

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA

ADNA OIRIDEIA RABELO DOS SANTOS

O trabalho do atendente de *call center* – adoecimento
por LER/DORT e descartabilidade

Fortaleza - 2006

ADNA OIRIDEIA RABELO DOS SANTOS

O trabalho do atendente de *call center* – adoecimento
por LER/DORT e descartabilidade

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Psicologia. Área de concentração: Subjetividade contemporânea e comportamento coletivo.

Orientadora: Izabel Cristina Ferreira Borsoi

FORTALEZA

2006

O trabalho do atendente de *call center* – adoecimento
por LER/DORT e descartabilidade

Data da Aprovação: ____/____/____.

Comissão Julgadora:

Orientadora: Profa. Dra. Izabel Cristina Ferreira Borsoi - Universidade
Federal do Ceará.

Profa. Dra. Regina Heloisa Mattei de O. Maciel – Universidade Estadual do Ceará.

Prof. Dr. Cássio Adriano Brás de Aquino - Universidade Federal do Ceará.

Dedico este trabalho:

À minha mãe e ao meu pai.

Ao meu amor que foi sempre incansável em me apoiar.

AGRADECIMENTOS

À Prof^a Dra. Izabel Cristina Ferreira Borsoi, minha orientadora, minha admiração pela competência e incansável procura da ética, da leveza e das verdades;

Aos atendentes, autores de depoimentos contundentes e dramáticos sobre a insaciável exploração do capital;

Ao sindicalista José Roberto Araújo por sempre acreditar no poder de enfrentamento dos trabalhadores junto ao capital;

Aos Professores Cássio Adriano Brás de Aquino e Regina Heloísa Maciel pelas contribuições inestimáveis a meu projeto;

Aos professores do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Psicologia, pela contribuição ao aprimoramento dos conhecimentos;

Às colegas do Mestrado, novas amigas, pelo apoio e reciprocidade construídos nesses últimos dois anos: Karla, Aline, Evelyn e Delane.

À pequena Pandora pela companhia diária.

À CAPES-DS pelo apoio financeiro, sem o qual este estudo não teria sido possível.

RESUMO

Dentro do atual contexto do trabalho, muitos trabalhadores têm sido afastados de seu exercício profissional em decorrência de adoecimento provocado pela própria situação de trabalho. Quando ocorrem retornarem às suas atividades laborais, após o restabelecimento de sua saúde, muitas vezes o fazem com restrições de sua capacidade de trabalho. O objetivo deste trabalho é apreender a experiência dos atendentes quanto ao processo de trabalho-adoecimento por LER/DORT-reabilitação. A pesquisa envolveu sete atendentes de um *call center* de uma empresa privada de telecomunicações que atua no estado do Ceará, entre os quais cinco apresentavam sintomas de LER/DORT e dois permaneciam saudáveis, uma supervisora e um membro do sindicato da categoria. A técnica utilizada foi a entrevista semi-estruturada. Os resultados encontrados revelaram que alguns aspectos do perfil do atendente são semelhantes aos apresentados em outros estudos, como, por exemplo, a predominância feminina com pouco mais de 70% e a preponderância da terceirização como vínculo de trabalho. Quanto aos aspectos que diferiram estão a predominância de atendentes com idade entre 18 e 22 anos e o nível de escolaridade elevada. Neste caso, encontramos um número expressivo de atendentes matriculados em cursos superiores, o que significa que se trata de trabalhadores que ainda estão buscando maior qualificação enquanto trabalham. Esses atendentes se defrontam com condições de trabalho precárias, ritmos intensos de trabalho e cobranças excessivas por produtividade, o que maximiza suas chances de adquirir a LER/DORT. Somando-se a isso, nas situações em que trabalhador adoece, a empresa tenta encobrir a relação com a situação de trabalho, negando-se a reconhecer onexo causal entre os aspectos do trabalho e a doença. Nos casos em que se reconhece onexo causal, o atendente é encaminhado para tratamento e reabilitação através do INSS. Quando este trabalhador retorna à empresa, em geral assume um posto de trabalho muito aquém de sua qualificação por praticamente não haver outra atividade que possa realizar sem riscos para o retorno dos sintomas de LER. Afóra isto, uma vez findo seu período de estabilidade em razão do adoecimento, o atendente geralmente é demitido. Esses trabalhadores vivem, portanto, dois dilemas que os amedrontam: ao permanecer na empresa, são forçados a realizar atividades que consideram inúteis e até humilhantes, o que leva a sentirem-se discriminados por colegas e supervisores; ao serem demitidos, estarão no mercado de trabalho já com sua capacidade de trabalho comprometida, antes mesmo de estarem totalmente qualificados, e tendo que concorrer com aqueles que são considerados saudáveis.

ABSTRACT

Each year a considerable number of workers are obliged to stop working due to work-related health problems. Those who manage to recover and resume their professional activities often do so under certain health restrictions. The objective of the present study was to look into the work-disease-rehabilitation process of workers afflicted with repetitive strain injury (RSI)/work-related musculoskeletal disorder (WRMD). Semistructured interviews were applied to seven operators at a private call center in Ceará (five of whom presented RSI/WRMD), one supervisor and one trade union representative. The findings show that our subjects share a number of characteristics with call center operators described in other studies on RSI/WRMD, such as the prevalence of female workers (>70%) and outsourced jobs. On the other hand, our subjects differed from most studies with regard to their age range (18-22 years) and schooling (relatively high level). Many of our subjects were taking courses at the university in order to improve their professional qualification while on the job. The poor working conditions, long hours and pressure for productivity placed our subjects at increased risk for acquiring RSI/WRMD. In general, when workers present work-related diseases, companies may deny the existence of a causal relationship. When such relationships are recognized workers are referred to treatment and rehabilitation through public health care (SUS). When rehabilitated workers return to their respective companies they are often given jobs below their actual skill level to prevent recurrence of RSI/WRMD. Once the period expires during which rehabilitated workers are protected against dismissal by law, many such workers are laid off. Thus, workers in this category are caught in a dilemma: if they remain on the job after their rehabilitation, they will have to perform activities they consider meaningless or even humiliating, while being discriminated by peers and supervisors, and if they decide return to the labor market, they will do so as recently rehabilitated and not yet fully trained.

SUMÁRIO

Lista de Siglas e Abreviaturas	09
Introdução	10
1. O surgimento do <i>call center</i> e a reestruturação produtiva.	14
1.1 A telefonia móvel no Brasil	16
1.2 Privatização da telefonia móvel no Brasil	22
1.3 Questões de gênero e a realidade dos <i>call centers</i>	24
2. Método	27
3. Quem é o <i>call center</i> ?	32
3.1 Breve contexto da empresa Alfa	32
3.2 Estrutura física do <i>call center</i> e as condições de trabalho	34
3.3 O trabalho no <i>call center</i>	35
3.4 Jornada de trabalho	37
3.5 Quem é o atendente?	38
4. O trabalho na perspectiva do atendente	43
4.1. Intensificação do trabalho	43
4.2. O atendente dentro da complexa rede da empresa Alfa	48
4.3 O impacto dos valores organizacionais na vivência cotidiana dos atendentes	49
4.4. Medo do desemprego	54
4.5 Tempo de trabalho e tempo fora do trabalho	63
4.5.1. O tempo de trabalho e tempo de atendimento	63
4.5.2 O Tempo fora do trabalho	68
5. A LER/DORT no <i>call center</i>	73
5.1 LER/DORT	73
5.2 A LER/DORT e a realidade do <i>call center</i>	75
5.3 Reabilitação por LER/DORT	80
5.4 Reabilitação por LER/DORT dentro da empresa Alfa: realidade ou ficção? – A vivência do atendente reabilitado por LER/DORT.	82
5.5 Sucata humana: o atendente como peça de descarte das empresas de <i>call center</i>	90
6. Considerações Finais	93
7. Referências	95
Anexos	

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

LER/DORT	Lesões por Esforços Repetitivos/ Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
UFC	Universidade Federal do Ceará
MPT	Ministério Público do Trabalho
ACD	Automatic Call Distribution
CCQ	Círculos de Controle da Qualidade
CDC	Center for Disease Control and Prevention
FNT	Fundo Nacional de Telecomunicações
AMPS	Advanced Mobile Phone System
BM	Banco Mundial
LGT	Lei Geral das Telecomunicações
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
SINTTEL	Sindicado dos Trabalhadores em Telecomunicações
PIRC	Plano de Incentivo de Rescisão Contratual
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
WAP	Wireless Application Protocol
GSM	Group Special Mobile
RH	Recursos Humanos
PA	Posição de Atendimento
NR	Norma Regulamentadora
URA	Unidade de Resposta Automática
TMA	Tempo Médio de Atendimento
GPRS	General Packet Radio Service
CID	Código Internacional de Doenças
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
CRST	Centro de Referência em Saúde do Trabalhador
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CRP	Centro de Reabilitação Profissional
TI	Tecnologia da Informação

INTRODUÇÃO

Por ter trabalhado quatro anos em uma empresa de telefonia móvel do estado do Ceará, foi possível observar que, nos últimos dois anos daquele período, ocorreu um aumento significativo no número de trabalhadores afastados de suas funções em virtude da LER/DORT (Lesões por Esforços Repetitivos/ Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho). Os setores que apresentaram maior número de casos registrados foram o *call center*¹ e a loja de vendas e serviços da empresa. Esses trabalhadores permaneciam afastados por longos períodos, pois dentre os problemas encontrados para o retorno estava a necessidade de lidarem com a automação presente em praticamente todas as funções da empresa. Ao voltarem a trabalhar, após o processo de reabilitação, esses profissionais tinham muita dificuldade de se inserirem novamente na organização, seja pela própria limitação física, seja pelas relações interpessoais na própria situação de trabalho.

A reabilitação é realizada pelo INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) quando o trabalhador é acometido por uma doença relacionada ao trabalho e não apresenta mais condições de continuar na mesma função ou de realizá-la com restrições. O processo reabilitatório consiste na realocação do trabalhador em atividades que não agravem seu quadro de saúde, seja noutra função ou na função anterior, desde que haja restrições em relação ao que possa levar aos sintomas.

Em parte, o longo período de afastamento é decorrente da necessidade do trabalhador realizar tratamentos que requerem repouso das atividades laborais. Os tratamentos mais comuns, no caso da LER/DORT, são o fisioterápico e o psicológico. Segundo Brasil (2001a), o ideal seria que o paciente fosse diagnosticado precocemente e que a empresa disponibilizasse postos de trabalho flexíveis, capazes de acolher esses profissionais, no entanto não é isso que ocorre no cotidiano das organizações. Os trabalhadores, por desconhecimento dos primeiros sintomas e também por medo, retardam ao máximo a ida ao médico, ou seja, quando procuram um profissional de saúde, o quadro já se encontra agravado. Essa, porém, não é a única razão para aumentar o tempo para o retorno ao trabalho. A reestruturação produtiva e tecnológica ocorrida no mercado de trabalho no final dos anos de 1970 e início dos anos de 1980

¹ Conhecido também como central de atendimento telefônico

tornou grande parte dos postos de trabalho automatizados em vários setores da produção, facilitando, assim, a cobrança de maior produtividade dos trabalhadores. Com isto, tornou-se também mais difícil realocar o trabalhador em funções com atividades condizentes com suas limitações, visto que as condições de adoecimento permanecem as mesmas em quase todos os setores organizacionais.

Quanto ao processo de reabilitação propriamente dito, sua implantação no Brasil ocorreu nos anos de 1980. Desde esse período, vem sofrendo modificações no âmbito das leis, visando elaborar normas técnicas e diretrizes que minimizem o tempo de retorno ao trabalho e que atendam às necessidades do trabalhador. Pesquisas, no entanto, têm mostrado que a reabilitação ainda não responde a essas necessidades (FERREIRA, 2001; GRAVINA, 2004).

Segundo Oliver (1990), a maioria das propostas de intervenção em habilitação e reabilitação da terapia ocupacional têm a visão do trabalho predominante na vida social, na qual é empregado o trabalho artesanal, que é visto como socialmente desqualificado ou o trabalho que repete a proposta taylorista, sem qualquer restrição.

Considerando que o universo dos profissionais atingidos pela LER/DORT na empresa é relativamente grande, optamos por investigar apenas um dos setores com maior incidência deste tipo de afecção, o *call center*. Operador de *telemarketing*, agente de serviços, atendente de cadastro, agente de soluções, teleatendente são os nomes mais usados para designar quem trabalha em uma central de atendimento telefônico. Apesar de autores como Tessler (2002) apontarem diferenças entre essas denominações, aqui elas serão utilizados indistintamente. Os termos *call center*, centrais de atendimento ou centrais de teleatendimento serão também usados sem distinção.

Ao nos confrontarmos com a literatura na área, encontramos diversos estudos que abordam a questão da LER/DORT nos *call centers* a partir da perspectiva ergonômica (FERNANDES, 2000; TESSLER, 2002), os quais discutem não apenas os aspectos relacionados ao mobiliário, mas também a própria organização do trabalho como fator contributivo para o surgimento em larga escala dessas afecções. Já as pesquisas de Glina e Rocha (2003) e Vilela e Assunção (2004) mostram os fatores geradores de estresses e os diversos mecanismos de controle aos quais os atendentes estão submetidos, respectivamente. Outro aspecto encontrado ligado à problemática da LER/DORT nos *call centers* foi o relativo à necessidade de regulamentação das pausas durante o atendimento (SILVA, 2004) e os embates entre as empresas, os sindicatos e instituições como o Ministério Público do Trabalho (MPT) e Delegacia Regional do

Trabalho. Nesse caso, o que se buscava era o equilíbrio entre essas diversas forças no tocante à regulamentação da jornada de trabalho efetiva para cinco horas e meia de trabalho diário e a implementação das pausas durante o atendimento, para que pudesse ser diminuída a expansão da LER/DORT nas centrais de atendimento (PERES, 2003). Além dos estudos mais direcionados ao problema que iremos abordar, também encontramos uma variedade de pesquisas realizadas junto aos bancários, que abordam a LER/DORT e até mesmo ao processo de reabilitação dela decorrente (FERREIRA, 2001; GRAVINA, 2004).

