos teleoperadores tinham entre vinte e três e trinta anos de idade, e oitenta e cinco por cento (85%) eram mulheres. Nesse 'call center', todos tinham pelo menos curso superior incompleto (p. 10).

³³ As autoras, no estudo ergonômico citado, encontraram noventa por cento (90%) do efetivo com menos de trinta anos, sendo que setenta e dois por cento (72%) tinham terminado o ensino médio, e quinze por cento (15%) estava matriculado no ensino superior (p. 3).

Nós temos diversos canais, [...] existem os nossos agentes autorizados, que são nossos parceiros, [...], e existe a nossa venda corporativa [...]. Então o call center tem que ter uma estrutura para apoiar a esses três tipos de venda, que são eles [teleoperadores] que fazem toda habilitação. [...] Existe o ativo pré e pós, existe o pessoal que faz o back office corporativo, que ajuda só a venda corporativa, existe o back office dos nossos parceiros, do dialer, existe o pessoal que faz retation, que é a retenção, aquele cliente “não gosto da empresa X”, então entre esse pessoal, existe o pessoal da monitoria, que faz monitoramento, né? que apoia, faz escuta, etc, etc. (Profissional de RH empresa D)

Basicamente, as tarefas necessitam que o teleatendente se identifique e comece a comunicação com o cliente operando no computador os *softwares*, de forma a acessar as informações que precisa utilizar e seguir o *script* previsto para cada tipo de atendimento (no caso em que são utilizados).

*[...] o script tem que ser um aliado do operador. Mesmo sabendo que todos devem falar a mesma língua, a sua vitória estará em saber utilizar este guia para alcançar o seu objetivo. As empresas que trabalham com telemarketing devem estar atentas à reação que seus operadores têm ao receber um *script*. Muitos deles não aceitam o conteúdo do texto ou não concordam como ele é passado e acabam por fazer deste *script* uma pedra no seu caminho (www.abt.com.br)*

Mesmo em atendimento receptivo, algumas empresas não utilizam *script*, como em uma das organizações pesquisadas. Há uso de *script* no ativo, seja em vendas ou outro tipo ação, quando o objetivo é manter a padronização da comunicação. Essa é uma questão que depende da política de atendimento implementada para cada atividade, sendo flexíveis à demanda de *marketing*.

É geral, todas tem script. [...]. Principalmente quando é ativo, vendas, eles tem maior liberdade; [...] alguns fazem venda mais agressiva, outros fazem venda mais de relacionamento, fala muito mais com o cliente, muito mais na informalidade, então depende muito do cliente também, hoje tá na parte de personalizar o atendimento (Profissional de RH empresa C)

[...] Do script?? Não! De se queixar de ter que seguir aquilo? Já tá super adaptado assim, né? super! É uma coisa que já tá inato assim deles (Profissional de RH empresa C)

A escuta, ela é fundamental. Não no sentido de cobrança, a gente sempre fala isso, no sentido da orientação, porque eu atendo, eu passo uma imagem, certo? [...] Então o supervisor só vai saber te orientar se ele te ouvir [...]. Então é uma ferramenta fundamental (Profissional de RH empresa D)

Gera, por que a pessoa se sente vigiada, é um estresse por que a pessoa se sente vigiada, só que é uma coisa normal (Trabalhador de CIPA empresa D)

Embora tanto o *script* quanto a escuta sejam apontadas como instrumentos de auxílio ao operador, o fato de contarem pontos de avaliação e as escutas serem aleatórias, sem que o operador saiba quando está *sendo* monitorado, são passíveis de serem utilizados e percebidos como meios de controle, justificados como ‘naturais’ no setor. Eram, já no começo do século, um dos fatores mais perturbadores da saúde das telefonistas, como apontou o estudo de Le Guillant (1984), permanecem presentes.

A gestão de pessoas é, em todos ‘call centers’ pesquisados, ligados diretamente, à supervisão. São os supervisores que se ocupam de todo acompanhamento dos funcionários, em alguns casos desde o processo seletivo até implementação de treinamentos e avaliações de desempenho:

[...] mas o forte no dia-dia é o acompanhamento da supervisão mesmo, né, porque é quem fica com eles diariamente durante a carga horária de trabalho (Profissional de RH empresa D)

De trabalhar isso mesmo, de que pode ser diferente, mas tem que persistir, tem que encarar, que tem que correr atrás, a supervisão trabalha muito isso com eles também (Profissional de RH empresa B)

Outros traços que expressam as relações de tensão que se estabelecem com a forma de manejo das avaliações de desempenho e a relação com supervisores são

os dados sobre a competitividade entre operadores, temática também presente no trabalho de telefonistas.

Por que eles trabalham lado a lado, então eles se comparam. Mas é passado pra eles sim, toda essa... as avaliações (Profissional de RH empresa C)

Isso ocorre assim até entre os setores diferentes. O setor X por exemplo, [...], não se dá bem com o pessoal do pós assim... e o pessoal não se dá bem com o pessoal do X e o setor de retenção, também. [...] a gente criou um vínculo com o pessoal do Y [que atende a empresa contratante Y] assim que tavam ali no mesmo horário assim, sabe? Mas eu via que era raro isso (Trabalhador da CIPA empresa C)

A divisão do trabalho em grupos, no caso das chamadas ilhas, articulada com as avaliações de produtividade de cunho individual, propicia uma fragmentação maior entre diferentes setores e a estimula percepção do desempenho como disputa.

3.2.2 Políticas de Recursos Humanos

Os critérios de seleção de pessoal foram razoavelmente semelhantes: no mínimo dezoito anos completos, ensino médio completo ou superior incompleto. Nenhuma das empresas cita limite de idade máximo e ressaltam que o principal é preencher os requisitos desejados para as funções. Grande parte dos recrutados são jovens, entrando no mercado de trabalho. Existe a preferência de que seja a única ocupação remunerada. Para os cargos de supervisão são preferidos os candidatos cursando o ensino superior. O processo de seleção, em geral, constitui em análise de *curriculum vitae* e posterior entrevista de grupo.

[...] a gente pede segundo grau completo. Porque a gente quer que a pessoa tenha um mínimo de fluência verbal. [...] curso regular, até pela desenvoltura, né? a gente avalia. Às vezes tem pessoas que tem um vocabulário excelente (Profissional de RH empresa B)

[...] a gente até dá prioridade pra pessoas que não estejam conciliando com outro trabalho, a gente sabe que fica um pouco cansativo [...] vem aqui e já trabalha seis horas no outro trabalho e vem pra cá pra fazer mais seis horas, então não é o ideal [...]. É feita uma prova de informática, cada cliente tem a sua etapa de seleção (Profissional de RH empresa C)

Mais jovem, inclusive primeiro emprego. Esses últimos que eu contratei agora, quinze pessoas, a carteira deles, era carteira novinha, [...] o primeiro contrato de trabalho dele foi conosco (Profissional de RH empresa A)

O 'telemarketing' se reconhece e se divulga como sendo importante opção de mercado de trabalho para a população jovem, apresentando-se como mercado especialmente atrativo. Faz uso de tal tendência como estratégia de propaganda e como testemunho de seu compromisso social:

Cada vez mais as empresas investem e abrem oportunidades para aqueles que querem ingressar na profissão. Ao mesmo tempo, exigem uma qualificação cada vez maior. A possibilidade de trabalhar, em média, apenas 6 horas, ter um salário razoável e alguns benefícios, torna a função ainda mais atraente já que é, também, a chance de conciliação com outro emprego, faculdade, ter mais tempo para a família... (www.abt.com.br)

Também faz parte dos critérios de seleção características comportamentais, e supostamente de acordo com a modalidade do serviço a ser prestado.

Mas o perfil que a gente busca, são realmente pessoas que sejam calmas, por que? Porque é telemarketing receptivo! [...], porque a própria dinâmica já coloca situações vividas dentro do site, [...] que deixam a pessoa em situação delicada, [...] quanto mais calma ela for, melhor, que ela tenha mais controle emocional, melhor (Profissional de RH empresa C)

[...] independente do cliente, nós precisamos de um perfil que seja mais agressivo. Por que a gente trabalha com vendas. Independente do tipo de venda, claro que uma venda lá é mais fácil, então a agressividade[...] pode ser menor, tem outra lá que a.. a venda é mais de alto impacto, então a agressividade tem que ser maior, [...] de forma geral a gente precisa que tenha esse pique, essa malícia, tenha essa linguagem da venda (Profissional de RH empresa B)

Fatores ligados à características de gênero permanecem na política de seleção para teleatendentes, vinculadas à habilidades supostamente femininas que são tomadas como adequadas para atendimento.

Já houve, por um bom tempo, digamos maioria feminina. Hoje não. [...] temos muito homem também. Bastante. Mas no call center a maioria feminina, porque via de regra o cliente gosta de ouvir a voz feminina (Profissional de RH empresa D)

no suporte por ser informática tem muito mais homem do que mulher, não que a gente estipule isso! Isso é uma coisa [...] tem um trabalho de parceria com as escolas de informática e é muito mais homem do que mulher. [...] sim, na Retenção é mais relacionamento, mais de ouvir o cliente, então tem mais mulher nessa área (Profissional de RH empresa C)

Então quando a gente contrata, a gente faz a dinâmica de grupo a gente procura identificar isso. Por isso que a gente vê muitas mulheres trabalhando em call center, porque elas são mais tranquilas, elas não se irritam com tanta facilidade, elas têm mais, são mais concentradas. [...] o perfil para a função é esse (Trabalhador de CIPA empresa D)

Ainda como opção de mercado de trabalho, além da população jovem, a questão de gênero se expressa como área de atuação socialmente pertinente:

Atualmente são quinhentos mil postos de trabalho no telesserviços - estima-se que quarenta e cinco por cento deles para jovens [...] e outra parcela para mulheres com mais de quarenta anos, retornando ao ambiente profissional (www.abt.com.br)

O setor de teleatendimento opera com índices altos de rotatividade e absenteísmo. Nos depoimentos os entrevistados confirmam os dados também nas centrais estudadas.

[...] mas ainda me cobro às vezes, um pouco com essa coisa das relações descartáveis, porque a gente trabalha com muitos números, eu tenho cerca de 150, 200 vagas ao mês" (Profissional de RH empresa C)

Já [...] há alto índice de rotatividade, porque existe muita cobrança por resultado e as pessoas não agüentam [...] é, e aí assim oh, é um cliente que nós temos um turn over altíssimo, porque realmente é ranking a produtividade, eles são números e é aí é um cliente mais difícil da gente selecionar (Profissional de RH empresa C)

Essa questão é expressa em associação com uma representação de que os teleatendentes percebem seu trabalho como temporário. Outras hipóteses ligam a rotatividade e faltas ao trabalho à característica desgastante da atividade.

[...] pela própria natureza estressante, ele tem uma vida útil, né? Que nós na pesquisas, tal, pelo que sabemos o certo é entre 2 anos, 2 anos e meio. Passado este prazo, tu já tem que fazer um investimento muito grande na motivação (Profissional de RH empresa D)

Uma coisa que a gente aborda com eles em treinamento, é que se eles acham que isso aqui é um bico, eles tão no lugar errado na hora errada, por que empresas que nós representamos, a dimensão que nós representamos não vão contratar pessoas que fazem bico, querem profissionais, né? Então existe um investimento nesse sentido. [...] uma luta da empresa que quer isso, e com uma realidade do seguimento que não é essa. [...] Aquela coisa assim: ah, é uma forma de eu pagar minha faculdade, de eu não estar desempregado, é um meio de, né, não é uma profissão em si (Profissional de RH empresa B)

A rotatividade é muito grande, a gente tem sempre uma turma entrando, pessoa saindo. acho que a grande maioria encara como uma passagem. Mesmo porque não dá pra se fazer carreira né? Um ano, dois, três quatro no máximo e estorou, deu, acabou (Trabalhador de CIPA empresa A)

Os cipeiros avaliam que, em poucos anos houve mudanças na atividade, com a expansão do mercado e decorrente aumento das exigências para execução das tarefas como teleatendente. Associam essa alteração com um esvaziamento da qualidade do atendimento que necessita ser cada vez mais breve.

[...] uma coisa geral dos setores, porque na mesma proporção que caiu o atendimento, aumentou o investimento em marketing, entendeu? [...] hoje, tu liga a tua TV e [...], é o plano de preços,

[...] modelos de aparelhos diversos assim... uns dois anos atrás, os modelos eram padrão. E o que se conquistava com isso? Com o atendimento. Então hoje, o que as empresas estão buscando? Tão alterando a tecnologia[...] Porque? Porque se eu comprar um CDMA, eu não tenho como trocar de operadora, independente de o serviço tá bom ou ruim (Trabalhador de CIPA empresa C)

[...] tinha só um modelo de aparelho na cabeça, agora ele tem que trabalhar com cinqüenta modelos de aparelho GSM, vinte modelos de aparelho TDMA, [...] ele tem que agregar muito mais informação pra ele, [...] não é mais tão fácil como era antes, ser atendente. [...] 'ah!, tu liga pra empresa C, antes tu ligava pra o cento e dois, ah! quero o telefone da rua tal!' ah, ele sabia que era Porto Alegre! Hoje se tu ligar pra o cento e dois, o cara: 'tá, mas qual cidade? Pô! Mas peraí, o cento e dois nasceu aqui na esquina, aqui na esquina!' Então como é que agora [...], tu faz uma ligação e fala com a pessoa, um baiano!?' (Trabalhador de CIPA empresa D)

A questão do tempo se expressa na fala dos trabalhadores como uma justificativa para a banalização dos processos que são percebidos como inevitáveis pois fazem parte das realidade do mercado, ou mesmo da vida contemporânea:

Pra nós, pra esse segmento de Telecom, 2 meses não é nada. Futuro pra nós é 6 meses. Estratégias, planejamento estratégico, não é um ano, é quatro meses, pra entender o planejamento estratégico que é... Muda, troca controle acionário, muda de tecnologia, muda de nome, compra a Embratel, compra BCP, isso tudo mexe internamente (Profissional de RH empresa D)

Tudo é imediatista hoje né S., tudo a gente não espera amanhã, depois, ano que vem, tem que ser ontem, se não for ontem não funciona, não serve, não presta (Profissional de RH empresa B)

Os depoimentos sobre os treinamentos expressam significativamente algumas concepções da gestão associadas tanto ao perfil desejado dos teleoperadores quanto à outras exigências da atividade, presentes também nos sistemas de avaliação de desempenho e cobrança de metas de produtividade. São propostos treinamentos iniciais, colocados como 'básicos' e outros para as demais especificidades da ilha onde os atendentes trabalharão.

A gente dá todo um treinamento preparatório, antes de eles começarem a ir pra operação. [...] tem algumas partes do treinamento que são as mesmas pra todos, não é? É o básico que a gente chama, [...], que se aplica pra qualquer cliente (Profissional de RH empresa B)

A gente faz [...] inclusive no treinamento inicial: 'alguém aqui aprendeu a andar de bicicleta sem ralar o joelho? Né? alguém aqui aprendeu a dirigir só lendo manualzinho? Não! A gente vai ter que pular, vai ter que experimentar, a gente vai errar, a gente vai fraquejar, tem uma hora que acerta. Uns antes dos outros, né.. o tempo maturação de cada um [...] isso é uma abordagem já dos últimos tempos que a gente tem feito, duas opções pela frente - 'ou eu vou atrás e mostro que eu sou vitorioso ou eu desisto, e a gente sempre escolhe a primeira, né? (Profissional de RH empresa B)

Às vezes o cliente dá treinamento, não é sempre a empresa C [...]. Então todos funcionários quando entram recebem esses módulos e depois a gente faz reciclagens [...] aí a gente faz a parte comportamental [...]. Agora nossos supervisores também têm com um treinamento de formação, vários módulos onde é contratada uma consultoria externa, agora tem um módulo de comunicação, produtividade, feed back, então, bem nessa área de desenvolvimento (Profissional de RH empresa C)

Os setores de recursos humanos enfatizam o investimento das gestões na área de treinamentos comportamentais, como ferramenta de formação e produtividade dos operadores.

[...] ele vai ser acolhido com uma apresentação da empresa, com integração, digamos dos funcionários com vídeo motivacional: 'conheçam a empresa que vocês vão entrando', um vídeo todo motivacional, [...] então é bem a injeção mesmo, de ânimo. Que tem às vezes também é o café com o gerente do site, se escolhe uma das pessoas da operação pra tomar o café da manhã [...]. Foi criado o DAC, que é um Diversão, Arte e Criatividade, [...] não nem só do RH, mas das operações, de tudo que é festa se organizar (Profissional de RH empresa C)

[...] aquela parte motivacional que a gente faz durante o mês, procura enfeitar o site em cada comemoração que houver no mês, [...] então isso já alivia, que não é só ver as paredes brancas e só aquela coisa, atendimento [...]. Então isso já quebra aquele estresse, então entre um atendimento e outro tu vê o colega

fantasiado, [...] quem fez mais débito em conta, então ganha um celular, é dado camiseta (Profissional de RH empresa A)

As organizações investem na receita da gestão de pessoas que propõe a formação como estratégia eficaz para o alcance de resultados. O 'site' da ABT, através dos artigos de seus consultores, destaca:

O desenvolvimento de pessoas e a transformação de grupos em equipes são uma intervenção psicossocial no sistema humano das organizações e pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos e atitudes, devendo ser uma atividade de reeducação permanente (www.abt.com.br)

Existe uma parte das atividades de treinamento diretamente ligadas à questões de comportamento, denominadas de 'motivação', com vistas à reparação do desgaste da atividade:

[...] todas as habilidades de lidar com o cliente, o que é necessário para uma comunicação eficaz [...]. Eles fazem um trabalho em grupo, paciência, tarará, cortesia, e aí vai. [...] A gente vai trabalhar daí nos treinamentos comportamentais de reciclagem, [...] vamos ouvir esse cliente! e aí tu fala dos sete pecados capitais do atendimento: aquela coisa robotizada né, [...] 'será que a gente não tá ficando assim?' De tá sempre dando a mesma resposta, ou de não se preocupar mais com a empatia, né? (Profissional de RH empresa C)