È interessante ressaltar que todos os trabalhos acima mencionados mostraram, em alguma medida, preocupação com o aumento da incidência da LER/DORT tanto na categoria pesquisada quanto nas demais categorias profissionais, por entenderem que essa afecção traz grande custo econômico, social e psicológico para quem foi acometido por ela e também aos governos, às instituições previdenciárias e às próprias empresas que sofrem perdas financeiras e sociais. Todos esses estudos serviram de ponto de partida para adentrarmos nesse amplo universo da LER/DORT e irmos construindo novas zonas de sentidos, como nos fala González Rey (2002), acerca das vivências e das experiências dos atendentes sobre seu trabalho, seu adoecimento por esta afecção, bem como seu processo de reabilitação. Nesse sentido, nosso objetivo é compreender as experiências de atendentes de centrais de atendimento telefônico em relação ao processo de trabalho-adoecimento por LER/DORT.

Para Thompson (1981), a noção de experiência diz respeito ao fato de homens e mulheres, além de representarem e refletirem sobre o que acontece ao seu entorno, elas, fundamentalmente sentem determinada situação ou fenômeno e lhe atribuem sentido. Sendo assim, a experiência engloba tanto os aspectos objetivos quanto os aspectos subjetivos. Para Borsoi (2005, p. 10), “a noção de experiência desenvolvida por Thompson caberia como mediador importante entre objetividade e subjetividade, entre a realidade vivida e a representação que se tem dela”.

Partindo dessa compreensão, não é difícil entender que essa noção contempla os impactos trazidos pelas transformações no mercado de trabalho e, em nosso entendimento, estas são de grande importância para compreendermos a dimensão que a LER/DORT vem tomando em diversas categorias profissionais como é o caso do teleatendente. Para tanto, reservaremos o primeiro capítulo para discutir o contexto de surgimento do *call center*, o processo de reestruturação produtiva e tecnológica pelo qual o setor de telecomunicações passou, incluindo a privatização do segmento no país e

a realidade das centrais de atendimento quanto ao processo de heterogeneização da classe trabalhadora. Além disso, contextualizaremos a empresa na qual se encontravam os trabalhadores entrevistados no cenário nacional, a própria estrutura física de seu *call center* no Ceará, seus valores organizacionais, o trabalho desenvolvido pelo atendente, sua jornada de trabalho e determinados aspectos de seu perfil.

No capítulo seguinte, abordaremos como o trabalho é vivenciado pelo atendente, a importância desse trabalho na complexa rede da empresa, os impactos causados pelos valores organizacionais nos trabalhadores e como o tempo de trabalho e fora dele é percebido pelo atendente; e, por último, nos deteremos em uma breve explicação sobre a LER/DORT e sua realidade dentro do *call center*, o processo de reabilitação e possíveis conseqüências para o trabalhador que adoece e precisa ser reabilitado.

Gostaríamos de salientar que este estudo não pretende esgotar a questão por nós levantada, queremos apenas trazer algumas contribuições para um maior entendimento da problemática da LER/DORT nas centrais de atendimento. Entendemos que este problema tem mobilizado muitos estudiosos em diversas áreas (FERNANDES, 2000; PENNELLA, 2000; TESSLER, 2002; GLINA E ROCHA, 2003; VILELA e ASSUNÇÃO, 2004; SATO e BERNADO, 2005), mas acreditamos também que, ao nos aproximarmos das experiências do atendente, estaremos dando um passo adiante no sentido de que, a partir delas, possamos refletir sobre protocolos de trabalho mais flexíveis que não comprometam de modo precoce a força de trabalho de tantos trabalhadores.

1. O SURGIMENTO DO *CALL CENTER* E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

As primeiras centrais de atendimento foram instaladas pelas companhias telefônicas destinadas à conexão de chamadas locais. Em 1968, um juiz federal americano ordenou a Ford Motor Company, fábrica de automóveis americana, que estabelecesse uma linha de telefone gratuita para atendimento de comunicações de defeitos em veículos. Em 1972, a Rockwell, empresa de automação eletrônica, desenvolveu uma central automática de distribuição de chamadas telefônicas (ACD – *Automatic Call Distribution*). Somente no início da década de 1980, porém, os *call centers* se difundiram mundialmente. Em 1981, a GE – General Electric, empresa americana de produtos e instalações elétricas, estabeleceu uma rede de centrais de atendimento. Em 1984, a AT&T, empresa de telefonia americana, realizou uma campanha de *telemarketing*, a qual contactou 16 milhões de pessoas através de operadores em *call centers* (TESSLER, 2002). Neste período, aos operadores das centrais eram requeridos conhecimentos limitados e específicos sobre um produto ou serviço, alguma habilidade em comunicação e lingüística e capacidade de absorver sobrecarga quantitativa e cognitiva (BAGNARA, 2000).

Atualmente, o *call center* tem grande interface com a informática em virtude das intensas transformações tecnológicas. Segundo Kinder (2001), as centrais de atendimento introduziram o taylorismo na fala, assim como as máquinas de escrever na escrita. Um estudo sobre a evolução dos modelos de *call centers* apontou que a conexão analógica dos sistemas de telefonia era um fator de limitação, pois apresentava baixa conectividade e agilidade. A partir dos anos 1990, a integração do computador às linhas telefônicas (tecnologia digital) proporcionou conectividade e interatividade tecnológica às centrais de atendimento.

De acordo com Bagnara (2000), o aumento da demanda por *call centers* está intrinsecamente relacionado a uma mudança na atitude das pessoas. Já ao final dos anos de 1970, as pessoas já davam preferência por um atendimento personalizado para produtos e serviços em detrimento da massificação do mercado. Esta mudança no comportamento do consumidor estava em consonância com as transformações no mercado globalizado e com o novo modelo de produção. No modelo Fordista, valorizava-se fundamentalmente a quantidade, enquanto que o novo modelo denominado toyotismo, criado no Japão, passou a valorizar a diversidade e a sua

qualidade, o que, certamente, pede atendimento personalizado. A alteração nas atitudes dos consumidores levou a modificações de demandas em *call centers* através da busca de suporte ao longo da vida útil do produto adquirido.

Com a implantação do toyotismo, os novos processos de trabalho são instituídos nas organizações como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), a “gestão participativa”, a busca pela “qualidade total”. Apesar de sua crescente influência, o modelo japonês tem convivido com os modelos tradicionais, além de sofrer modificações quando trazidos para a realidade de cada país (ANTUNES, 2003). Essas modificações são decorrentes das condições econômicas, sociais, políticas e ideológicas, assim como da inserção de cada país na divisão internacional do trabalho, aos seus respectivos movimentos sindicais e às condições do mercado de trabalho. Na visão de Antunes (2003), o modelo japonês acentua determinadas características do fordismo e dá nova roupagem ao processo de intensificação do trabalho, e, portanto, de exploração.

Conforme o *Center for Disease Control and Prevention – CDC* (2000) do Departamento de Saúde e Serviços Humanos do governo dos Estados Unidos, uma estação de trabalho é constituída por um microcomputador, uma mesa, uma cadeira, um monitor, um teclado, um *mouse*, iluminação, hábitos de trabalho e um telefone. Os fatores físicos e biomecânicos de uma estação de trabalho com computador e telefone foram o primeiro foco de atenção de diversos autores para a prevenção da LER/DORT e, somente mais recentemente, essa atenção foi progressivamente voltando-se para os aspectos psicossociais e de organização do trabalho (FERREIRA, 2001).

O crescimento dos *call centers* em todo mundo tem sido muito acentuado. Para se ter uma idéia da magnitude desse desenvolvimento, somente no Reino Unido há em torno de 160 a 200.000 trabalhadores; na Alemanha, 65.000, e na Austrália os números chegam a 60.000 operadores de *telemarketing* (WORLD SOCIALIST, 2002). No Brasil, os dados também impressionam. Uma das maiores empresas brasileiras do setor, com sede em Minas Gerais e centros em cinco outros estados, empregava em torno de 12.000 pessoas em prestação de serviços quase exclusivos às companhias telefônicas privatizadas, com tendências a grande ampliação de atividades e número de empregados. Em apenas um dos centros dessa empresa são atendidas 400.000 ligações diárias, somando mais de setenta milhões de ligações ao mês (ASSUNÇÃO e VILELA, 2003).

Em razão das mudanças organizacionais e tecnológicas no setor, Tessler (2002) identificou que paulatinamente foi sendo exigido do teleatendente um maior

conhecimento, sobretudo de informática, pois era necessário absorver a linguagem da máquina, comunicar-se com ela, produzir através dela, utilizá-la, ao mesmo tempo, como ferramenta e banco de dados, de modo a realmente agregar ganho de tempo e eficiência e, conseqüentemente, valor ao que estava sendo produzido.

Santos et al (1999) fizeram uma avaliação em onze centrais de atendimento em dez empresas e verificaram que, em relação à organização do trabalho, o aumento da pressão por produtividade tem influência direta na perda de qualidade do atendimento, embora a organização do trabalho esteja fundamentada na intensificação das atividades informatizadas e na gerência do volume de serviços através de horas extras. O aumento da produção tem como referência o tempo médio de atendimento e o controle do tempo, que só faz aumentar as tensões no trabalho. Além disso, constataram que o monitoramento por escuta é ineficiente para o controle da qualidade do atendimento. Afirmam que a organização do trabalho baseada em controles de tempo impõe ritmos incompatíveis com as capacidades humanas, em um sistema de auto-aceleração em que os atendentes desenvolvem estratégias para ganhar tempo.

A criação e a expansão dos *call centers* estiveram associadas à exigência de diversificação e de qualidade da produção, característicos do processo de transformação no mercado de trabalho que, entre outras coisas, estão na base do crescimento do setor de serviços. A flexibilização das leis trabalhistas, a terceirização da mão-de-obra e a fragilização da força sindical são resultantes desse conjunto de mudanças. Tendo em vista esse contexto, faz-se necessário explicar, mesmo que de modo breve, esse contexto de mudanças, considerando, inclusive, que os avanços auferidos pelo setor das telecomunicações nos últimos anos viabilizaram igualmente progressos no modo de trabalho nas centrais de atendimento telefônico.

1.1 A Telefonia móvel no Brasil

A partir do início dos anos de 1970, o capitalismo passou a mostrar sinais de cansaço após longos períodos de acumulação do capital ocorridos durante o apogeu do fordismo e da fase keynesiana. Os sinais mais visíveis foram a queda da taxa de lucro, dentre outros, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado no período pós-1945 pela intensificação das lutas sociais; o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção; maior concentração de capitais provenientes de fusões

entre empresas monopolistas; crise do *welfare state*² e seus mecanismos de funcionamento e tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo do mercado e da força de trabalho (ANTUNES, 1999).

Conforme Antunes (2003), em resposta à crise que se instalara, iniciou-se um processo de reorganização do capital e seu sistema ideológico e político de dominação cujos traços mais observáveis foram o aparecimento do neoliberalismo – com a desregulamentação das leis trabalhistas e a privatização de serviços antes assumidos pelo Estado – e o intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho.

Como é possível observar de acordo com o autor, a reestruturação produtiva é parte da resposta do capital à sua própria crise e, por considerá-la um tema amplo que envolve vários aspectos, uma análise mais extensa seria inviável neste trabalho dado os limites definidos para este estudo. Diante disso, será privilegiado o processo de privatização do setor de telecomunicações, bem como a terceirização e o uso do trabalho temporário e parcial. Vale salientar que as inovações tecnológicas também desempenharam importante papel nas transformações ocorridas nos anos de 1980 e 1990 no âmbito das telecomunicações. Em virtude dos escassos estudos que abordam a reestruturação tecnológica nas telecomunicações no Brasil, veremos apenas alguns de seus contornos.

Para Neves (2002), apesar de a existência do telefone remontar ao período de D. Pedro II, o serviço só teria alguma abrangência a partir da década de 1950 e, em razão deste limite histórico, é que se costuma demarcar a evolução tecnológica nas telecomunicações no Brasil, podendo ser dividida em três momentos. O primeiro período é compreendido entre 1952 e 1971, marcado principalmente pelo crescimento desordenado e pela institucionalização da ação governamental. Além das restrições tecnológicas da época, o fato de existir mais de mil companhias telefônicas dificultava a integração nacional e oferecia aos usuários serviços de baixa qualidade (NEVES, 2002). A telefonista desempenhava importante papel, porque era através de sua mesa de operações que se realizava a conexão manual entre dois assinantes (UEDA, 1999). Já na década de 1960, há um importante salto tecnológico através da introdução das primeiras centrais eletromecânicas, cujo princípio de funcionamento era a transmissão de sinais (pulsos) elétricos que, reconhecidos pela central, acionavam um seletor capaz de conectar dois assinantes do serviço, sem que fosse necessária a interferência constante

² Estado de Bem Estar Social

da telefonista. Ainda na década de 1960, destacou-se para ligações de longa distância o uso da tecnologia de microondas para realizar a conexão entre as cidades do Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília e Goiânia (GORDINHO, 1997). No início de 1970, o serviço de longa distância já contava com um nível aceitável de qualidade, embora a telefonia urbana permanecesse deficiente por causa da falta de integração das inúmeras empresas existentes (NEVES, 2002).