[...] Mas obviamente há o cansaço. [...] aí entra a questão do treinamento muito forte [...]. O grande trabalho que nós temos é preparar as pessoas para a mudança. Esse é o grande desafio, constante, constante, constante. Flexibilidade, a receptividade à mudança (Profissional de RH empresa D)

Em todas empresas pesquisadas, os horários dos teleatendentes funcionam por regime de turnos; uma das empresas trabalha com carga horária fixa de trinta e seis horas semanais; em outras são sistemas mistos: alguns turnos de quatro horas, outros de seis horas (com quinze minutos de intervalo, como previsto em lei). A distribuição dos turnos é bastante diversificada e varia inclusive para cada teleoperador; em algumas centrais se organiza sistema de escalas. No caso de

serviços de suporte técnico, há turnos nos finais de semana; nas operadoras de telefonia celular, atende-se vinte e quatro horas por dia. Os atendentes executam atividades definidas pelas 'ilhas' onde estão lotados. Cada ilha se ocupa de um tipo de tarefa do leque de serviços prestados:

O mesmo cliente pode ter várias células, o Y! Nossa! [...] suporte, vendas e retenção, mas dentro de cada uma tem outras tarefas diferenciadas, tem algumas PA's, que é posição de atendimento, mais administrativas, dentro do suporte tem um que faz só respostas de emails à diretoria, mas é muito relativo, [...] o pós tem umas duzentas pessoas que fazem a mesma coisa! Então é muito relativo, depende do cliente (Profissional de RH empresa C)

[...] tem uma parte que é essa técnica, de cobrança, que eles ligam pra o cliente, ou o cliente quando liga pra o zero oitocentos, ele tem uma dívida [...]. Eles trabalham num horário condensado, que é um horário de sete horas e doze por dia, pra folgar sábado e domingo, então só funciona de segunda a sexta. Mas também é um receptivo/ativo (Profissional de RH empresa A)

Quanto às políticas salariais, em algumas organizações a remuneração é fixa (em geral nos serviços do receptivo), em outras há variação conforme a característica da 'ilha': no caso das ilhas de retenção, uma das empresas cita que o salário é maior que nas demais ilhas; a área de vendas é comissionada, ou seja, recebem de acordo com a produtividade. Existe a possibilidade de migração interna de uma ilha para outra e as empresas têm alguns critérios para promoções ou migrações. Todas buscam aproveitar a experiência inicial na empresa como teleoperador para os demais cargos da operação. No caso de migrações de uma ilha para outra, nem sempre há alteração salarial. Uma das empresas tem um sistema específico de promoção interna:

Nós temos o projeto W, que são vagas internas que a gente divulga. Então normalmente a pessoa entra como operador de telemarketing, depois de um tempo vem buscar um crescimento, normalmente tem que ter no mínimo 6 meses de função e a pessoa pode se tornar supervisor, depois de supervisor num gestor, de gestor um gerente do site, ou outras vagas aí mais pra área de treinamento né? Então existe sim, uma possibilidade bem grande de

crescimento e isso é bem legal [...] o pessoal se sente super valorizado (Profissional de RH empresa C)

A carga física de trabalho no teleatendimento não é apontada nos depoimentos como elevada. Destaca-se a exigência cognitiva de realizar micro operações rapidamente para responder aos clientes em tempo hábil, o que conta para fins de avaliação, como diferenças de minutos nas pausas permitidas durante a jornada. A avaliação de desempenho é uma ferramenta interpretada como patogênica no teleatendimento. Na maioria das centrais os trabalhadores são monitorados pelos *softwares* e pelos supervisores, visando o controle por produtividade, já presente no trabalho das telefonistas.

[...] essa avaliação de desempenho tem quatro questões fundamentais, uma que é o absenteísmo, faltas, atrasos e saídas antecipadas; o comportamental que é realmente a postura, o relacionamento com os colegas, ah, as escutas, a monitoria que são feitas, então a qualidade do atendimento, todo mundo é, é feito escutas, né, no atendimento pra ver se a pessoa realmente tá seguindo, e a produtividade que seria o TMO, o tempo de atendimento dele, quantas ligações que ele atende por minuto. [...] no final isso vai dar uma nota, então de zero a cem, né, normalmente as pessoas tiram noventa, noventa e cinco, e essa nota vai ser importante pra quando ele quiser se escrever pra um Y [programa de promoções internas] o Y vai perder: -ah! ter no mínimo noventa e cinco por cento nas três últimas notas, então vai ser importante toda essa avaliação dele produtiva positiva pra ele buscar um crescimento na empresa (Profissional de RH empresa C)

O supervisor faz essa avaliação, depois ele senta com a coordenação [...] e é passado pra o atendente. Ele consegue exatamente ver como ele atendeu a dois meses atrás e como que ele está atendendo agora. Por um lado isso é muito bom, porque eles ficam numa expectativa: 'como que eu estou atendendo? Será que o meu atendimento tá legal? Imagina se isso não se passasse pra eles? Então tem pessoas que de repente não, [...] dão importância pra isso né? Mas pelo que a gente percebe a maioria dá, até porque eles se comparam (Profissional de RH empresa A)

Mesmo dentro da questão da produtividade, conforme as necessidades da natureza da atividade, os critérios de avaliação são adaptados. Tanto os

profissionais de recursos humanos com os cipeiros identificam que a pressão por cumprimento de metas gera um determinado sofrimento aos trabalhadores:

Aqui o operador, ele pode ficar trinta, quarenta minutos com um cliente. Não importa, desde que aqueles trinta, quarenta minutos se revertam numa venda. Esse é um indicativo significativo pra nós, é o número de vendas executadas. Não necessariamente quantas ligações o operador fez naquele dia (Profissional de RH empresa B)

Na verdade, aqui o nosso estresse não é tão grande inclusive, em relação ao cliente em si, mas, sim, em relação à pressão, à meta que tem que ser alcançada, à meta que tem que ser atingida, à meta que tem que ser batida [...] tem dificuldade de se adaptar com a venda, de vender, de cumprir meta, de agüentar a pressão da meta (Profissional de RH empresa B)

Há diferenças entre a exigência de metas nos setores ativos, onde a expectativa é de efetivação da venda, e das ilhas receptivas, onde o controle sobre o tempo de atendimento é o indicador de produtividade.

O que tá acontecendo agora é uma campanha de débito em conta, [...], e pela primeira vez eles tão tendo uma pressão: 'oh! Vocês vão ter que fazer...' a gente tem uma meta de fazer dois mil e quinhentos, tem que cumprir dois mil e quinhentos por mês. Então o pessoal tá sempre em cima, né? Isso aí tá fazendo... esse acho que é o problema maior, porque nunca teve essa pressão aí. A gente sentava, atendia, tinha autonomia pra fazer, mas não tinha um objetivo: oh, tem que.. (Trabalhador da CIPA empresa A)

[...] É! Sempre, sempre, acho que o maior gerador de estresse é o TMO, né? que é o tempo médio de operação. TMO é o que causa, porque a empresa desembolsa, então é que é o mais controlado assim, e alguns atendentes têm dificuldade (Trabalhador da CIPA empresa A)

Relacionada à expectativa de características pessoais que dêem conta do perfil considerado adequado ao trabalho na operação, também é esperado e cobrado dos teleatendentes alguns itens claramente disciplinares, remetendo à política de supervisão comportamental:

[...] dos grandes desafios é as pessoas entrarem numa disciplina. [...] tem muitas questões rigorosas, por exemplo, de atendimento, não só assim no script formal, de falar bem ditadas aquelas frases que a gente sabe assim, mas, por exemplo, uma pessoa que trabalha seis horas ela tem só quinze minutos de lanche, mais cinco de particular, então de seguir essas regras de tempo, de saber que um segundo são ligações perdidas pra o nosso cliente, então pedir pra ir no banheiro, tem que pedir, pra sair do atendimento e ir no banheiro, então tem muitas regras no call center, muita disciplina envolvida o que é positivo de uma certa forma; algumas pessoas não se dão bem com isso, mas tem os supervisores que vão ser cobrados, né, em relação à faltas, atrasos, pontualidade, né, o comprometimento da pessoa no ambiente (Profissional de RH empresa C)

[...] ela é muito moderna,[a empresa], [...] a gente diz que tem pessoas de diferentes tribos assim, [...] então não tem nada de regra, só aquela coisa assim: rapazes não pode entrar de chinelo de dedo, nem bermuda e nem camiseta regata, nem boné, né, que não é o ideal. E as meninas não vir com blusas decotadas, né, agora, quer vir de tênis, abrigo, cada um vem de sua maneira assim (Profissional de RH empresa C)

[...]a gente tem um controle de ligações ativas, e daí a gente olha e pode monitorar uma pessoa: pô, 'fulaninho fez cinquenta ligações durante as três horas de ativo dele e o outro fez vinte, quinze'. Então dá pra ver que, olha, porque que está levando tanto tempo pra fazer isso? (Trabalhador de CIPA empresa D)

Portanto, a avaliação de desempenho se apoia em questões quantitativas (produtividade) e qualitativas (características comportamentais).

3.2.3 A saúde nos entremeios e entrelinhas da gestão

Alguns aspectos da organização do trabalho são percebidos como relacionadas a questões de saúde. Outras análises possíveis dizem respeito a elementos discursivos que revelam como a política e as práticas de gestão se associam a situações de sofrimento.

Existem algumas ações ligadas diretamente à saúde ocupacional³⁴, vinculadas à atuação da (CIPA) e previstas na legislação e outros programas promovidos pela gestão das empresas. Em relação à constituição das CIPA's e sua atuação, são apresentadas com caráter diferente em cada uma das organizações e, de forma geral, não conseguem ter um impacto significativo na proposição de medidas eficazes de prevenção de doenças ocupacionais.

E as ações que a gente vem fazendo são mais voltadas a isso, fazer campanha do agasalho, campanha, alguma campanha de vacinação, e claro ações mais básicas de necessidade: luz de emergência, toldo, no, na travessia aí trajeto de cantina até prédio de operações pra o pessoal que trabalha lá, lixa em escada, [...] a maior ação da CIPA, foi isso mesmo, de a gente adotar uma casa [...] e a CIPA aí junto né, levando nome (Trabalhador da CIPA empresa B)

[...] mas não há um grande risco aqui, [...] um perigo eminente. Haveria uma necessidade da CIPA ir pra outro lado, a gente começou a investir mais na participação da empresa B em envolvimento com instituições, pra desenvolver projetos [...] a empresa B acabou adotando uma casa que era abrigo de meninos e meninas [...] porque até hoje se mantém esse vínculo, as crianças vem aqui de vez em quando, a gente faz feirinhas, porque eles fazem materiais, artesanato, de tudo. Então a gente ajuda nisso (Trabalhador da CIPA empresa B)

Principalmente por ter atendentes na CIPA, então eles vêem que: 'ih! Tô sentado aqui', e eles dizem então, 'faz isso melhor'. Ou então vê um monitor muito apagado, então ele diz, aumenta o brilho do teu monitor pra facilitar a tua visualização (Trabalhador da CIPA empresa D)

A atuação das CIPA's é voltada, às condições de trabalho referidas como ligadas à problemas de saúde e aos programas de prevenção, como os de ginástica laboral.

³⁴ Nardi (1999) retoma e apresenta uma série de distinções da Medicina do Trabalho e da Saúde do Trabalhador, onde contextualiza o processo de construção histórico desses dois campos, a partir de suas formações discursivas. Considera-se aqui a saúde ocupacional executada conforme a prática da Medicina do Trabalho, onde a doença tem seu aspecto central não por conta do sofrimento do doente, mas pela capacidade ou incapacidade para produzir, e aí se centram as ações de assistência à saúde.

Existe o SESMT, tá há bastante tempo na implementação, que se tenta fazer uma ginástica laboral, nós não temos isso ainda, né, [...] eles dão toda parte [...] aquela parte de... ah, cadeira, de como usar; então o pessoal do SESMT entra uma hora e meia pra tá divulgando aquela coisa de saúde, de fazer exercícios na empresa C e tal (Profissional de RH empresa C)

Há programas que revelam uma preocupação da preservação com a saúde dos atendentes, mas focados na perspectiva de saúde como exclusivamente do autocuidado, da responsabilização de cada indivíduo sobre o conjunto de recursos necessários à esse cuidado. Não são os trabalhadores que avaliam os riscos e desgastes oriundos de sua atividade. Condizente com o modelo hegemônico de saúde, não restrito à área de Saúde do Trabalhador, são os técnicos que definem qual saúde ocupacional será implementada. Não existe uma compreensão e investimento na construção de soluções coletivas de prevenção, como princípio da Saúde do Trabalhador, onde a ênfase nas ações de minimização de riscos deve priorizar o conjunto dos trabalhadores.

[...] E temos um programa corporativo de saúde, de qualidade de vida. Que inclusive nós vamos ter uma blitz segunda-feira, que a gente faz campanhas de alimentação, campanhas de pressão, campanhas de câncer de mama (Profissional de RH empresa D)

Então, uma coisa que é natural, que a gente sabe: a pessoa tá ali, seis horas por dia, daqui a pouco pode doer o braço. [...] mas pra isso hoje existe a laboral, pra tentar ajudar de alguma maneira. E até pra que a pessoa [...] aprenda a fazer e possa fazer sozinha também depois. Porque não é só os dez minutos ali que ela vai ter pra isso. Se ela quiser ela pode fazer em casa [...] Porque no momento que ela aprendeu, ela já tem autonomia pra fazer esse exercício também (Trabalhador da CIPA empresa B)

Então se começa a sinalizar problemas, essa fono já entra, já direciona pra fonoaudióloga que já faz as sessões, né? (Profissional RH empresa D)

Na empresa estudada por Pacheco (2002), a autora argumenta que, mesmo com novo *layout* ergonômico, os serviços de teleatendimento são extenuantes, com exigências posturais inadequadas por muito tempo em frente do computador. Tais

exigências também são reconhecidas como agravos à saúde, mas supostamente controladas com a prática da ginástica laboral.

[...] a pessoa passa seis horas na mesma posição, então a gente sabe que isso é algo que pode acarretar muita coisa conseqüência ruim aí mesmo, a pessoa ter tendinite, outras lesões aí por esforço repetitivo. [...]. Esse é realmente o risco que a gente tem na empresa. E hoje um programa que tá sendo, que já foi implantado, que tá dando muito certo é esse da ginástica laboral. [...] uma manutenção física como também mental, porque hoje elas vêem muito a ginástica laboral dessa maneira, [...] um momento de desopilar um pouquinho: sai da PA, vai lá, tem o contato com o outros, o toque, e rir. (...) depende da equipe, às vezes a gente usa o espaço diferente, mas na maioria tá sendo no próprio espaço de trabalho (Trabalhador da CIPA empresa B)

Embora sejam executados programas de ginástica laboral, muitas vezes não são aplicados de forma adequada e efetiva. É problemática a saída dos teleatendentes das posições atendimento pois toda produtividade gira em torno do aproveitamento do tempo. Além disso, embora seja apresentada como a possível solução para a necessidade reconhecida de prevenção de lesões e doenças osteomusculares, as organizações não disponibilizam a estrutura necessária, nem física nem organizacional.

Lesão por esforço repetitivo, que a gente, ali na empresa C não tem um, uma ginástica laboral. O único setor que tem, se não me engano, é o Z. A única operação que faz, o restante não tem. Faz parte da supervisão, tem até... Teoricamente existe, sabe? Se tu for ver assim teoricamente existe. Mas, na prática realmente não tem. E o pessoal faz pausa a cada 50 minutos? Não. Exato. 4 horas tem pausa de 5 minutos, e 6 horas, que é a maioria tem pausa de 15 minutos (Trabalhador da CIPA empresa C)

Cada um lida, não lidam muito assim, eles seguem trabalhando, até aparecer os problemas, né, na verdade. E aí ataca no caso, ataca somente os sintomas, né? Ataca os sintomas, mas não resolve a fonte geradora (Trabalhador de CIPA empresa C)

Algumas características pessoais são avaliadas pelos trabalhadores em teleatendimento como decorrência da experiência de trabalho.

Algumas coisas são muito características da função de operador de telemarketing. [...] Cada um é um, [...]. E se expõem também de uma maneira. [...] é óbvio que ela vai mudar até a maneira de falar fora dele, sabe? Ela qualifica mais, ela até busca um pouquinho mais de formalidade[...]mais preocupação em como ela vai atender um telefone na casa dela, como é que ela tá tratando uma pessoa, como é que ela tá falando, [...] quando ela vai até numa loja [...]. Fora que, tem um lado que não é o negativo, [...], ela passa a ser um cliente mais crítico, na maioria das vezes (Trabalhador de CIPA empresa B)

Faz, faz. [...] a gente comenta bastante assim, sabe? Muda assim até na relação das pessoas assim, deixa a pessoa [...] mais desinibido, né? Consegue lidar com novas situações [...].(Trabalhador da CIPA empresa C)

Aprende a falar no telefone. Mas tem vários fatores assim, relacionamentos, assim... Ah, faz parte assim, faz em como se fosse tua vida, assim, as pessoas entram na tua vida e saem. Tem essa coisa assim de... (Trabalhador de CIPA empresa C)

Outras implicações referidas são visivelmente relacionadas às queixas de saúde mais frequentes, que são as lesões por esforços repetitivos (LER/DORT) e sintomas de sofrimento psíquico, genericamente chamado de estresse, que se revelam também nas relações com os clientes e nas situações de constrangimentos decorrentes. Algumas queixas são diretamente ligadas à condições de trabalho:

O mais problemático assim, é a questão do ar condicionado, né? [...] é um ponto histórico assim que sempre afeta a saúde, né? Sempre vai ver pessoa do call center gripada, sempre tem alguém, [...] Independente da estação do ano [...] (Trabalhador da CIPA empresa C)

Outras questões expressam sintomas ligados à organização do trabalho e à percepção do tipo de atividade executada; a explicação recai em características pessoais que impedem conviver com uma atividade reconhecida com tensionante.