A despeito dessas evoluções tecnológicas, tornou-se consenso afirmar, naquele período, que a iniciativa privada não dispunha do volume de investimentos necessários para a modernização que as telecomunicações e o país precisavam. Atrelado a isso, a ditadura militar, instaurada em 1964, via o serviço de telecomunicação como estratégico e necessário à soberania nacional. Neste espírito, vários passos foram dados para que esse serviço passasse para o controle do Estado. O Sistema Telebrás, criado em 1972, incorporou as empresas de telefonia existentes, consolidando-se como órgão diretor. Neste momento, além das “tele”, em cada estado existia também a Embratel, que operava na esfera nacional e internacional (FILHO, 2002).

O segundo momento compreende os anos de 1972 a 1996, marcado principalmente, de acordo com Neves (2002), pela expansão da Telebrás e pelo esgotamento do modelo estatal. Gordinho (1997) conta que, logo nos primeiros anos da década de 1970, surgiram as centrais eletromecânicas automáticas, que viabilizaram a interconexão das centrais urbanas. O antigo cabo físico foi suprimido para dar lugar ao sistema de dois pares de fio metálico, capazes de transmitir 24 canais de voz multiplexados. Essa evolução aumentava consideravelmente a capacidade de absorver assinantes em cada central, o que permitia às operadoras ampliar sua base. Ainda de acordo com Gordinho (1997), outra evolução tecnológica relevante para a comunicação de longas distâncias foi o uso de rádios transistorizados, que substituiu a tecnologia anterior de microondas (que tinha baixa capacidade de alocação de canais). A partir dessas mudanças tecnológicas, os serviços telefônicos se tornariam mais populares.

Na avaliação de Neves (2002), em razão do espectro reduzido quanto à diversidade de produtos e conduzido por uma política industrial que buscava consolidar a atuação estatal nas operadoras do sistema Telebrás, o período compreendido entre 1972 e o início da década de 1980 representou uma expansão considerável da base telefônica. As modificações no cenário político e a piora da situação econômico-social do país, porém, reverteram o ritmo acelerado de desenvolvimento do setor no início dos anos 1980. Segundo o autor, a partir dessa década, alguns fatores contribuíram para a

formação de “vultosa demanda reprimida”. São eles: os reajustes de tarifa inferiores à inflação, a implantação de subsídios cruzados nos produtos, isto é, as operadoras ganhavam com as ligações de longa distância compensações sobre as perdas no serviço local, a politização dos cargos executivos das estatais, as restrições impostas pelo Governo Federal ao uso do Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT) e o lucro operacional da Telebrás.

Mesmo diante dessas questões, esses anos apresentaram grandes conquistas, impulsionadas, sobretudo pelo avanço tecnológico. Em 1985 e 1986, foram lançados os satélites de comunicações BrasilSat-I e BrasilSat-II por meio dos quais se conseguiu integrar o território brasileiro. Em 1987, começou a ser estudada a implantação da telefonia móvel, sendo seu primeiro sistema em tecnologia analógica AMPS (Advanced Mobile Phone System). Em parceria com os núcleos de pesquisa nacional, a Telebrás desenvolveu produtos vinculados a tecnologias de ponta, como as centrais de comutação digital, os equipamentos multiplex com elevada capacidade, a fibra óptica, os sistemas de comunicação de dados e o sistema de cartão indutivo para telefone público (NEVES, 2002). Através da implantação da tecnologia digital, a telefonia celular passou a oferecer aos usuários maior gama de produtos e serviços como o caso das mensagens de texto.

De acordo com os informativos do último semestre de 1997 do Sindicato dos trabalhadores em Telecomunicações do Ceará (SINTTEL/CE), a maioria das operadoras de telefonia fixa e celular apresentou lucros fabulosos. No entanto, a insuficiência dos investimentos do Estado, a influência de agências internacionais de financiamento, mormente o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM), sobre o Governo, bem como os interesses de investidores privados estrangeiros (dentre eles, a Telefónica de España) induziram a reestruturação do setor no País, expressa na atualização tecnológica e na expansão da rede, combinadas com privatização de empresas e com liberalização do mercado (LARANJEIRA, 2003).

Segundo Neves (2002), o último período, compreendido entre os anos de 1997 e 2001, é caracterizado pela universalização, qualidade e competição. Visando reverter o quadro do período anterior, foi criada, em 1997, a Lei Geral das Telecomunicações (LGT) na qual se previa novamente a retomada maciça dos investidores privados. A primeira medida que abriu caminho para a privatização do setor foi dada ainda em 1995, quando ocorreu a quebra do monopólio estatal das telecomunicações. Entre a quebra do monopólio e a privatização ocorrida em julho de 1998, várias ações foram tomadas por

parte do governo, visando à efetivação da venda das empresas, dentre elas encontra-se a criação da Agência Nacional das Telecomunicações (ANATEL) em 1997 com o objetivo de regulamentar e fiscalizar os serviços de telecomunicações (PAULA, 2003).

Através das palavras de Laranjeira (2003, p.04), podemos ter uma dimensão das mudanças ocorridas no setor das telecomunicações.

A reestruturação representou uma profunda mudança na identidade e nas características do setor. As telecomunicações estruturavam-se em forma de monopólios (em muitos casos, estatais), operavam em mercados nacionais protegidos, como o serviço de utilidade pública e as atividades comerciais restritas, fornecendo serviços de transmissão de voz. A globalização dos serviços requereu a reestruturação do setor com base na liberalização dos mercados e na privatização. As telecomunicações tornaram-se fornecedoras de uma mercadoria a comunicação altamente lucrativa; transformam-se em indústria da informação e de fornecedoras de telefonia fixa em fornecedoras de telefonia celular, de suporte para o tráfego de voz e para o tráfego de dados.

Ainda de acordo com Laranjeira (2003), no início de 2002, mais da metade dos países no mundo haviam privatizado seus antigos sistemas de telecomunicações estatais e 85% da renda do mercado mundial era gerada por antigas concessionárias, agora, privatizadas.

Apesar de algumas dificuldades recentes por que passa, o setor de telecomunicações é considerado vital para o desenvolvimento econômico e social da atualidade. Segundo alguns analistas, estaríamos na transição de uma sociedade industrial, cujo símbolo foi a indústria automobilística, para uma sociedade informacional, cujo símbolo seria as telecomunicações. A queda recente dos índices de crescimento econômico do setor, em nível mundial, deve-se, sobretudo, a vultosos investimentos para aquisição, construção e/ou expansão da infra-estrutura e à acirrada competição que resultou no rebaixamento dos preços de serviços. Esse, porém, é um período de ajustamento e a tendência é de que o setor volte a se expandir (LARANGEIRA, 2003). Fazendo um contraponto com essa recente queda, a ANATEL (2001) divulgou algumas cifras expressivas que impressionam ao mostrar que, pelo menos em boa parcela, os objetivos pretendidos foram alcançados. Pode-se destacar a evolução do número de acessos instalados na telefonia fixa, que foi de 16,5 milhões em 1996, para 47,8 milhões em 2001; ou, ainda, a implantação efetiva da telefonia móvel, que atingiu 28,7 milhões de usuários em 2001, com teledensidade de dezessete acessos

por cem habitantes, bastante superior à de 1996 que contava apenas com 1,7 acessos por cem habitantes. Outro número que ilustra o crescimento diz respeito aos postos de trabalho existentes no Sistema Telebrás na época e no período pós-privatizações, isto é, depois de 1998. Se havia 93,1 mil postos em 1990, o número subira para 153,1 mil em 1998 e já beirava 300 mil no primeiro semestre de 2001.

Os dados fornecidos pela ANATEL mostram que, sem dúvida, as telecomunicações têm ampliado sua capacidade de empregabilidade. Em parte, esse aumento ocorreu também por causa da expansão dos serviços de *telemarketing* oferecidos pelas empresas de telecomunicações privatizadas (SILVA, 2004). Vários estudos realizados junto aos *call centers* oriundos de antigas empresas de telecomunicações estatais, como os realizados por Vilela e Assunção (2004) e Silva (2004), vêm mostrando que este setor conta com grandes estruturas organizacionais capazes de gerar muitos empregos, em especial, para jovens que estão buscando seu primeiro emprego. É importante destacar que essa geração de empregos se faz, em sua maioria, à custa de baixos salários, precárias condições de trabalho e pelo uso massivo da terceirização, contratos parciais e temporários. O perfil do teleatendente encontrado por esses autores mostra que 70% da força de trabalho é feminina, com menos de 30 anos, mais da metade tem o ensino médio completo e em torno de 15% está matriculado em cursos superiores. A elevada rotatividade também é uma característica importante e chega 2% ao mês, podendo haver a substituição quase total do efetivo de trabalhadores (96%) no período de dois anos (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004).

Antunes (2004), ao tratar das metamorfoses do mercado de trabalho, constata que os países avançados sofreram uma substancial diminuição da classe operária tradicional das indústrias, seguidos das áreas industrializadas dos países do Terceiro Mundo, porém em menor proporção. Paralelo a esse quadro, há uma grande expansão no setor de serviços juntamente com a heterogeneização da classe trabalhadora, graças à adoção do modelo de feminilização do trabalho, expresso na ampliação do trabalho parcial, precário, subcontratado e “terceirizado”.

É possível afirmar diante desse perfil que o teleatendente é um dos símbolos do que Antunes (1999) chama de classe heterogênea do trabalho, visto que preenche todos os requisitos para tal, pois se trata de pessoas jovens, com relativa qualificação para o cargo, submetidas, fundamentalmente, a contratos parciais e temporários, a vínculos terceirizados e a condições de trabalho precárias.

O modelo de feminilização do trabalho é marcante nos serviços de *telemarketing*, mas, antes de adentrar nesta questão, faz-se necessário fazer uma breve contextualização do processo de privatização da telefonia móvel no Brasil, pois os atendentes envolvidos nesta pesquisa eram trabalhadores de uma empresa de telefonia móvel privatizada.

1.2 Privatização da telefonia móvel no Brasil

Pouco antes da privatização, o Governo, ferindo a Constituição, permitiu o desmembramento das empresas (“tele” de cada estado), pertencentes ao Sistema Telebrás, em duas: a telefonia fixa e a telefonia móvel (SINTTEL/CE, 1998). A telefonia móvel que fazia parte do Sistema Telebrás foi criada em 1998, fruto dessa divisão.

É importante ressaltar que, alguns meses antes do processo de privatização, houve um longo processo de lutas através de manifestações públicas promovidas pelo sindicato de trabalhadores e a emissão de várias liminares junto às instâncias jurídicas para barrar tal processo. A reestruturação do setor implicou o desemprego de muitos trabalhadores, o aumento da terceirização e do trabalho temporário, o descumprimento dos acordos empresa-sindicato, a perda dos benefícios, entre outros. Nos informativos do SINTTEL/CE durante o último semestre de 1997 e o primeiro semestre de 1998, já havia o prenúncio das transformações pelas quais os telefônicos³ iriam passar. Uma de suas primeiras mudanças, ainda de acordo com o sindicato, diz respeito à prioridade dos investimentos, isto é, ao passo que a empresa deixava de investir no seu quadro efetivo, aumentava o número de trabalhadores terceirizados.

Meses depois, o próprio sindicato anunciava que uma empresa terceirizadora havia demitido os trabalhadores sem pagar as rescisões, décimo terceiro e férias proporcionais. Outro ponto destacado pelo sindicato no mesmo período foi o descumprimento do Acordo Coletivo de Trabalho no tocante ao pagamento das horas extras. Segundo o acordo, o trabalhador deveria ter a opção de receber o pagamento das horas extras em dinheiro, no entanto a empresa vinha empregando o sistema compulsório de compensação de horas trabalhadas, o chamado banco de horas.

³ O termo telefônico é usado pelo sindicato para designar os trabalhadores do setor das telecomunicações.

No início de 1998, a proposta da Telebrás para o Acordo Coletivo de Trabalho do mesmo ano já suprimia alguns direitos conquistados, tais como: gratificação de férias (limitado aos 33% da CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas); adicional noturno e hora extra, limitado ao mínimo legal; indenização com creche e assistência pré-escolar; complementação do auxílio doença e antecipação da primeira parcela do décimo terceiro salário (SINTTEL/CE, 1998). Pouco tempo depois da aprovação do acordo, houve a restrição na assistência médico-hospitalar e odontológica aos empregados e dependentes (SINTTEL/CE, 1998). Essas perdas de benefícios pelos trabalhadores resultaram em manifestações e paralisações. No entanto, apesar da resistência dos trabalhadores e do sindicato, essas mudanças foram implementadas à custa de muita pressão e do medo das demissões.

Em matéria publicada nos impressos do sindicato (SINTTEL/CE, 1998), o anúncio das demissões era apenas uma questão de tempo, pois, segundo a consultoria McKinsey, empresa contratada pelo Governo Federal para avaliar os impactos da privatização do Sistema Telebrás, para se alcançar os índices de produtividade seria necessário reduzir em 25% a força de trabalho. Visando facilitar a efetivação dessa redução, o Governo alterou o edital de privatização do Sistema Telebrás, incluindo um dispositivo que obrigava os novos donos das 12 *holdings* privatizadas a promoverem um Plano Incentivado de Rescisão Contratual (PIRC), caso decidissem reestruturar o quadro de funcionários em um período de seis meses após o leilão (SINTTEL/CE, 1998).

Quatro meses após a privatização, a empresa de telefonia móvel apresentou uma proposta de Acordo Coletivo de Trabalho que reduzia consideravelmente os benefícios conquistados pelos trabalhadores, dentre eles, reduzir ao mínimo exigido por lei o pagamento de horas extras, adicionais noturnos, gratificação de férias, utilizar cotas compatíveis com o salário para a utilização do plano de saúde e diminuição do valor da cesta básica (SINTTEL/CE, 1998).

O processo de privatização, na avaliação de Paula (2003), trouxe a universalização dos serviços telefônicos, apesar de não ter cumprido todas as metas previstas pela ANATEL e possibilitou a “livre concorrência”, a despeito do cartel da telefonia fixa. Se esse balanço é positivo, não se pode falar o mesmo quanto às perdas auferidas pelo trabalhador, tanto salarial quanto no que diz respeito à intensificação do trabalho, ao aumento da terceirização e do trabalho temporário.

1.3 Questões de gênero e a realidade dos *call centers*

Até o presente momento, procuramos contextualizar o surgimento do *call center* e sua evolução, assim como também o processo de reestruturação produtiva e tecnológica no ramo das telecomunicações no Brasil, incluindo aí a privatização da telefonia móvel, por entender que sem essas informações a compreensão da experiência e da vivência do atendente ficaria incompleta. Neste mesmo sentido, percebemos que a discussão sobre a heterogeneização da classe trabalhadora se impõe, pois é parte do processo de transformação do mercado de trabalho.

Em *Os sentidos do trabalho*, Antunes (2003) amplia a noção de classe trabalhadora a todos aqueles que vendem sua força de trabalho em troca de salário, englobando além do proletariado industrial, os assalariados do setor de serviços, o proletariado rural e os desempregados expulsos do mercado pela reestruturação do capital. Acaba por incorporar também o proletariado precarizado, subproletariado moderno, *part time* e em regime de trabalho temporário. Para Araújo, Amorim e Ferreira (2004), essas modalidades que configuram o novo proletariado fabril e de serviços são perpassadas pelas desigualdades de sexo, de raça, de etnia e de geração. Assim, a reconfiguração da classe trabalhadora se deu não apenas mantendo essas desigualdades, mas aprofundando-as na mesma proporção em que também se alargou a fragmentação e a heterogeneização daqueles que vivem do trabalho.

Em uma de suas pesquisas sobre as formas atuais do trabalho feminino, Hirata (2005) observou que, enquanto os homens realizam tarefas mais especializadas, eram delegadas às mulheres tarefas manuais e repetitivas. Outro ponto notado pela autora diz respeito ao reconhecimento, por parte dos empregadores, das qualidades próprias da mão-de-obra feminina, em contraposição à desconsideração destas como qualificações.

Araújo, Amorim e Ferreira (2004) pontuam que, apesar de várias mudanças quanto à inserção da força de trabalho feminina nas últimas décadas terem provocado movimentos de descontinuidade e continuidade, prevalecem ainda alguns nichos ocupacionais extremamente marcados pela mão-de-obra feminina, como, por exemplo, o caso dos serviços de saúde (enfermeiras), de limpeza (serventes, camareiras), de escritório (receptionistas e auxiliares de escritório) e de ensino primário (professoras). A esta lista podemos acrescentar também as telefonistas.

Como visto no tópico anterior, o papel da telefonista foi crucial para as telecomunicações. Ao passo que as mudanças tecnológicas foram ocorrendo no setor, as

habilidades requeridas pelas telefonistas também sofriam modificações. A função era desempenhada por mulheres, cujas principais qualidades solicitadas eram boa dicção, cortesia, objetividade e agilidade (BREDEK, 2001). Como não havia ainda a interface com o computador, as telefonistas buscavam as informações solicitadas pelos clientes através de fichas (DEJOURS, 1992). Estudos clássicos como os de Le Guillant na década de 1950 já mostravam que a organização do trabalho destas profissionais propiciava o surgimento do que ele veio a denominar de “neuroses das telefonistas”, pois era constante a utilização da tensão nervosa como fator de rendimento e aceleração (LE GUILLANT et al, 1984).

A partir da década de 1990, com o uso da informática, somente aquelas habilidades não seriam suficientes. Foi necessário aprender a manusear a máquina ao mesmo tempo em que se comunicava com o cliente (SILVA, 2004). É neste período que surgem os grandes *call centers* no país e a atividade, que antes era desenvolvida pela telefonista, passa a ser desempenhada pelo teleatendente ou simplesmente atendente.

Em paralelo a essa transformação, a reorganização do capital se dá através da liberalização do mercado, da flexibilização das leis trabalhistas e do enfraquecimento da força sindical. Desse modo, a figura do teleatendente surge dando continuidade à predominância da força feminina de trabalho, ao mesmo tempo em que já é inserida dentro de um modelo de feminilização do trabalho através do uso massivo da subcontratação, da terceirização e da contratação temporária e parcial. Além disso, preserva as características descritas por Hirata (2005) como um trabalho repetitivo e com poucas possibilidades de autonomia.

Antunes (2003, p. 107) lembra ainda que, dentre as “conseqüências dessa divisão sexual do trabalho”, está a exclusão freqüente dessas trabalhadoras pelos sindicatos, justamente por estes terem dificuldade em incluir os trabalhadores terceirizados, subcontratados etc. A questão apontada pelo autor é que essa categoria tem representado um número significativo de trabalhadores e se o sindicato não favorece sua (auto) organização, só irá recrudescer ainda mais a crise da representação sindical dos trabalhadores.

Essa problemática apontada por Antunes (2003) leva-nos a ressaltar as dificuldades encontradas pelas mulheres para se inserir e ter uma participação ativa junto às representações sindicais. Ferreira (2004) em seu estudo sobre a questão da participação e representação das mulheres em um sindicato docente aponta alguns fatores que interferem na inclusão e representação das mulheres nas mais diversas

categorias profissionais. Segundo a autora, a participação das mulheres no sindicato tem estreita relação com o tipo de inserção no mercado de trabalho, ou seja, caracteriza-se por uma relação de desigualdade. Para Alves (1999), a entrada da mulher no mercado de trabalho não a liberou dos afazeres domésticos, deu-se em boa parte a partir de contratos de trabalhos instáveis, turno parcial, dentre outros e, quando essa inserção ocorreu por meio de relação de trabalho formal, muitas vezes esteve acompanhada da falta de reconhecimento e de perspectivas profissionais. Isso sem mencionar as questões culturais envolvidas. O que Alves (1999) enfatiza são as dificuldades reais que as mulheres enfrentam para se engajarem em atividades sindicais.

A opinião de Alberto, ex-dirigente sindical entrevistado, vem reforçar as palavras de Antunes, quando aponta a dificuldade dos sindicatos, especificamente no caso do SINTTEL/CE, de assimilar todas essas transformações e estabelecer estratégias de enfrentamento junto ao capital. Por conta disso, segundo ele, o trabalhador não consegue se reconhecer no discurso sindical e não tem a mesma aproximação de antes.

O que queremos é chamar atenção para o fato de que o modelo de feminilização do trabalho tão presente no setor de serviços, dentre eles o *call center*, tem explorado de modo mais intensificado o trabalho feminino, seja pela própria inserção da mulher no mercado de trabalho (*part time*, terceirização, subcontratação, dentre outros), seja pela apropriação de características femininas próprias da esfera reprodutiva que têm sido cooptadas e mais bem exploradas pela esfera produtiva.

A seguir, discorreremos sobre os caminhos da pesquisa, com seus encontros e desencontros, nos quais ressaltaremos a concepção de pesquisa empregada, como se deu a escolha pelas técnicas utilizadas, as principais dificuldades encontradas no campo de pesquisa e as modificações que ocorreram para que pudéssemos continuar o trabalho.

2. MÉTODO

Na visão de González Rey (2002), a pesquisa qualitativa em psicologia não corresponde a uma definição instrumental. Ao contrário, é epistemológica e teórica, apoiada em processos diferentes de construção de conhecimento, voltados para o estudo de um objeto distinto da pesquisa, a saber, a subjetividade cujos elementos estão implicados ao mesmo tempo em diversos processos constitutivos do todo, os quais mudam em face do contexto em que se expressa o sujeito concreto. Apoiando-nos nessa concepção, o caminho do método foi delineando-se no decorrer da pesquisa como veremos a seguir:

Os sujeitos da pesquisa são atendentes com mais de dois anos de empresa. Entendemos que este marco seria de grande importância, pois, se queremos nos aproximar da experiência desses trabalhadores, estes haveriam de ter tempo necessário para que fosse possível conhecer a dinâmica da empresa a fim de que pudessem melhor elaborar conhecimentos e sentimentos sobre o processo trabalho-adoecimento por LER/DORT.

Após a escolha dos participantes, partimos para o modo de abordá-los. Entramos em contato com a empresa Alfa,⁴ mas seu parecer foi desfavorável à pesquisa em seu território. Tendo em vista esta negativa, avaliamos que seria mais adequado fazer o contato individual com os atendentes. Em razão de já ter trabalhado na Alfa e ainda manter contato com alguns desses trabalhadores, utilizamos esse canal para abordagem futura. O primeiro contato foi realizado por telefone através do qual foi feito o convite para participar da pesquisa. O atendente contatado foi informado sobre a técnica utilizada, bem como consultado sobre o interesse e disponibilidade de participar do processo. O sigilo das informações lhe foi garantido, o que posteriormente foi estendido a todos os participantes, firmado por escrito através do termo de consentimento (em anexo). Logo após a primeira entrevista, solicitamos que o atendente indicasse um colega que pudesse participar da pesquisa, processo que se repetiu em relação aos demais trabalhadores envolvidos. A escolha dessa abordagem, conhecida por “bola de neve” ou “efeito cascata”, (BORSOI, 2002), deu-se por entender que o trabalhador estaria mais à vontade para dialogar com o pesquisador, já que não teríamos como mediador a empresa ou mesmo o sindicato.

⁴ Por questões de sigilo utilizamos o nome Alfa.

Entre os atendentes que participaram diretamente do processo,⁵ estavam dois homens solteiros e cinco mulheres, sendo duas casadas com filhos, três solteiras, entre as quais apenas uma com filhos. Deste total, apenas duas pessoas faziam parte do quadro efetivo da empresa; as demais eram terceirizadas. Quatro atendentes tinham curso superior completo e três estavam matriculados em cursos de nível superior. Dois eram portadores de LER/DORT reabilitados, dois portadores não reabilitados, um em fase diagnóstica e apenas dois sem diagnóstico. A renda familiar variava entre abaixo de cinco salários mínimos e acima de dez salários mínimos. No decorrer da pesquisa, sentimos a necessidade de também contatamos um supervisor do *call center* e um sindicalista da categoria. A fim de preservarmos suas identidades não revelaremos seus perfis. Inicialmente, nossa proposta era apenas entrevistar trabalhadores saudáveis, pois queríamos compreender como representavam seus colegas adoecidos por LER. Em virtude de manter uma aproximação com uma das pessoas reabilitadas por essa afecção e de ela ter sido o primeiro contato no início da pesquisa, avaliamos que o universo de informações que ela trazia não poderia ser desconsiderado. A partir desse momento, incluímos os atendentes portadores da LER na pesquisa.

A primeira entrevista foi realizada na Clínica Escola de Psicologia da Universidade Federal do Ceará (UFC). Verificamos, porém, que, além de dar um tom muito formal, o ruído do ar condicionado prejudicava a qualidade do áudio. As demais entrevistas foram realizadas em locais escolhido pelo próprio participante, sendo apenas duas realizadas em seus domicílios e as demais realizadas em *shopping centers*, no pátio de um dos centros da UFC e pela Internet através do programa MSN, sempre mantendo o cuidado de se resguardar a privacidade em relação às informações fornecidas pelos entrevistados. À medida que as entrevistas ocorriam, eram realizadas suas transcrições para que pudéssemos corrigir o percurso da busca de informações, acrescentar e/ou retirar questões, dependendo da necessidade, e também avaliarmos o momento de terminar o campo de pesquisa. Tal procedimento apoiou-se nas recomendações de Gonzalez Rey (2002) e Borsoi (2005) que entendem que essas duas etapas da pesquisa devem andar juntas por permitir ao pesquisador uma participação mais ativa e por conceber o campo de modo dinâmico, permitindo que novas informações não previstas no início da pesquisa sejam consideradas.

⁵ Todos os participantes serão referidos aqui por meio de nomes fictícios.

Desse modo, a análise, ao menos parcial, ocorreu concomitante à coleta das informações. Apenas uma dessas entrevistas não pôde ser gravada devido aos ruídos do local em que foi realizada.

As entrevistas partiam de um conjunto de questões que giravam, principalmente, em torno da organização do trabalho, do conhecimento acerca da LER/DORT e do processo reabilitatório, das percepções e sentimentos sobre a empresa, o trabalho e as relações com colegas e supervisores a partir da detecção de sintomas, do diagnóstico da doença e do retorno ao trabalho. No caso de trabalhadores não portadores de LER/DORT, as questões abordavam, fundamentalmente, o modo como percebiam os colegas em reabilitação ou reabilitados em situação de trabalho, bem como a forma como se dava o relacionamento no setor, considerando as restrições da capacidade de trabalho daqueles que apresentavam o problema. Para tanto foi adotado apenas um roteiro básico (em anexo) que funcionava como guia e que poderia ser alterado de acordo com a necessidade.