O que mais se tem é tendinite (Profissional de RH empresa C)

[...] gente não tem hoje aqui no RH um suporte pra isso né, nós não temos nem o SESMT, a gente acaba sabendo na informalidade, nos

corredores, das pessoas sentirem a liberdade de te procurar e de te desabafar né [...] essas dificuldades que tem sim, depressão, estresse, óbvio que tem! [...] eu não concordo muito assim, com essa coisa de 'ai! Evitar uma maneira de enlouquecer no call center'. [...] se a pessoa não consegue trabalhar com metas, por exemplo, se tá numa área receptiva, na ativa vai louquear, realmente, ela entra num surto [...] uma vez assim, [...] logo no início, agora parou de acontecer, a pessoa falava assim: ah, tô com pesadelo, tô tomando remédio pra dormir, eu não tô conseguindo aquela pressão, minha supervisora tá muito grossa, muito estúpida, ela só me cobra...". Isso vai acontecer, né? Só que se a pessoa já também com uma auto estima mais baixa, com um equilíbrio emocional já não tá muito adequado, ela tá um pouco instável, ela vai se desestruturar (Profissional de RH empresa C)

Algumas situações de desconforto ou constrangimento são citadas como fazendo parte da vivência dos trabalhadores à medida em que se sentem implicados com as responsabilidades do atendimento:

A pessoa fica semanas comentando aquele assunto: ah coitada daquela mulher! E aí acompanha o caso né? pra ver se ela conseguiu ligar [energia elétrica] e aí fica remoendo, isso aí faz.. prejudica, né? (Trabalhador de CIPA empresa A)

[...] essa questão das pessoas não se sentirem é, como é que eu posso te dizer, delas não se sentirem culpadas, delas não se sentirem mal, porque existe uma crença, né? Pra elas, que elas estão invadindo as, a privacidade das pessoas, e estão mesmo, porque elas estão ligando, né? (Profissional de RH empresa B)

Um dos fenômenos comentados que se apresentam nos teleatendentes e avaliado como possível frustração com a perda do significado do trabalho é a mecanização do atendimento, apontado como causa para o estresse:

E no decorrer, muitas vezes a pessoa que perde essa coisa de reconstruir, construir diariamente a sua identidade. Fica ali, se fixa em um ponto, acaba virando mecânico, acaba se tornando repetitivo no que fala e daqui a pouco já perde até a consciência do que tá falando numa ligação. Perde a noção da sua importância dentro do todo. Sabe, a pessoa acha: ah, eu sou mais um.. tudo acaba sendo motivo. Ela cai meio que num estresse. Isso é algo muito característico no telemarketing. [...] porque aí, questão,

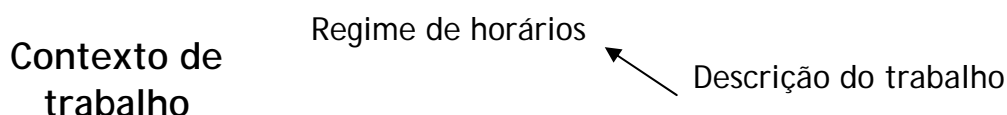
questão de, cabeça de cada um, né? Como é que a pessoa administra isso tudo (Trabalhador de CIPA empresa B)

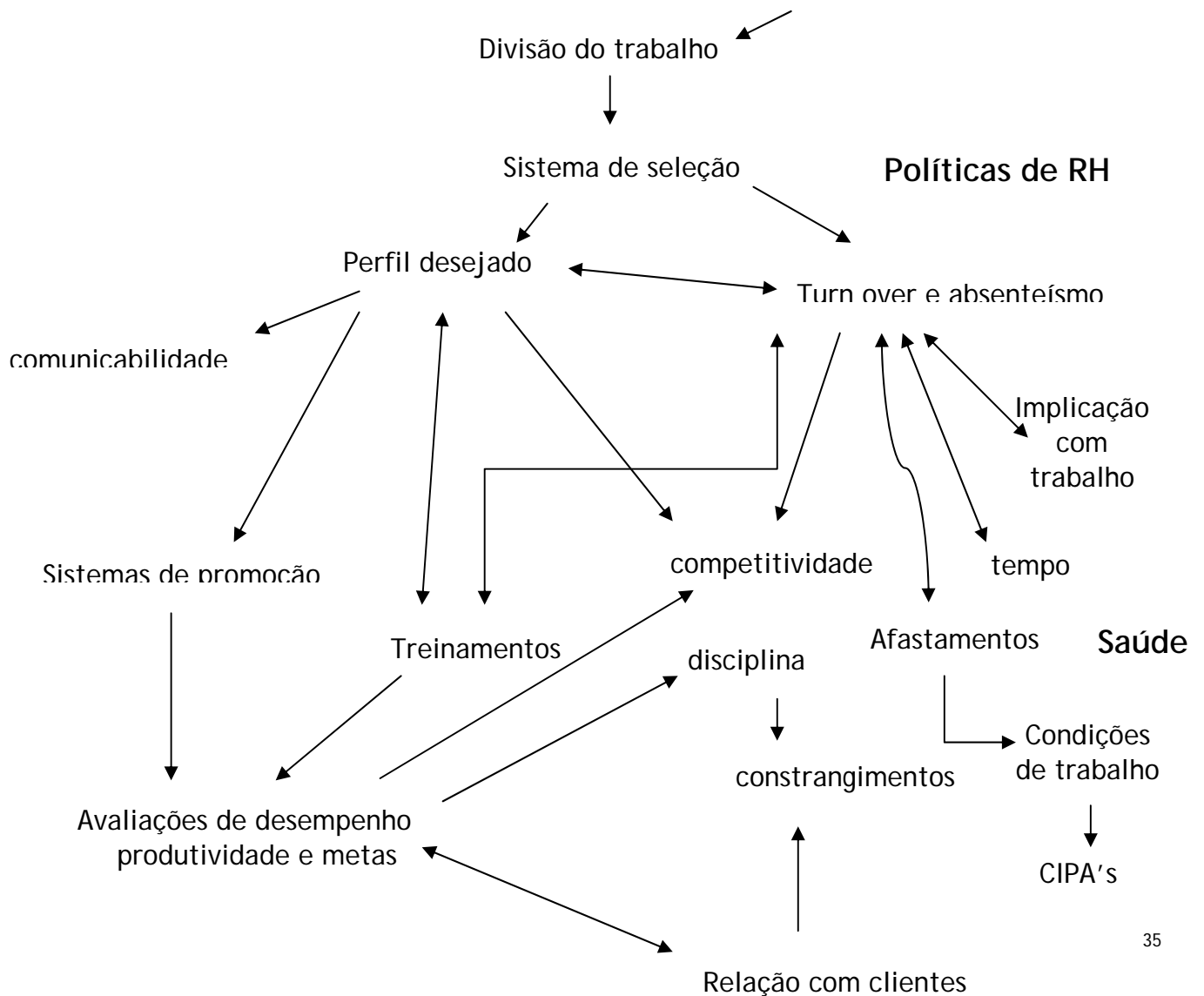
São identificadas claramente patologias relacionadas ao trabalho mas atribuídas como inerentes à atividades laborais em geral e às especificidades do trabalho de teleoperador. Neste caso, 'fragilidade' psíquica 'pré-existente' é a explicação para a manifestação dos sintomas de sofrimento.

Estresse é nossa preocupação principal. [...], nós temos aquela, todo um trabalho de monitoria, que quando a ligação começa a ficar estressante, o pessoal de monitoria entra, para apoiar o atendente. E ela se manifesta de várias formas. O que que a gente tem observado: é um pouco cíclico também. Pânico, crises de choro, atestados, e musculares, casos musculares, geralmente não são tendinites, bursites, são de natureza, que tensiona aqui. O que a gente vem observando é a questão de síndrome do pânico, não que seja uma coisa alarmante, mas... tem acontecido. E não é só no nível de atendente, os supervisores e os coordenadores do call center também têm tido, e depressão, né? Estados de depressão, afastamentos por depressão, pessoas com histórico familiar. Mas também que vem associado, a gente não tem como dissociar. Todo mundo tem histórico, então à medida em que eu te digo que é o meu chão de fábrica, eu tenho problemas, tu também tem, eles também[...] ainda tu recebe uma ligação da pessoa dizendo desaforo, tu há de convir comigo (Profissional de RH empresa D)

No trabalho em que descreve a neurose das telefonistas, Le Guillant (1984) descrevia que estas manifestavam crises de choro, aborrecimento frente à manifestações grosseiras dos clientes e manifestações somáticas como angústias, palpitações, sensação de opressão torácica, 'bolas' no estômago, e outros. Constata-se a semelhança com os quadros descritos atualmente nos teleatendimentos o que remete ao parentesco histórico encontrado nos demais elementos da organização do trabalho.

Mapa de categorias





3.3 Considerações - construindo a teia

O encontro das análises dos trechos discursivos, com as ferramentas teóricas utilizadas, permitiu traçar algumas linhas que ligam as práticas discursivas sobre o trabalho em teleatendimento ao contexto histórico-social onde está inserido. Os

sentidos cotidianos da realidade dessa atividade, percebida no dia-dia como 'faz parte' ou 'normal', são, no processo analítico, visualizadas em uma rede complexa, onde "tempos" diferentes co-habitam (SPINK; MEDRADO, 2000, p. 50).