A escolha da técnica de entrevista se deu por compreendermos que esta é mais adequada para o objeto desta pesquisa, visto que, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, oferece maior possibilidade para que o informante se sinta protegido ao falar de vivências que, muitas vezes, não gostaria de compartilhar com outros colegas. Além disso, pode ser realizada em situações diferenciadas, respeitando a disponibilidade e a acessibilidade da pessoa envolvida na pesquisa.

No que diz respeito ao roteiro adotado, vale salientar que consideramos que as perguntas norteadoras não devem nascer somente da teoria que embasa o pesquisador, mas também de toda informação que ele já recolheu sobre o fenômeno que lhe interessa, não sendo menos importante seus contatos, inclusive, realizados para a escolha das pessoas que serão entrevistadas (TRIVIÑOS, 1987).

A entrevista com o supervisor transcorreu também por meio de um roteiro específico (em anexo) porque queríamos verificar algumas problemáticas surgidas no decorrer das entrevistas com os atendentes. As questões abordavam a compreensão sobre o trabalho, a visão da empresa quanto às doenças do trabalho, o entendimento sobre a LER/DORT e o relacionamento com os atendentes. Alegando motivos de proteção, o supervisor optou por não gravar a entrevista. Por último, tivemos um encontro com o sindicalista que até pouco tempo havia sido dirigente sindical. Neste caso, a entrevista enfocou a visão do sindicato em relação às mudanças no mercado de

trabalho, o posicionamento diante das doenças do trabalho e o entendimento sobre a LER/DORT.

Durante a investigação, ocorreu o fechamento do *call center* onde trabalhavam os atendentes que estavam sendo abordados. Por conta disto, buscamos outras fontes de informação de modo a poder completar esta etapa. Sendo assim, consideramos fonte de informações dois encontros para os quais a pesquisadora foi convidada a participar e a partir do qual foi possível ter acesso a informações que não foram captadas durante as entrevistas individuais, bem como observar aspectos relativos à interação dos atendentes do *call center* em questão. Os contatos informais ocorridos durante os encontros citados serviram como contraponto e como possibilidade de checar algumas das informações auferidas pelas entrevistas individuais.

Nesse momento, surgiu a necessidade de se traçar o perfil de todo o grupo. Buscamos mais uma vez contato com a empresa Alfa a fim de ter acesso ao perfil dos atendentes. A Alfa alegou que não dispunha do banco de dados dos trabalhadores terceirizados e, em relação aos efetivos, também não poderia fornecer, pois já estavam em arquivo morto. A única informação disponibilizada dizia respeito ao total de atendentes efetivos e a um número aproximado de terceirizados. Diante dessa negativa, passamos a estudar um modo de ter acesso a essas informações. Uma primeira saída foi mapear os componentes de uma das comunidades de um site de relacionamentos da *Internet* criada pelos atendentes da Alfa. Essa tarefa, além de árdua, nos pareceu um pouco infrutífera, porque a todo momento tínhamos de checar com ex-atendentes com quem a pesquisadora mantinha contato se determinado componente daquela comunidade tinha sido atendente nos últimos meses antes do *call center* fechar. Essa necessidade se deu por duas razões: a primeira é que qualquer pessoa poderia participar da comunidade, embora em sua maioria fosse composta pelos próprios atendentes, e a segunda é que havia componentes já desligados da empresa há muito tempo que utilizavam a comunidade como uma maneira de manter contato com os colegas. Ao final, conseguimos traçar um perfil, mas sabíamos de suas limitações, pois além dos problemas acima relatados, boa parte dos participantes da referida comunidade não disponibilizava todos os dados de que precisávamos, como idade e grau de escolaridade.

Passamos, por fim, a entrar em contato com a empresa terceirizada com o intuito de obter o perfil dos trabalhadores terceirizados, uma vez que representavam a maioria. Após muita insistência e negociação com uma das funcionárias responsáveis pela contratação de pessoal, conseguimos ter acesso a informações referentes ao mês de

agosto/2005, no tocante ao tempo de empresa, sexo, estado civil. Ficava faltando o grau de escolaridade e a idade, que conseguimos através do *Orkut*, checando com as fontes e ocasionalmente com o próprio atendente através de *e-mail* disponibilizado pela própria rede de relacionamento na *Internet*. Após traçarmos o perfil dos terceirizados, procuramos também fazê-lo com os efetivos, utilizando a mesma estratégia. No entanto, apesar de ser um grupo bem reduzido, quando comparados aos terceirizados, não conseguimos obter todas as informações. Em virtude dessa problemática, trabalhamos apenas com o conjunto de dados referentes aos terceirizados. A exceção diz respeito somente ao total de efetivos, dado fornecido pela Alfa que nos possibilitou saber o tipo de vínculo empregatício predominante.

Consideramos também os debates travados em uma das comunidades do *call center* da empresa Alfa na rede de relacionamentos da Internet, a saber, o *Orkut*. Pelo que descrevemos sobre o percurso percorrido para colher as informações que serão alvo de discussão nesta dissertação, acreditamos ter esclarecido que a compreensão de método apresentado aqui está pautada na potencialidade que ele possa ter para desvendar aspectos da realidade analisada e, assim, contribuir para responder aos desafios que a realidade impõe sem aprisioná-la em uma camisa-de-força teórica ou metodológica (BORSOI, 2005).

A técnica de análise das informações escolhida foi a análise de conteúdo. Entre as muitas possibilidades que esta permite, optamos por utilizar a análise de conteúdo temática conforme sugerida por Minayo (1994). Como a própria técnica sugere, após a transcrição das entrevistas, realizamos uma leitura flutuante, o que nos permitiu identificar seus núcleos de sentido. Depois desta fase, nomeamos estes núcleos de sentido e verificamos sua pertinência quanto aos objetivos da pesquisa. Elegemos alguns deles para, então, construirmos as categorias a serem então analisadas. A interpretação final considerou tanto os elementos empíricos quanto aqueles que encontramos na literatura consultada de modo que pudéssemos estabelecer diálogo entre a realidade analisada por nós e aquela já discutida por outros autores.

3. QUEM É O *CALL CENTER*?

3.1. Breve contexto da empresa Alfa

No Brasil, a exploração do Serviço Móvel Celular estava sendo realizada até pouco tempo através do que se conhece como “banda A”,⁶ com exceção da extinta Telerj, que operava a “banda B”. Durante o processo de privatização, ficou estabelecido que somente duas empresas de telefonia móvel poderiam operar por região. As empresas da banda A corresponderiam àquelas provenientes das empresas estatais e as da banda B seriam compostas por empresas vindas do setor privado – as denominadas empresas “espelho” – para competir com as primeiras. Somente após cinco anos é que seria permitida a entrada de novas empresas. O consórcio liderado pela Itália Telecom assumiu o controle da empresa de telefonia móvel da banda A nos estados do Nordeste, exceto Maranhão, Sergipe e Bahia (SINTTEL/CE, 1998). A empresa adotou um nome de fantasia, mas, por questões éticas, chamaremos aqui de Alfa. Esta dispõe de uma extensa estrutura organizacional e mantém vários *call centers* espalhados pelo país. Desde sua criação, conservava uma central de atendimento telefônico em Fortaleza, o que permaneceu até novembro de 2005.

A empresa Alfa desde o início procurou realizar mudanças estruturais, incluindo produtos e aspectos da cultura organizacional. Sabemos que o termo cultura organizacional diz respeito a um processo bem mais amplo do que será abordado aqui. Gostaríamos de salientar que utilizaremos cultura organizacional tomando como referência o conceito proposto por Schein (1992, p. 2). Vejamos em suas palavras:

Um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Não aprofundaremos todos os aspectos da cultura organizacional da Alfa, no entanto acreditamos ser de grande relevância compreendermos quais são os valores da referida empresa e como esses valores são vivenciados por seus atendentes.

⁶ O termo “banda” refere-se a uma faixa de frequência onde o sinal de microondas da empresa cessionária pode atuar.

Utilizaremos o conceito de valor organizacional tomando também como referência a concepção de Schein (1992), que o entende como parte da cultura organizacional. De modo simplificado, podemos entender valor “como as coisas devem ser” em uma determinada empresa em oposição às crenças, ou seja, “como as coisas são”. Os valores justificariam as estratégias, as metas e as filosofias organizacionais.

Os serviços disponibilizados inicialmente pela Alfa referiam-se principalmente às ligações. A partir da sua entrada no mercado, além do serviço pós-pago,⁷ ela passou a oferecer também o serviço pré-pago.⁸ À medida que foi investindo em novas tecnologias, novos produtos foram sendo lançados no mercado, como o serviço WAP (Wireless Application Protocol).⁹ Procurou também investir no mercado corporativo através de planos de ligações específicos com preços competitivos, quando equiparados aos da telefonia fixa, que sempre foram mais acessíveis.

A atuação da empresa abrange todo o território nacional e, após a entrada de novas empresas concorrentes em 2003, ampliou também o serviço de *roaming* internacional¹⁰ e acelerou o processo de busca de novas tecnologias, como o caso do envio de fotos via celular. Conforme uma das consultoras de vendas da Alfa, o grande desafio atualmente é oferecer aos usuários acesso à Internet a preços competitivos. Visando melhorar sua performance junto aos concorrentes, a empresa passou a oferecer, além das duas tecnologias existentes (analógica e digital), também a tecnologia GSM (Group Special Mobile) que possibilita uma maior gama de serviços, como a transmissão de dados em maior taxa, que permite fazer *download* de filmes, vídeo conferência etc.

Após análise de uma das revistas da Alfa, que trata de políticas de recursos humanos, é possível delinear alguns aspectos de sua cultura organizacional. Neste sentido, a própria circulação da revista já é um indicativo do caráter desta cultura, pois expressa parte da estratégia da empresa em disseminar seus valores e metas a fim de incutir em seus funcionários seus objetivos empresariais. Os valores organizacionais adotados primam pela pró-atividade, isto é, cabe ao trabalhador se antecipar, captar e desenvolver as oportunidades que se apresentam, formulando propostas e iniciativas

⁷ Neste caso, o cliente faz ligações que são pagas depois através de uma conta mensal.

⁸ Aqui o cliente adquire primeiro os créditos que lhe dão direito a efetuar determinada quantidade de ligações.

⁹ Rede de comunicação multimídia adaptada ao celular.

¹⁰ Refere-se ao estabelecimento de parcerias com telefonias de outros países para viabilizar o serviço móvel quando o cliente sai do território nacional.

úteis ao alcance dos objetivos organizacionais; pela velocidade, por considerá-la um recurso importante no impacto dos custos do serviço. É esperado do trabalhador que, mesmo diante de situações complexas e com ausência de informações, apresente soluções ágeis e eficazes. A transparência também é outro valor estimado pela empresa expresso por meio de uma conduta ética, fundamentada pelos princípios de lealdade e troca de informações, objetivando o fortalecimento de relacionamentos internos e externos. A excelência profissional deve ser buscada como uma meta de autodesenvolvimento e deve contribuir para o sucesso da organização. O espírito empreendedor também deve ser um compromisso do trabalhador no sentido de responsabilizar-se diretamente pelo alcance de resultados concretos, assumindo desafios e riscos que lhe foram delegados como uma oportunidade de crescimento pessoal. Não poderia faltar, evidentemente, o espírito de equipe o qual se espera que cada um coopere e aja em conjunto, minimizando os conflitos e maximizando resultados.

Como é possível observar os valores organizacionais da Alfa estão em sintonia com as novas demandas do mercado de trabalho. No capítulo seguinte, veremos como esses valores organizacionais são percebidos pelos trabalhadores.

3.2. A estrutura física do *call center* e as condições de trabalho

A central de atendimento funcionava no mesmo prédio da administração da empresa em Fortaleza. Quando houve a construção do prédio, há aproximadamente cinco anos, todos os equipamentos e móveis eram novos e aparentemente seguiam as recomendações ergonômicas no tocante ao mobiliário, conforme sugeridas pela NR-17.¹¹ Após três anos, no entanto, já era possível perceber que alguns móveis se encontravam danificados pela ação do tempo e já não permitiam os ajustes necessários de acordo com a estatura de cada atendente. Em razão dessa problemática, todos os dias, os atendentes precisavam procurar cadeiras que tivessem em condições de uso. Os computadores não foram repostos por modelos mais modernos e não sofreram quaisquer procedimentos a fim de melhorar sua performance, o que deixava o funcionamento dos programas bastante lento. Não existiam mais acessórios como descanso para os pés e braços para todas as PA's (Posição de atendimento).

¹¹ Norma Regulamentadora

Cada atendente dispunha de uma PA composta por um suporte para o monitor, teclado e mouse, além da cadeira. As PA's eram agrupadas por ruas, que, na verdade, mais se pareciam com ilhas de produção. Cada rua era composta por dez a doze PA's, uma metade à esquerda e outra à direita. Havia divisórias parciais (na altura dos olhos) somente entre os atendentes que ficavam lado a lado. Cada lado da central de atendimento possuía aproximadamente 10 ruas, perfazendo um total de 200 PA's. No centro ficavam quatro PA's destinadas aos supervisores. Logo em frente às PA's dos supervisores, havia uma célula da coordenação local.¹² Existia também uma pequena sala de reunião através da qual era possível ter uma visão panorâmica do *call center* e uma sala de monitoria cujo acesso era restrito às instrutoras de treinamento e à assistente de tráfego de ligações. Existia ainda uma pequena sala de dispersão com sofás e dois telefones fixos disponíveis e uma outra destinada à alimentação com mesas e cadeiras, uma geladeira e um microondas. Dois *displays* eletrônicos ficavam posicionados em locais estratégicos no salão de modo a permitir a todos o acesso ao número de clientes em fila de espera.