O 'tempo longo', que atravessa o cotidiano com os conteúdos culturais, com as macro inscrições históricas, apresenta-se nos processos sócio-econômicos em que as telecomunicações se constituíram e onde se situam, fazendo parte de todo engedramento da sociedade contemporânea. O 'tempo vivido' é o tempo das linguagens apropriadas na interação, e a partir da inscrição social dos sujeitos, marcadas pelas condições de possibilidade, da pertença coletiva que os indivíduos encontram na construção de sua história. Diz respeito ao que cada entrevistado, pessoalmente, pôde e desejou expor de si e da sua vivência. O terceiro tempo em jogo, é o momento da objetivação, do encontro das entrevistas, da leitura dos textos, fez-se nas regularidades e rupturas que teceram os sentidos presentes nos enunciados. 'Face-a-face', o inédito se produziu como fruto da combinação dos repertórios que habitam os diferentes tempos e daquilo que a pesquisadora e o 'campo' se comunicaram. O produto é polissêmico e singular.

As empresas de 'call center', nas falas referidas dos entrevistados, na imagem proposta pela ABT e nos estudos revisados, possibilitam reconhecer elementos característicos da chamada empresa "orgânica" (CHIAVENATO, 1994, p. 18) do ponto de vista de alguns instrumentos de gestão. No entanto, nas práticas de recursos humanos, não se encontra a "concepção mais abrangente" que implicaria em maior autonomia dos trabalhadores, maior controle sobre as tarefas, relações hierárquicas horizontalizadas, espaço para a criatividade pessoal, entre outros atributos de uma organização participativa no sentido da 'Qualidade Total'.

Por outro lado, a organização do trabalho ilustra a flexibilidade das empresas na agenda do mercado, descrito por Durand (2003) como "fluxo tensionado": tanto

³⁵ O mapa das categorias construídas somente aponta as correlações das temáticas, e destaca em negrito os eixos agrupadores. Não tem associação de fluxo.

na utilização e investimento em tecnologia, como na prestação de serviços e na gestão de funcionários. A informação tem valor de consumo e a comunicação é uma mercadoria valiosa, contabilizada em tempo - produtividade. Conseguem aliar as receitas macro-econômicas - produção diretamente ligada à demanda, espectro de serviços heterogêneos, recursos imediatos exatos ao necessário, mobilidade geográfica e informacional às estratégias diretas gerenciamento das especificidades locais.

A multiplicidade de atividades desenvolvidas no mesmo ramo e a capacidade de absorção de novas tarefas conforme a demanda do mercado, através da divisão do trabalho por ilhas ou células, ilustra essa configuração que possibilita a implementação da organização estratégica da produção. Essa condição se expressa tanto nos indicadores econômicos quanto atravessa a realidade cotidiana dos trabalhadores a partir dos diferentes mecanismos que a gestão utiliza, fazendo da flexibilidade operacional um dado de exigência prática, com a qual os trabalhadores tem também que 'operar'.

Uma destas tendências generalizada no mercado é a terceirização das atividade-meio, que desonera a organização central. Mas em algumas situações, como na saúde ocupacional, implica em uma fragmentação com a realidade de trabalho, de forma que as ações propostas têm caráter pouco efetivo, como uma colagem externa de proposições.

Como característica da prescrição econômica contemporânea esta a capacidade das empresas de mesclarem as estratégias de gestão de forma efetivamente flexíveis. No entanto, a flexibilidade, no caso das centrais pesquisadas, relaciona-se com a capacidade do operador de se adaptar às demandas que o trabalho exige. É o trabalhador que sobretudo se flexibiliza e, nem sempre, as tarefas.

Um exemplo da adaptação do operador ao processo é a utilização dos *scripts* e os sistemas de monitoria por escuta que garantem a manutenção padronização do atendimento, embora possam muitas vezes impedir uma comunicação real entre o atendente e o cliente, artificializando o diálogo. Como apontam Assunção e Vilela (2004), para tornar a linguagem um simples instrumento da tarefa, os *scripts* moldam também a entonação de voz, imprimindo através do controle do corpo o afeto do indivíduo e suas reações espontâneas. A sujeição do corpo, como afirma Foucault (2000), “pode ser calculada, organizada, tecnicamente pensada, pode ser sutil, não fazer uso de armas nem do terror, e no entanto continua a ser de ordem física” (p. 26).

Outro sentido que atravessa o tecido das entrevistas nas categorias destacadas são os instrumentos de controle. A supervisão é diretamente encarregada do acompanhamento e desempenho da operação. Assim como se gerenciavam as telefonistas, a monitoria continua sendo a ferramenta de controle corpo-a-corpo, herança viva do tayloristo/fordisto, mas incorporando tecnologias sofisticadas em substituição ao cronômetro clássico.

Pacheco (2002) aponta que a monitoria, na passagem da telefonia para teletendimento, teria se deslocado do controle da conduta das telefonistas para o desempenho produtivo. O que se apreende à respeito das avaliações de produtividade é que essas comportam uma exigência técnica, mas que segue existindo a avaliação comportamental. O controle comportamental habita o controle técnico, embora fique diluído nos indicadores que apontam dados objetivos, como o tempo de atendimento. No entanto, como analisam Assunção e Vilela (2004), atrasos ou pausas contabilizados, indicam, revelam e punem se o operador se escamoteia, escapando do ritmo de trabalho exigido.

A divisão de trabalho em ilhas possibilita o jogo competitivo e se associa coerentemente com as metodologias baseadas na provocação individual e

psicológica pela busca do sucesso, do tipo 'seja vencedor ou perdedor'. A política dos departamentos de recursos humanos, também chamados de 'talentos humanos', se ocupa nas diferentes centrais, da criação permanente de ajustes para garantir a maleabilidade necessária em cada serviço.

Os sistemas de recrutamento e seleção também são coerentes com a realidade do setor nos demais estados do País. O perfil desejado guarda as especificidades associadas à cada ilha, mas basicamente busca o perfil de um trabalhador disposto e disponível: jovens, estudantes, preferencialmente não estando com outra atividade de trabalho. Características comportamentais são privilegiadas, tendência presente de modo geral nas políticas de recrutamento das empresas.

As questões de gênero, exploradas no estudo de Pacheco (2000), apresentam-se encobertas na seleção como sendo características ideais para a função, mas que convergem para a vinculação com traços femininos, e, ainda, aliam-se a serem uma população buscando reabsorção no mercado formal - mulheres acima dos quarenta anos de idade. Esse dado, segundo Pacheco (2002) se expressa na preferência, até a década de oitenta, por candidatas à telefonistas que tivesse baixo nível de instrução, sem perspectivas de ascender na profissão. Esse dado remete às análises de Harvey (2004), quando aponta para um dos elementos possibilitadores da acumulação flexível: a exploração do trabalho feminino precarizado.

A rotatividade, fato generalizado no setor, pode ser analisado sobre dois aspectos: um, decorrência do perfil juvenil selecionado que acaba buscando maiores perspectivas profissionais; outro é o de que os trabalhadores não suportam a natureza desgastante da atividade, e, nesse sentido, a empresa se beneficiaria da renovação constante do quadro de funcionários. Peres (2003) aponta que a média de tempo de permanência na função de teleoperador no estudo de caso que realizou foi de um ano e quatro meses.

O alto índice de *turn over* é atribuído à consideração de que o teleatendimento é uma ocupação temporária e não uma profissão. O termo 'vida útil do operador' remete à Grisci (1999) quando aponta que o paradigma produtivo atual privilegia o espaço de trabalho como uma passagem temporária. Outra explicação suposta é a justificativa do 'tempo'. É sugerido que há um dinamismo inerente à área de atuação, às mudanças nos mercados econômicos e à própria vida contemporânea. Grisci (1999) sinaliza para a velocidade que pode ser considerada "uma nova forma simbólica da cultura, enigma central da contemporaneidade" (p. 99), e, como afirma Durand (2003), o fluxo tensionado muda principalmente a percepção sobre o trabalho, vinculado à sensação de imediatez.

Os treinamentos nas centrais de teleatendimento são permanentes e buscam formar e manter a produtividade dos operadores. Também são criados novos treinamentos à medida em que há constante mudanças nos produtos e serviços. Há o investimento na criação de habilidades e competências específicas do operador para a realidade de trabalho no telemarketing, de forma que as empresas têm buscado 'fidelizar' os atendentes na função. Isso revela uma tensão entre a organização do trabalho, que por um lado implica a alta rotatividade, e por outro, a necessidade de reter o conhecimento produzido na experiência de atividade. Práticas motivacionais são recorrentes, reproduzindo os ensinamentos da Escola das Relações Humanas das primeiras décadas do século XX.

As políticas salariais diferenciadas por ilhas e dependentes de rendimento buscam estimular a adesão às prescrições da empresa, e focalizam nos indivíduos o comprometimento pessoal com a organização, conjuntamente com o teor dos treinamentos motivacionais relatados. No que se refere à comunicação com os funcionários, as políticas de RH se pautam na gestão estratégica. Como aponta Freitas (2000), o discurso motivador propõe aos trabalhadores que sejam heróis, que sejam os empreendedores de sua própria vida. Entretanto, o ser se desloca para o fazer, e "é nas empresas que o fazer deve ser realizado" (p. 58). Essa

implicação pessoal, solicitada aos atendentes, longe de ser uma escolha participativa como apregoa a premissa da participação na gestão da excelência, é atrelada aos demais mecanismos de avaliação, sendo um dos fatores produtores da supertensão típica desse método de gestão, como afirmado por Chanlat (1996).

Embora estejam constituídas as CIPA's, como previsto na legislação, essas têm uma atuação frágil. Não conseguem constituir efetivamente uma organização local dos trabalhadores. Os SESMT's terceirizados e os programas de ginástica laboral, não apresentam nenhuma articulação com as CIPA's. Suas intervenções se dão de forma pontual, e eventualmente, como em uma das comissões citadas, envolvem-se em ações de responsabilidade social, em uma perspectiva diversa da proposição original das comissões de prevenção de acidentes do trabalho.

Percebe-se ainda, que o recorte de leitura da vivência expressada pelos 'cipeiros' eleitos pelos operadores é diferenciada dos 'cipeiros' indicados pela empresa, sendo que esses manifestam um discurso semelhante ao dos profissionais de RH, demonstrando contraste entre uma visão da gestão e outra da operação. Essas diferenças nos sentidos do discurso, ainda que sem intenção, revelam a tensão do jogo de forças das posições sociais que se ocupam, remetendo ao "tempo vivido" (SPINK; MEDRADO, 2000), onde a linguagem social aprendida se entrelaça ao momento que os indivíduos respondem à demanda de falar sobre seu trabalho, ('tempo curto') como portadores de um saber que estará, a partir de uma pesquisa, exposto, e portanto, comunicado.

As ações promovidas pela gestão ligadas à saúde, são centradas em prevenção de sintomas de doenças ocupacionais de forma isolada. Ao serem citadas pelos profissionais de RH, as doenças prevalentes na ocupação freqüentemente são sugeridas como de responsabilidade pessoal do atendente. Esta perspectiva individualizante implica na culpabilização do trabalhador à respeito das doenças ocupacionais sendo uma convicção nas gestões empresariais.

Ainda assim, a presença de patologias é apontada pelos entrevistados, referidas como associadas à fatores multi-causais, em que o exercício do trabalho é uma das referências. São patologias associadas a natureza do trabalho, não vinculadas ao modo de gestão, o que lhes confere um caráter de inevitabilidade ou medidas preventivas que não levam em conta a forma de gestão. Mesmo havendo programas de prevenção de riscos de acidentes, e, em algumas centrais, atividades que se propõem a estimular a qualidade de vida, o discurso do viver com qualidade não condiz com o esforço de adaptação que emerge nas práticas discursivas analisadas. Como aponta Sant'Anna (1996), na era do culto do bem-estar, espera-se "a descontração dos gestos, flexibilidade do corpo e do pensamento" (p. 256).

Particularmente ao que se refere às expressões de sofrimento psíquico, quando se questionou sobre essa temática, o conteúdo dos enunciados encadeava-se com uma minimização de sua existência, atribuídos à antecedentes histórico-familiares, mas à medida em que eram relatados o aparecimento dos sintomas, o componente laboral se visibilizava pela obviedade das reações às situações típicas de tensão dos atendimentos - geralmente na agressão direta de clientes, onde são manifestadas crises de choro e descontrole emocional.

Do ponto de vista da experiência pessoal de trabalhar no 'call center', é comentado como uma aquisição o desenvolvimento da comunicação inter-pessoal, da habilidade de argumentação, possivelmente resultante da apropriação dos trabalhadores dos treinamentos oferecidos e da vivência prática do trabalho. Quanto aos treinamentos, se por um lado é digno de mérito que as empresas invistam na qualificação dos operadores, por outro não se ignora que o modelo da gestão por competência se foca na especialização de saberes necessários à organização, e essas competências somente podem ser avaliadas em situação profissional, de forma que atrela o conhecimento do indivíduo às demandas de determinado processo produtivo. Ainda, a avaliação da aquisição de competências

freqüentemente se embasa em índices que, mais uma vez, mensuram a disponibilidade do trabalhador para a empresa (DURAND, 2003).

No conjunto das análises tecidas pontua alguns dos nós, amarrados como os sentidos produzidos nas práticas discursivas colocadas. A partir destes, algumas outras fiações construídas encadeiam possíveis leituras para às questões norteadoras, à guisa de conclusões - temporárias, como proposto no instrumental teórico-metodológico deste estudo.

Conclusões - ao puxar a rede...

A rede de sentidos construída neste estudo apreendeu alguns recortes que, dentro dos limites inerentes à qualquer produção de saber, aponta para possíveis 'conclusões' acerca das questões de pesquisa propostas. A partir dessas, um outro olhar faz narrar outra história sobre políticas de gestão e saúde em teleatendimentos.

A constituição e a caracterização do trabalho nos 'call centers' descritos se apresentam, ao retomar a sua relação com as demandas sócio-econômicas, como organizações que se estruturam segundo o perfil dos modelos flexíveis, com uma prestação de serviços heterogênea, sensíveis às necessidades de consumo e inseridas em redes inter-firmas. A utilização das tecnologias informacionais é instrumental na operacionalização de uma maleabilidade suficiente para as readaptações produtivas rápidas, traço típico da desterritorialização constante, percebida como marca da contemporaneidade na experimentação da vida cotidiana. Essas configurações faz do teleatendimento um setor emblemático do movimento dinâmico dos novos desenhos do mundo do trabalho.

Os modos de gestão ilustram esta bricolagem do 'novo' e do 'velho' quando se encontra recolocado o receituário fordista/taylorista naquilo em que continua sendo útil e funcional, articulado com o 'mobile' de estratégias da gestão da excelência. Essa combinação de métodos na organização do trabalho, generalizada no Brasil, como apontada por Dias (1994), foi chamada por Merlo (1999) de 'modelo Frankstein'. Agregam-se ao controle e à disciplina com tecnologias sofisticadas, ao controle de tempos e movimentos regimes de horários maleáveis, à supervisão e

monitoria ostensiva investimentos em criação de competências e habilidades. Conforme aponta a literatura, essa composição híbrida têm implicações e se expressa nos processos de adoecimento dos trabalhadores.

As políticas de recursos humanos se focam no estímulo e na manutenção da capacidade produtiva, e, embora os repertórios discursivos remetam à valorização da qualidade de vida no trabalho, não há, efetivamente, uma política de saúde que atente para o componente organizacional na gênese dos sintomas de LER/DORT e de sofrimento psíquico, nominado com o termo genérico 'estresse'. Ainda que existam alguns programas de prevenção, a concepção de saúde que os embasa não ultrapassa a condição de saúde pensada como ausência de doença, e desconsideram a organização do trabalho como fator ambiental patogênico relevante.

A responsabilidade social, em voga no meio empresarial, é uma proposição dirigida ao público externo, mostrando a fragilidade interna do discurso da gestão da Qualidade 'Total' no caso das centrais estudadas. A pertinência sócio-econômica deste setor e seu lugar estratégico na geração de empregos sustenta a necessidade de expandir a discussão da regulamentação de parâmetros específicos para esta atividade, contando que outros sentidos se construam na reinvenção de uma saúde ocupacional, onde a *política de promoção* seja prioritariamente a da saúde dos trabalhadores.

Referências

- ALVES, D. A. *Inovações tecnológicas e subjetividade: estudo sobre as tarefas de teleatendimento em telecomunicações*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. IFCH/Departamento de Sociologia. Porto Alegre, 2000
- ALVES, G. O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000
- ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho : ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ASSUNÇÃO, A. A.; VILELA, L. V. O.; *As condições de adoecimento na Empresa CONTAX: estudo ergonômico*. Convênio Ministério Público do Trabalho/Faculdade de Medicina UFMG, 2002.
- _____. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*.n. 20, p. 1069-1078, 2004
- BONO, A. *Call centers, ¿el trabajo del futuro? El caso de estrategias Telefónicas S.A. (ESTRATEL)*. *Sociología del Trabajo*, n. 39, p. 3-31, 2000
- BORSOI, I. C. F.; RUIZ, E. M.; SAMPAIO, J. J. C. Trabalho e identidade em telefonistas. In: CODO, W. & SAMPAIO, J. J. C. (orgs). *Sufrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 152-198
- BRASIL. LEI FEDERAL 8.080/1990.
- CANGUILHEM, G. *O normal e o patológico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000
- CATTANI, A. D. Gestão Participativa. In: CATTANI, A. D. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 309-310
- CATTANI, A. D. Taylorismo. In: CATTANI, A. D. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 309-310
- CHANLAT, Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.) *"Recursos" Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 111-129