3.3. O trabalho no *call center*

O *call center* do Ceará era responsável por atender todo o Nordeste, exceto os estados de Maranhão, Sergipe e Bahia, além dos clientes de outros estados que estivessem em *roaming* na região nordestina e deslocados de sua área de registro. O cliente, ao desejar obter alguma informação, fazer reclamação ou dar sugestão pode ligar para o número indicado pela operadora e será atendido, inicialmente, pela Unidade de Resposta Automática (URA), ou seja, a conhecida gravação de saudação da empresa com seu *menu* de opções. Somente após “teclar” a opção de serviço personalizado ou algum outro serviço que não seja possível realizar pela URA é que o cliente poderá falar diretamente com o atendente. Ao receber o cliente, o atendente deve iniciar a comunicação com uma fraseologia pré-estabelecida pela empresa. Depois disso, deve ouvir e identificar o pedido do cliente para atendê-lo de modo rápido e eficaz.

Após a implantação do sistema GSM, a empresa alterou a medição do tempo de atendimento que antes era calculado pela média, ou seja, o TMA. A medição passou a considerar o número 80 chamadas/dia, cuja meta seria 80. Não há um intervalo entre um

¹² A coordenação local dispunha de um pequeno escritório no mesmo espaço do *call center*, separado por divisórias na altura dos olhos, de onde poderia observar toda a movimentação do setor.

cliente e outro. Após o término de uma ligação, o atendente ouve um toque o qual avisa que há um outro cliente a ser atendido. Há relatos que indicam que nem sempre esse toque é ouvido, o que obriga o atendente a estar sempre alerta ao painel da sua própria PA a fim de verificar se há clientes na linha.

A Alfa disponibilizava o serviço de *Intranet* (*Internet* local) para que os atendentes pudessem ter acesso aos informativos acerca de seus produtos e serviços, revistas e jornais internos, promoções voltadas para os funcionários, dentre outros. Em situações de dúvidas durante o trabalho, o atendente era orientado a consultar primeiro a *Intranet*. Caso não encontrasse a informação necessária, deveria então se reportar aos supervisores. Apesar de o estudo de Borsoi, Ruiz e Sampaio (1995) ter sido realizado há mais de dez anos com telefonistas em uma empresa de telecomunicação estatal, observamos que o modo como as telefonistas realizavam seu trabalho se encontra muito próximo do que os atendentes fazem hoje, ou seja, assim como esses, elas também obedeciam a fraseologias pré-estabelecidas, não dispunham de tempo entre uma ligação e outra e tinham de atingir um tempo de médio de atendimento. A cobrança pelo tempo de atendimento ocorria através do sinal de chamada que avisava quando a telefonista excedia “o tempo considerado suficiente pelo chefe da divisão”. O controle do ritmo de produção ocorria, inclusive, em horários de “picos”, ocasionados pela redução de tarifa (BORSOI, RUIZ e SAMPOIO, 1995, p. 161-162).

No *call center* investigado, cada supervisor tinha em sua equipe entre dezesseis e vinte atendentes. Seu trabalho consistia em observar o desenvolvimento do grupo por meio dos índices de absenteísmo, de atrasos na entrada e lanche e das metas de atendimento. Além disso, cabia a ele a busca pela motivação da equipe. Os índices de qualidade eram controlados por meio de planilhas que deveriam ser preenchidas todos os dias pelos supervisores. Estas visavam analisar o desempenho do atendente do ponto de vista quantitativo, no qual eram avaliados as faltas, os atrasos e o cumprimento das metas, bem como aspectos que envolviam a monitoria das ligações, no caso a cortesia, o vocabulário adotado, o conhecimento, a objetividade, dentre outros.

Cabia também ao supervisor a cobrança do cumprimento das metas de sua equipe. Para alcançar tal objetivo, poderia lançar diferentes estratégias. A partir dos relatos da supervisora e dos próprios atendentes, foi possível perceber que, dentro de seu pequeno espectro de possibilidades, cada líder buscava imprimir seu estilo de gestão. O que era comum a todos era a realização de uma reunião mensal com o intuito de informar o desempenho da equipe, principalmente no tocante ao TMA, repassar

algumas normas da empresa, tirar dúvidas que não eram possíveis de serem tiradas durante o horário de atendimento e ouvir o que os atendentes tinham a dizer sobre o seu trabalho. Outro canal de comunicação utilizado pelo supervisor era um dispositivo de comunicação interno entre as PA's que permitia enviar avisos e observações, pelo computador e durante o atendimento, para sua equipe ou para alguém mais especificamente. O atendente poderia se utilizar deste instrumento apenas para se comunicar com o supervisor. Em algumas situações, principalmente em dia de medição pela ANATEL,¹³ os supervisores levantavam-se de suas PA's e circulavam mais frequentemente pelo *call center* para tirar mais facilmente as dúvidas dos atendentes.

A empresa dispunha de vários programas que permitiam ao atendente acessar a linha do cliente e realizar o serviço ou fornecer a informação requerida pelo cliente. À medida que a empresa Alfa foi implantando novos serviços e até mesmo tecnologias mais avançadas, eram necessários novos programas que atendessem a essa demanda que, por sua vez, geravam a necessidade de treinamentos que, dependendo da complexidade, poderiam variar de poucos minutos a semanas. Quando se tratava de apenas um informativo sobre uma promoção, geralmente, antes de iniciar o horário do expediente, o supervisor o repassava para os atendentes. Em se tratando de uma nova tecnologia, como foi o caso do GSM, o treinamento poderia levar várias semanas, gerando a necessidade de se cumprir horas extras. Para realizar o trabalho, o atendente precisava abrir várias telas, isso o obrigava a desenvolver estratégias de ganho de tempo e ter amplo conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa.

3.4 Jornada de trabalho

Conforme o Decreto/Lei 6.353/44 art 227, os operadores das empresas que exploram o serviço de telefonia devem obedecer a uma carga horária de seis horas contínuas de trabalho ou de 36 seis horas semanais. A Alfa, seguindo a lei, organizava essas 36 horas em seis horas de trabalho durante seis dias da semana, tendo apenas uma folga semanal. Essa folga semanal deve contemplar preferencialmente os domingos de acordo com a regulamentação da CLT (artigo 1º, Lei 605, de 5 de janeiro de 1949). A carga horária de seis horas permite apenas um intervalo de quinze minutos, que deverá ser repostado antes ou após o expediente a critério da empresa (Decreto 229/67).

¹³ Este tema será abordado com mais detalhes no capítulo seguinte.

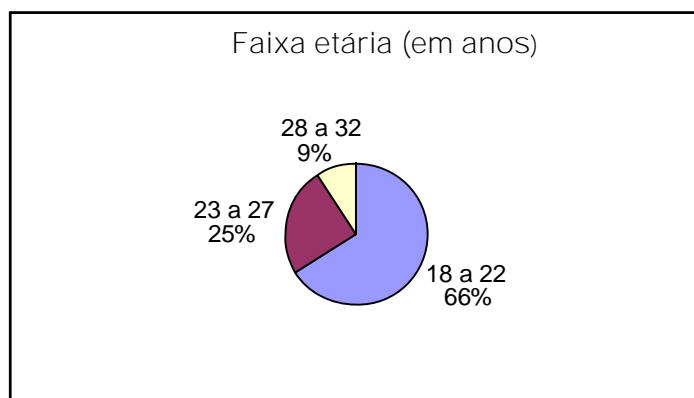
Essas seis horas de atendimento são praticamente ininterruptas. As únicas pausas permitidas pela empresa ocorrem no caso de o atendente necessitar ir ao toalete ou quando é chamado para a ginástica laboral, tema que será tratado mais adiante. Mesmo essas reduzidas pausas são intensamente controladas, como será visto no capítulo seguinte.

3.5 Quem é o atendente?

O perfil dos atendentes encontrado nesta pesquisa não difere muito do que é apresentado em estudos semelhantes (GLINA e ROCHA, 2003; VILELA e ASSUNÇÃO, 2004). O que se identifica são algumas diferenças específicas entre uma e outra região do país por causa do posicionamento da empresa no mercado ou por conta do perfil de usuários que a empresa dispõe e/ou deseja atingir. Até o momento em que a empresa fechou o *call center* de Fortaleza, o setor contava com 176 atendentes, desses, 152 eram terceirizados e 24 efetivos. Ao contrário de muitas empresas que preferem contratar uma terceirizada com sede e instalações próprias para realizar serviços de *telemarketing*, a Alfa preferiu manter sua estrutura completa com capacidade para duzentos atendentes, em média, e terceirizar exclusivamente a mão-de-obra.

As informações referentes aos funcionários terceirizados dizem respeito à distribuição quanto à faixa etária, à escolaridade, ao gênero e ao tipo de vínculo empregatício. Com relação à faixa etária, podemos observar que o maior número de atendentes se concentra entre 18 a 22 anos, conforme se verifica na figura 1.

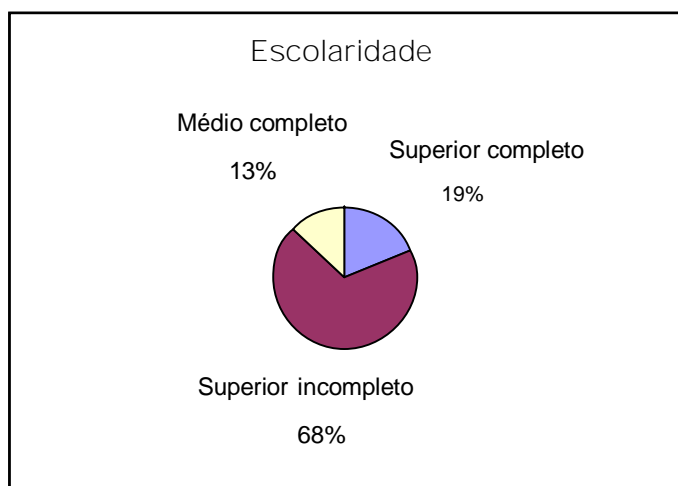
Figura 1 – Distribuição dos atendentes por faixa etária.



A pesquisa realizada por Glina e Rocha (2003) junto a um *call center* de um banco de São Paulo apresentou resultado semelhante, com 70% dos operadores com idade entre 18 e 23 anos. Já os estudos realizados por Vilela e Assunção (2004) e Silva (2004) junto a centrais de atendimento de empresas de telefonia fixa e celular, respectivamente, encontraram um maior contingente de atendentes com média de idade de 25 anos. Apesar da diferença de idade não ser grande, ela se torna significativa, se considerarmos que a expectativa é, em geral, de que os jovens de 25 anos já estejam relativamente preparados para o mercado trabalho, enquanto os que estão na faixa entre 18 e 22 anos estariam ainda em período de preparação, isto se levarmos em conta determinadas condições de ingresso em curso superior. De acordo com o discurso desses atendentes entre 18 e 22 anos da empresa Alfa, eles estão ainda se preparando, do ponto de vista da aquisição de melhor qualificação, para enfrentar o mercado de trabalho quando buscarem trabalho em um *call center*. O que se depreende disso é que talvez, para estes jovens, essa atividade é considerada apenas temporária, não consistindo, de fato, expectativa de carreira ou profissão.

Quanto à escolaridade, os dados da empresa Alfa diferem consideravelmente dos estudos de Vilela e Assunção (2004) e Silva (2004), pois, enquanto que estes encontraram maior contingente de atendentes com apenas o ensino médio completo e apenas em torno de 15% matriculados em cursos de nível superior, 68% dos atendentes da empresa Alfa têm nível superior incompleto e 19% possui nível superior completo, conforme mostra a figura 2.

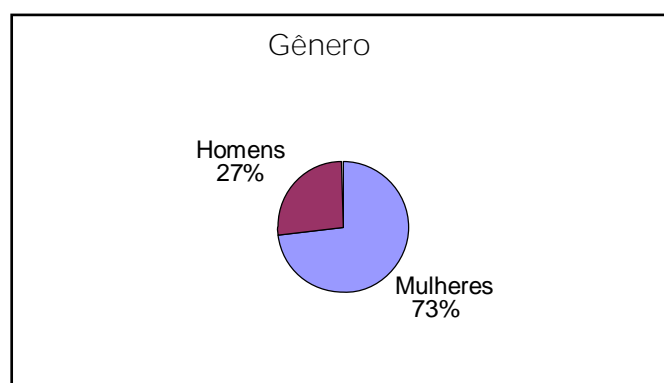
Figura 2 – Distribuição dos atendentes quanto à escolaridade.



De acordo com uma funcionária da empresa terceirizada, esta contrata preferencialmente pessoas que estejam matriculados em cursos de nível superior e evita contratar pessoas que já o tenham concluído por entender que o salário oferecido e o tipo de trabalho não são compatíveis com a qualificação almejada. Uma das possíveis razões dessa diferença em relação aos resultados encontrados por outros autores diz respeito, provavelmente, às características do perfil da empresa Alfa. Esta desde seu início tem elevado o número de clientes pós-pago e atualmente busca mantê-los. Muitos serviços eram exclusivos para esses clientes que, por sua vez, costumam ser mais exigentes, inclusive quanto ao atendimento telefônico prestado. O *call center* de Fortaleza atendia, também, ocasionalmente, os clientes corporativos, considerados muito exigentes. Além disso, acreditamos que, ao contratar pessoas muito jovens, a Alfa está investindo em indivíduos que ainda estão longe de conhecer o histórico embate entre trabalhadores e patrões e muito distantes do engajamento sindical.

Com relação à questão do gênero, os dados encontrados e expressos na figura 3 estão de acordo com outras pesquisas no setor, como as de Vilela e Assunção (2004).

Figura 3 – Distribuição dos atendentes quanto ao gênero.



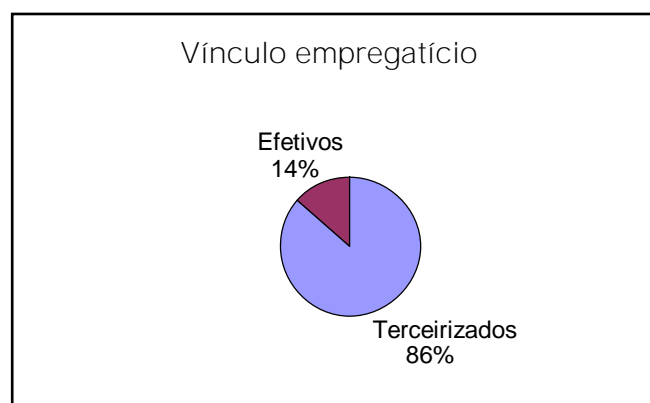
Se avaliarmos que a entrada da força de trabalho feminina se deu, de forma massiva, no mesmo período em que se assistiu ao processo de flexibilização das leis trabalhistas, ao maior emprego do trabalho precário, parcial e terceirizado e ao concomitante crescimento do setor de serviços, veremos que 73% é um exemplo significativo da divisão sexual do trabalho.

Na opinião de Nogueira (2004), o processo de reestruturação produtiva afetou de modo diferenciado homens e mulheres. O capital, ao incorporar o trabalho feminino,

leva em conta a polivalência e a multiatividade adquiridas dentro da esfera reprodutiva. Seria isto que tornaria as mulheres mais apropriadas às novas formas de exploração pelo capital produtivo. Se avaliarmos que o trabalho do atendente exige, dentre outras coisas, a polivalência e a multiatividade para ouvir o cliente, identificar o que ele solicita, respondê-lo de modo cortez e buscar a informação requerida em várias telas do computador no menor tempo possível, veremos que esse dado encontrado reflete de maneira bem objetiva como o capital tem se apropriado de características femininas próprias da esfera reprodutiva para explorá-las no campo da produção do capital.

Em relação ao vínculo de trabalho, há a predominância da terceirização. Conforme mostra a figura 4, 86% do total de atendentes do *call center* pertenciam à empresa terceirizada.

Figura 4 – Distribuição dos atendentes quanto ao vínculo empregatício.



Silva (2004) diz que a prestação de serviços terceirizados por centrais de teleatendimento se tornou uma estratégia gerencial de atendimento às exigências de mercado e de lucratividade. No caso das empresas do ramo telefônico, trata-se de uma forma de atender à regulação estatal brasileira das metas comerciais que implicam garantia de tempos mínimos de atendimento e “qualidade” de resposta ao cliente.

Conforme o sindicalista entrevistado, as companhias de telefonia privatizadas criaram suas próprias empresas de terceirização com o intuito de baixar os custos com a mão-de-obra, pois oferecem menores salários, ínfimos benefícios e nenhuma estabilidade no emprego. A empresa terceirizada não disponibilizou informações relativas aos salários e/ou benefícios, mas, de acordo com os entrevistados, havia variação nos vencimentos. Neste caso, quanto mais recente fosse a entrada na empresa,

menor o salário. Essa diferença poderia chegar a pouco mais de cem reais. A média entre o maior e o menor salário declarado pelos entrevistados ficou em R\$ 541,00. A empresa oferecia *tickets* alimentação, vale transporte e plano de saúde. Uma comparação com os trabalhadores efetivos mostra que a diferença maior residia nos *tickets* alimentação oferecidos aos terceirizados, que eram de menor valor, e o plano de saúde, que tinha qualidade inferior e menor abrangência.

As informações apresentadas acerca do perfil do atendente da empresa Alfa mostram que esse profissional começa a dispor de sua força de trabalho, quando ainda está se preparando para ingressar no mercado de trabalho. Ao se inserir, o trabalhador o faz através da terceirização que, por sua vez, proporciona menores salários e benefícios e pouca estabilidade no emprego. Não podemos esquecer a relativa qualificação para o cargo, o que reflete o interesse da empresa Alfa em manter em seus quadros funcionais profissionais muito jovens, porém que já estejam buscando uma qualificação de nível superior. A presença marcante da mão-de-obra feminina, corroborando outros achados científicos na área, indicam que as mudanças no mercado de trabalho têm acirrado as diferenças entre homens e mulheres a fim de melhor explorar suas competências.

Até aqui vimos o contexto de surgimento dos *call centers*, o processo de reestruturação produtiva e tecnológica das telecomunicações no país e conhecemos um pouco sobre a história da empresa Alfa no cenário nacional até chegarmos a sua central de atendimento, propriamente dita, onde foi possível conhecer como funciona e quem são seus trabalhadores. Após esse panorama, veremos no capítulo seguinte como os atendentes vivenciaram seu trabalho, os conflitos e as dificuldades dele decorrentes.

4. O TRABALHO NA PERSPECTIVA DO ATENDENTE

4.1. Intensificação do trabalho

O tempo é uma das mais importantes dimensões a ser considerada, quando nos propomos a entender o trabalho do *call center* e o trabalho no *call center*. Justamente por compreender a relevância dessa dimensão é que serão tratados aqui alguns dos diversos vieses que se interpõem no trabalho de uma central de atendimento telefônico. Como a noção do tempo hoje se encontra extremamente vinculada às transformações no mercado de trabalho, faz-se necessário um rápido passeio pelos modelos de organização e gerenciamento da produção no século XX.

Na visão de Antunes (2003), o binômio taylorismo/fordismo dominou praticamente o sistema de produção e seu respectivo sistema de trabalho na grande indústria durante todo o século passado. Seu sistema se baseia na produção em massa de mercadorias que se estrutura a partir de uma produção mais homogeneizada e verticalizada. Outra característica marcante do taylorismo/fordismo é a racionalização ao extremo das operações realizadas pelos trabalhadores e o combate ao “desperdício” na produção, reduzindo o tempo e aumentando o ritmo de trabalho, objetivando a intensificação das formas de exploração.

De acordo ainda com Antunes (2003), a introdução da organização científica do trabalho taylorista na indústria automobilística representou a forma mais avançada da racionalização capitalista do processo de trabalho ao longo de várias décadas do século XX, vindo a mostrar sinais de esgotamento entre o final da década de 1960 e início da década de 1970.

Ao passo que o modelo taylorista/fordista esmaecia, no Japão pós-guerra um novo modelo de organização e gerenciamento da produção vinha crescendo e expandindo-se para outros países. Esse modelo ficou conhecido como toyotismo por ter sido desenvolvido nas fábricas da Toyota. As indústrias automobilísticas precisavam aumentar a produção no difícil recomeço da economia japonesa do pós-guerra, sem, no entanto, contar com um elevado número de operários e com grande quantidade de matéria-prima. Desse modo, o toyotismo necessitava de trabalhadores mais qualificados que pudessem operar em várias máquinas (HARVEY, 1996).

O modelo traz consigo elementos de continuidade e descontinuidade em relação ao taylorismo/fordismo. Ele se fundamenta em um padrão produtivo organizacional e

tecnologicamente avançado, fruto da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, assim como a introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços. Sua estrutura é mais flexível, o que permite a contratação de mão-de-obra terceirizada, além da utilização de novas técnicas de gestão da força de trabalho como o uso do “trabalho em equipe”, “times de trabalho”, dentre outros (ANTUNES, 2003).

De acordo com Antunes (2003), em princípio, o toyotismo foi aplicado com suas devidas adaptações à realidade das indústrias, mas, há muito, seus princípios vêm sendo transpostos também para o dia-a-dia das empresas do setor de serviços, tal é o caso dos *call centers*. Um exame mais apurado mostra que o *call center* articula com muita propriedade esses dois modelos de produção, os quais, segundo o autor, privilegiam formas de controle que conduzem frequentemente à intensificação do trabalho.

Dejours (1992), em *A loucura do trabalho*, ao discutir o modo como Taylor determinou a meta que cada operário deveria atingir em sua produção diária, mostra que essa definição era feita com base na produtividade do operário mais rápido. Dali em diante, aquela seria a meta de todos, ou seja, desapareciam as diferenças individuais como idade, altura, sexo ou capacidade física e mental. Taylor, ao escolher o tempo do mais rápido, queria evitar a chamada “vadiagem operária” e, com isso, garantir maior produção com menor custo possível. Para Taylor, a maior preocupação estava em delimitar “o modo operatório cientificamente estabelecido” cuja proposta visava segmentar os processos da produção, de modo a retirar do trabalhador seu conhecimento. Ao fazer isso, eliminava os mais lentos aos quais ele atribuía burrice ou má vontade (DEJOURS, 1992).

Voltando à questão do *call center*, cabe perguntar como se dá a escolha pelo TMA. Apesar da relativa simplicidade da pergunta, a resposta é um pouco mais complexa. Simplificadamente, de acordo com uma supervisora do *call center*, o TMA é calculado, tomando por base períodos de quatro em quatro meses aproximadamente, considerando o total das chamadas entrantes, o número de atendentes e a meta estabelecida pela ANATEL para a empresa. Dentre as medidas adotadas pela agência reguladora, a empresa Alfa deve atender o cliente em um tempo máximo de 10 segundos.¹⁴ Em vez de realizar contratações de mais trabalhadores para assegurar o cumprimento desse acordo, a empresa Alfa estabeleceu a criação do TMA e passou a

¹⁴ Conforme artigo 7 da Resolução 249/00 da ANATEL.

realizar mudanças periódicas nesse índice de modo a atender as exigências da agência reguladora. De acordo com a supervisora entrevistada, isso ocorreu logo que as resoluções da ANATEL entraram em vigor.

Segundo os entrevistados, a Alfa exige o cumprimento da meta de atendimento, independente das dificuldades encontradas em função do aumento do volume de solicitações e reclamações de serviços, ou ainda pelas falhas nos sistemas que provocam lentidão nos computadores. Fato parecido também foi encontrado por Borsoi, Ruiz e Sampaio (1995), pois verificaram que as telefonistas pesquisadas também eram cobradas com relação aos ritmos de produção independentemente das contingências do setor, como era o caso dos horários de “picos”.

De acordo com os atendentes, essas contingências dependem das promoções que a empresa realiza. A empresa, por sua vez, segue o ritmo do mercado e lança promoções periódicas, principalmente, associadas a datas festivas, procedimento bastante utilizado pelo que Lipovetsky (1989) chamou de “império de consumo”. A fala de Helena é ilustrativa dessa questão.

[...] assim, tem dias que tem muita fila, tem dia que não tem, entendeu? Porque também tem saído muito atendente, saíram muitos atendentes e não ...não admitiram mais. Botaram pra fora e o quadro continua o mesmo. Aí tem épocas assim que tem muita fila, sempre período de manhã quando tem promoção, tem muita chamada... Mas fila tá tendo exatamente por causa disso. Porque não tão contratando mais ninguém pra atender, mas nesse plantão que eu trabalhei, sábado agora, tava com muita fila (Helena, 40 anos).

O que se pode interpretar a partir da fala de Helena é que as promoções provocam congestionamento na central de atendimento, porque aumenta consideravelmente o número de chamadas sem, no entanto, elevar o número de atendentes.

Retomando à questão da meta de atendimento, pode-se dizer que esta visa antes de tudo dar conta da grande demanda de clientes, sem necessitar contratar mais atendentes, garantindo assim o menor custo possível. Uma das formas de se viabilizar esse custo é a empresa operar com o quadro funcional enxuto, nos moldes propostos pelo toytismo. A fala de Sérgio mostra como isso ocorre.

A empresa, pra poder não pagar mais funcionários, ela faz o que? Diminui o quadro dela pra não ter mais tributos, né, sindicais e tudo, acordos sindicais. Ela diminui o nível de atendente, como diminui ou

[ela] passa a aumentar automaticamente o número de chamada. Aí, como aumenta o número de chamadas, quem tá atendendo tem que atender mais rápido pra poder atender os outros clientes que estão aguardando. Aí, o que é? Eles botaram uma média, fizeram um percentual de tanto de atender aquela média por quê? Porque quanto mais você for mais ágil, mais clientes você vai atender e quanto mais clientes você vai atender, melhor pra empresa que menos clientes vão estar aguardando no atendimento, na espera e a empresa vai estar pagando menos gente, menos pessoas pra trabalhar, e isso não tem nada a ver com a ANATEL. A ANATEL, o importante pra ANATEL é o cliente ficar com dez segundos no máximo na espera, mas o que é? (Sergio, 23 anos).

Vemos no depoimento de Sérgio que, para ele, está claro que o TMA é uma estratégia da empresa para não aumentar o quadro funcional e não uma exigência da agencia reguladora como, muitas vezes, a empresa quis fazer os atendentes acreditarem.

Segundo a supervisora entrevistada, o uso do termo TMA estava impregnado de conotações negativas por parte dos atendentes, pois estes sempre apontavam a contradição entre qualidade versus rapidez no atendimento. Após sucessivas reuniões entre os supervisores e a coordenação local, foi proposta a utilização de uma “meta diferente”. Em vez de se cobrar TMA, seria exigido um número determinado de chamadas. A razão da mudança, segundo a entrevistada, estava no fato de que, para o atendente atingir o número desejado de chamadas, ele necessariamente precisaria atender mais rápido, sem, contudo, perceber tal fato. Outra vantagem apontada por ela é que ficaria mais fácil para cada atendente controlar seu número de chamadas, podendo, assim, atender mais depressa de modo a atingir a meta de atendimento.