- CLARO, M. M. F.; CRUZ, R. M.; SARTORELLI, J. B. Diagnóstico do trabalho e repercussões sobre a saúde dos trabalhadores de centrais telefônicas. *Psicologia Argumento*, v. 21, n. 33, p. 55-62, abril-junho 2003
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CODO, W. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In: JACQUES, M. G. e CODO, W., (Orgs.), *Saúde Mental e Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 173-199.
- DEJOURS, C.; *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré, 1988.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DIAS, E. C. Aspectos atuais da saúde do trabalhador no Brasil. In: BUSCHINELLI, J. T.; ROCHA, L. E.; RIGOTTO, R. (Orgs.) *Isto é trabalho de gente? Vida, doença e trabalho no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1994, cap. 9
- DURAND, J. P. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. *Tempo Social*, abril, 2003, p. 139-158
- DUTRA, J. S. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- EBOLY, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa - desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.) *Gestão do conhecimento: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: editora Gente, 2001.
- EIZIRIK, M. F. Michel Foucault: sobre a passagem do poder/saber à genealogia da ética. *Cadernos de Sociologia*, n.7, p. 25-57, 1995.
- ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F.C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- FERNANDES, S. R. P., DI PACE, D. M. T.; PASSOS, M. F. D. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: JACQUES, M. G. e CODO, W., (Orgs.), *Saúde Mental e Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 247-270
- FILGUEIRAS, J. C.; HIPPERT, M. I.; Estresse: possibilidades e limites. In: JACQUES, M. G. C.; CODO, W. (Orgs.) *Saúde Mental e Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002, 112-129
- FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. (Org.) *Gestão do conhecimento: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

_____. Sujeito e poder. In: RABINOW, Paul; DREYFUS, Hubert L. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995, p. 231-249

_____. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 2000.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F.C. P.; FREITAS, M. E. (Orgs.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FRIGOTTO, F. O enfoque da dialética materialista-histórica na pesquisa educacional. In: Fazenda, I. (org.) *Metodologia da pesquisa educacional*. São Paulo: Cortez, 1989, p. 69-90

GARAY, A. Cultura Organizacional. In: CATTANI, A. D. *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 132-140

GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E.; Exigências do trabalho, prevalência de dor muscular e de sintomas de estresse em estagiários do setor de cobrança de um banco internacional. *Revista de Terapia Ocupacional*, v. 14, n 1, p. 10-8, 2003

GRISCI, C. L. I. Modos de experimentar o tempo no contexto da reestruturação bancária. In: FONSECA, T. M. G. (Org.) *Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva, um estudo de caso*. Porto Alegre, Ed. UFRGS, 2002, p. 29-80.

_____. Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário. *Psicologia & Sociedade*; n° 13, v. 1, p. 75-92, jan - jun. 2001

GUIMARÃES, L. B. M. (Editora). *Ergonomia: tópicos especiais - qualidade de vida no trabalho, empresa inteligente*. Editora. Porto Alegre: FEENG/UFRGS/EE/PPGEP, 2001.

HARVEY, D. A condição pós-moderna : uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2004

JACQUES, M. G. C.; Psicologia e trabalho. In: GUIMARÃES, L. B. M. (Editora). *Ergonomia: tópicos especiais*. Porto Alegre: FEENG/UFRGS/EE/PPGEP, 2001, cap. 2

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação no setor de telecomunicações: aspectos da experiência internacional. *Revista Latinoamericana del Estudios del Trabajo*, ano 4, n° 8, p. 159-177, 1998

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. *Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário*. São Paulo: Hucitec, 1989.

LE GUILLANT, L. A neurose das telefonistas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, n. 47, v. 12, p 7-11, 1984

LIMA, F. P. A. A organização da produção e a produção da LER. In: ARAÚJO, J. N. G.; LIMA, F. P. A.; LIMA, M. E. A (Orgs.), *LER: dimensões ergonômicas e psicossociais*. Belo Horizonte: Health, 1997. p. 237-263

- LIMA, M. E. A. Esboço de uma crítica á especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M. G. e CODO, W., (Orgs.), *Saúde Mental e Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 50-81
- MERLO, A. R. C. A informática no Brasil : *prazer e sofrimento no trabalho*. Porto Alegre: Ed. da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-ABRASCO, 1994.
- MONTERO, M. *Conocimiento, realidad e ideologia*. Caracas: Avepso, 1996
- MORIN, E. O método: *o conhecimento do conhecimento*. Lisboa: Europa América, 1986
- MUCHINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- NARDI, H. C. Saúde do Trabalhador. In: CATTANI, A. D. *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 219-224
- _____. Trabalho e ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos no setor informal (1970-1999). Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto Alegre, 2002.
- OPAS. Organização Pan-Americana de Saúde.
<http://www.opas.org.br/promocao/upload/Alma-Ata.pdf> - acessado em 26 de janeiro de 2005
- OPAS. Organização Pan-Americana de Saúde.
<http://www.opas.org.br/promocao/upload/Ottawa.pdf> - acessado em 26 de janeiro de 2005
- PACHECO, V. G. *Gênero, Saúde e Trabalho: fatores que interagem no desenvolvimento de LER em trabalhadores telefônicos*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, Belo Horizonte, 2002.
- PALADINI, E. P. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PERES, Cláudio Cezar. *Satisfação com o sistema de pausas no trabalho em teleatendimento/telemarketing*. Dissertação de mestrado. Escola de Engenharia/UFRGS, Porto Alegre, 2003.
- ROUQUAYROL, M. Z.; GOLDBAUM, M. *Epidemiologia e saúde*. Rio de Janeiro: MEDSI, 1999, cap. 2, p. 15-30
- RUDUIT, S. *Relações interfirmas e emprego: estudo de uma rede de empresas em telecomunicações*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. IFCH/Departamento de Sociologia. Porto Alegre, 2001.

- SAMPAIO, J. R. Implantação de gestão de competências em empresa brasileira de telecomunicações. In: GOULART, I.B. (Org.) *Psicologia Organizacional e do Trabalho*; teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, p. 271-297
- SANT'ANNA, D. B. Corpo e História. *Cadernos de Subjetividade*, São Paulo, n: 3, p. 342-266, 1996
- SATO, L. Subjetividade, saúde mental e LER. In: RUIZ, R. (org.) *Um mundo sem LER é possível*. Montevideú: Rel- UITA, 2003, p. 63-78
- SCHERER, A. L. F. Globalização. In: CATTANI, A. D. *Trabalho e Tecnologia*: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 114 - 120
- SEGRE, M.; FERRAZ, F. C. O conceito de saúde. *Revista de Saúde Pública*, v. 31, n: 5, p. 538-542, 1997
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter*: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SILVA, L. F. S. C. *Novos cenários de emprego nas telecomunicações*: trabalho e qualificação em um *call center* de Porto Alegre. Monografia de conclusão de curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. IFCH/Departamento de Sociologia. Porto Alegre, 2004.
- SOUTO, D. F. *Saúde no trabaho*: uma revolução em andamento. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.
- SPINK, M. J. Práticas discursivas e a produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000, cap. 1
- SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000, cap. 4
- SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para a análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000, cap. 2
- SPINK, P. K. Análise de documentos de domínio público. SPINK, P. K. In: SPINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000, cap. 5
- SPINK, P. K. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia e Sociedade*, v. 8, n: 1, p. 174-192, 1996
- VÍCTORA, C. G.; KNAUTH, D. R.; HASSEN, M. N. *Pesquisa qualitativa em saúde*: uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

Anexos

Anexo I

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1. **Título:** Modos de trabalhar, modos de ser e modos de adoecer em trabalhadores telefônicos-teleatendentes. Este estudo está sendo realizado por Silvana de Oliveira, (mestranda do PPG em Psicologia Social e Institucional da UFRGS), orientada por Maria da Graça C. Jacques (professora doutora do PPG em Psicologia Social e Institucional da UFRGS).
2. **Objetivo:** Investigar as implicações da atividade de telefônicos-teleatendentes no processo de saúde-doença dos trabalhadores e trabalhadoras.
3. **Procedimentos:** entrevistas com trabalhadores da área de teleatendimento.
4. **Garantias e direitos do participante:** Os dados de pesquisa serão consultados somente para fins acadêmicos, sempre em caráter reservado, com garantia de manutenção da integridade do depoimento. Os dados de identificação do participante serão mantidos em sigilo e apenas os resultados globais serão divulgados. Em qualquer etapa da pesquisa, o voluntário poderá retirar seu consentimento, deixando de participar do estudo.

Eu, _____, concordo em participar voluntariamente desta pesquisa. Estou ciente dos objetivos e dos procedimentos do estudo. As minhas dúvidas sobre a pesquisa foram esclarecidas e questionamentos futuros poderão ser respondidos através de contatos com a pesquisadora, pelo telefone 51- 3221-3882 e 9975-0601.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2004.

Assinatura do Participante

Assinatura da Pesquisadora

Anexo II

Roteiro de questões para entrevistas com trabalhadores 'cipeiros'

- Quais os principais riscos que vocês avaliam que os teleatendentes sofrem sobre a saúde e segurança no trabalho?
- Como vocês observam que os trabalhadores lidam com esses riscos?
- Quais são as principais queixas das condições de trabalho?
- Quais são as principais queixas de saúde?
- Qual a postura das empresas frente essas queixas?
- A forma de trabalhar no *call center* fez alguma diferença na maneira de ser e de viver a vida de vocês?
- Qual a percepção a respeito da atuação do sindicato?

Anexo III

Roteiro de questões para entrevistas com funcionários dos departamentos/serviços de Recursos Humanos das empresas

- Qual a percepção da empresa sobre o processo de trabalho no teleatendimento?
- Existe sistema de avaliação da produtividade? Como funciona?
- Quais as necessidades da empresa para seus funcionários em termos de perfil?
- Existe algum serviço de saúde ocupacional? Como funciona?
- Quais os principais problemas de saúde dos funcionários?