Desse modo, houve apenas uma mudança aparente, pois, na realidade, para se alcançar o número de chamadas, necessariamente, o TMA seria atingido. Essas informações mostram que a empresa está sempre em busca de estratégias para a obtenção máxima da força de trabalho. Nesta situação específica, os supervisores detectaram a rejeição dos trabalhadores pelo índice adotado pela empresa e, sutilmente, modificaram a maneira de apresentá-lo, visando, assim, conseguir uma maior adesão por parte deles.

Mesmo trabalhando com uma meta elevadíssima, há relatos de que, em vários momentos, o volume de ligações para o número de atendentes era tamanho que ocasionava, em horários de picos, uma fila de espera de 100 a 110 clientes. E o que fazer com esse excedente? Uma das soluções encontradas pela empresa foi extinguir o

tempo entre uma ligação e outra. Inicialmente, havia um intervalo de cinco segundos que, depois, foi reduzido a dois segundos e, por último, foi totalmente eliminado.

O que podemos notar em relação ao que houve no *call center* foi o que ocorreu aos operários submetidos ao modelo taylorista, isto é, a eliminação dos chamados tempos mortos de modo a não haver mais intervalo de tempo entre um gesto e outro. O depoimento de Olívia denuncia como isso ocorre.

Beber água é pedindo um momento para o cliente e tomar água. Não tem mais, é direto. Eles tiraram...Tava dois segundos, aí eles tiraram até na época que o Benedito ainda estava lá, realmente tinha, aí passou para dois (segundos), depois dois, zerou (Olívia, 22 anos).

Se avaliarmos que cinco segundos pode representar uma pausa importante para que o atendente possa beber água, para a empresa pode significar a não contratação de mais trabalhadores. É importante informar que, naquele momento, o *call center* contava com aproximadamente 250 atendentes.

Outro recurso também utilizado pela empresa para atender à demanda, sem, no entanto, recorrer a novas contratações, é o uso das horas extras. Segundo os atendentes entrevistados, a solicitação das horas extras variava bastante de acordo com o horário de trabalho de cada um, do posicionamento do supervisor e do próprio atendente. Os turnos da manhã e da tarde eram os mais requisitados nesse sentido. Alguns supervisores não solicitavam tão enfaticamente a realização de hora extra a seus atendentes, deixando mais ao cargo do próprio trabalhador. Algumas vezes, os próprios atendentes é que impunham suas condições para a hora extra, principalmente no caso dos estudantes. Esse era o caso, por exemplo, de Luíza, 21 anos que disse: “Eu falei: Samara, eu só posso terça e quinta, porque eu tenho aula na faculdade todos os dias, tem algum problema? Ela disse não, não tem nenhum problema, fica então terça e quinta”.

Essas solicitações eram sazonais, dependendo, mais uma vez, das políticas de vendas da empresa e do volume de reclamações advindos das falhas das promoções realizadas. A fala de Olívia ilustra bem essa questão.

[...] Micro-célula [pequena equipe destinada a resolver problemas de caráter provisório] que é pra cadastrar os números da promoção não acessava, *111 o que tem de problema meu Deus do céu não é brincadeira! O povo, começo de mês, promoção, o povo não consegue fazer a recarga, e quando consegue fazer a recarga não libera para a utilização (...) porque eu não tiro a razão do cliente, mas também agüentar zoada no pé do ouvido sem poder fazer nada.

Além desses recursos dos quais a empresa lançava mão, há também o tempo que cada atendente permanecia conectado ao sistema, que é conhecido no *call center* como tempo de *logon*. Logo nos primeiros treinamentos na empresa, o atendente era orientado a chegar sempre entre dez a quinze minutos mais cedo para ligar o computador e abrir os programas para que, quando começasse seu horário efetivo de trabalho, ele já estivesse pronto para iniciar o atendimento. A empresa não considerava que o processo de ligar e preparar o computador para o atendimento já seria trabalho incluso na jornada do atendente, embora este ainda não estivesse com cliente na linha. A empresa entendia que ele deveria ter seis horas de trabalho conectado ao sistema. Era a recomendação e exigência feita pela empresa ao atendente. Se, ao iniciar seu trabalho, a PA estivesse ocupada por outro atendente, não haveria problemas e, nesse caso, não seria considerado atraso, mas, se o computador estivesse livre e o atendente só começasse atender após abrir todos os programas, seria considerado tempo de não trabalho, o que seria computado como atraso em sua avaliação. A fala de Luísa mostra como era o sistema de avaliação.

Quando eles delimitaram, naquela pressão...Chegar na hora, se *logar* na hora...Também agora, com a nova planilha de feedback, acho ninguém vai conseguir ficar com 100 ali. É sério! Eles mudaram tudo...Se você chegar atrasada três vezes no mês um minuto já perde 15 pontos, se você faltar por atestado já perde 15 pontos... Tudo perde pelo menos 20 pontos.

Como podemos notar, esse tempo retirado de cada atendente diariamente representou um aumento de produção da empresa, sem que, mais uma vez, esta necessitasse contratar mais atendentes.

4.2. O atendente dentro da complexa rede da Alfa

A Alfa tem se firmado no mercado como a maior operadora de telefonia móvel de Alagoas ao Piauí, além de estar presente em todos os estados brasileiros. Sua carteira de clientes é vasta, incorporando tanto os clientes corporativos (segmento empresarial) quanto os clientes com menor poder aquisitivo, que, preferencialmente, utilizam o sistema pré-pago. Conforme uma das consultoras de vendas, muitas empresas têm procurado os planos corporativos de telefonia móvel por querer oferecer mais uma

ferramenta de trabalho aos seus funcionários, mas, em contrapartida, querem disponibilidade total por parte destes, inclusive em horários fora do expediente. Outro fato apontado por ela é que a empresa Alfa não está interessada apenas nas ligações, mas em oferecer outros serviços que possam gerar mais ganhos, como é o caso das mensagens de texto, da rede de transmissão de dados (General Packet Radio Service - GPRS), acesso à Internet e outros. Para que todos esses serviços disponibilizados pela empresa venham a ter aceitação pelos usuários, são necessários investimentos em tecnologia e *marketing*, principalmente.

O espaço dos atendentes nessa complexa rede é pequeno, porém de grande relevância. Eles são responsáveis por tirar dúvidas dos clientes quanto ao uso dos serviços, registrar reclamações relativas a erros nas contas telefônicas ou consumo do cartão de recargas, instalar e retirar serviços e, eventualmente, repassar sugestões e elogios dos usuários à empresa. Ao disponibilizar esse serviço sem custo direto para o cliente, a empresa garante assim a utilização dos seus produtos e, desse modo, essa aparente gratuidade exerce uma função mediadora de lucro e mediadora da transferência de capital do mercado para a empresa. Neste caso, o que Borsoi, Ruiz e Sampaio (1995, p. 168) afirmam sobre as telefonistas vale também para o atendente de *telemarketing*. Nas palavras dos autores:

A telefonista acaba sendo mediadora de um complexo circuito financeiro, porém só aparece como voz solitária e solidária do outro lado da linha. Frases, palavras, gestos e afetos limitados pelo tempo, como termômetros de produtividade.

Na opinião de Alberto, ex-dirigente do SINTTEL, o *call center* é uma “mina em termos de lucratividade”, o que se dá por causa da intensificação do trabalho e da imposição de ritmos cada vez mais rápidos sem o devido respeito aos limites humanos. O resultado de tal exploração pode ser observado pelo aumento de atendentes acometidos por LER/DORT e outras doenças profissionais.

4.3 O impacto dos valores organizacionais na vivência cotidiana dos atendentes

Para Dejours (2005), há muito o discurso empresarial sobre o trabalho e sua organização tem servido, sobretudo, de propaganda para o mercado e para a clientela. Atualmente também tem se voltado para os objetivos internos e da cultura da empresa

que visam à severa adequação da produção e da organização do trabalho às exigências do mercado e da clientela, além de buscar a satisfação dos empregados. O referido autor, no entanto adverte que essa pretensa valorização esconde tanto a forma como realmente o trabalho se realiza, como também o sofrimento dos trabalhadores, pois tenta vender aos últimos uma imagem que não corresponde ao real.

É competência da Alfa fazer com que a informação seja disponibilizada ao cliente de modo rápido e eficaz para, assim, garantir um maior número de clientes e a venda de seus produtos. Para que possa atingir suas metas organizacionais, a empresa precisa de trabalhadores que atendam a essa exigência com menor custo possível. Aqui os valores organizacionais assumem vital importância, pois se tornam meios para consolidar a cultura da empresa ao buscar a integração das pessoas a fim de que possam alcançar os objetivos empresariais. Por compreender a relevância desses valores é que iremos examinar seus impactos na vivência cotidiana dos atendentes dessa empresa.

Retomando os valores organizacionais expostos no capítulo anterior, vimos que a pró-atividade e a velocidade são aspectos almejados pela empresa. Na visão dos entrevistados, esses dois aspectos eram bastante “cobrados” pela Alfa, mas, em contrapartida, sentiam que a empresa não disponibilizava recursos para tal. A fala de Olívia é elucidativa nesse sentido:

Eles não querem mais treinar eles... Porque não tem mais necessidade (...) Porque a empresa Alfa, ela não dá suporte para o atendente, a gente sabe demais, ela só quer que a gente fique naquela de dá desculpas, dá desculpas, dá desculpas e não ajuda, não dá suporte (...) Eu estou revoltada com a empresa, não vou mentir eu estou revoltada.

O treinamento quanto aos produtos e serviços da empresa era de grande importância para que o atendente pudesse realizar bem o seu trabalho, ou seja, para que ele pudesse tirar as dúvidas dos clientes como também vender os serviços. Olívia denunciou a ausência dos treinamentos, mas, se analisarmos que a empresa esperava, como vimos no capítulo anterior, que o trabalhador, mesmo diante de uma situação complexa e sem informações, apresentasse soluções ágeis e eficazes, veremos que a fala dela faz eco com essa expectativa empresarial. Também é possível compreender sua revolta, pois, ao mesmo tempo em que a empresa não lhe oferecia as ferramentas necessárias para a realização de seu trabalho, esperava que ela apresentasse soluções a contento para o cliente e em benefício da própria empresa. Além disso, Olívia sabia que

estava ferindo um outro valor que é a transparência, que deve ser assegurado através de uma conduta ética e leal em seus relacionamentos internos e externos, pois, como ela mesma disse, a empresa queria que ela apenas oferecesse desculpas ao cliente. O que se pode depreender disso é que os trabalhadores aqui estavam sendo coagidos a agir em dissonância com os próprios princípios da organização e com os deles próprios.

Mais uma vez, recorremos a Dejours (2005), pois estamos diante de uma situação, na qual o trabalhador se vê impedido de fazer corretamente seu trabalho, constrangido por valores e regulamentos incompatíveis entre si, o que ocasiona uma fonte importante de sofrimento. Trata-se, portanto, de um “sofrimento ético”, pois o sujeito é levado a agir em desacordo com seus princípios morais por causa do trabalho (DEJOURS, 2005). Nessas ocasiões, segundo o autor, o trabalhador, em muitas situações, chega a pôr em dúvida sua competência e teme ser incapaz de enfrentar os desafios.

Olívia relatou ainda sobre sua vontade de atender aos anseios da empresa, no sentido de poder propor aos clientes soluções, mas esbarrava na proibição da própria empresa. Vejamos em suas próprias palavras:

“Não faça isso”, é... “A migração (do sistema TDMA para o GSM) não está funcionando agora, mas faça uma negociação com o cliente, dê algumas propostas, não fecha, mas ao menos deixa ele pensando”. Ela (a empresa) podia pelo menos fazer isso para minimizar o trabalho deles, né, pra ajudar, mas não.

Através do depoimento de Olívia, percebemos que a empresa emitia, neste caso, mensagens contraditórias quanto à postura que o atendente deveria adotar na execução do seu trabalho. O trabalhador se via perdido, pois não sabia que atitude se esperava dele.

Outro aspecto focado pela empresa diz respeito à excelência profissional. Neste caso, cabe ao trabalhador a responsabilidade por seu autodesenvolvimento, utilizando seu projeto de crescimento pessoal como contribuição para o sucesso da empresa. Buscando atender a essa demanda, Helena procurou um curso de pós-graduação voltado para os objetivos organizacionais, no entanto viu suas expectativas desmoronarem, quando passou pelo processo de reabilitação em decorrência da LER/DORT. Vejamos como sua fala é reveladora:

Até, assim, eu tava falando com uma amiga...Lá eu pensei se eu tivesse transferido minha pós para uma área da educação que tivesse hoje, educação infantil, pedagogia na área, eu era pra ter feito isso e não fiz. Mas visando o que? Lá na empresa Alfa. Eu digo não, se eu fizer pós em administração de *marketing* é...Eu, lá dentro fica mais fácil pra mim. Só que eu vi que não tinha por quê? (...) Porque eu fui reabilitada e não vou pra nenhum setor. Teve seleções de loja, teve para outros setores, mas a gente que tem esse problema não participa, não pode concorrer.

O trabalhador, como é possível notar, muitas vezes, busca adequar seu crescimento profissional à realidade da organização, porém vê seus esforços se tornarem em vão, quando adquirem LER/DORT, visto que deixa de ser uma peça importante para o desenvolvimento empresarial. No caso da Alfa, sequer era permitido aos reabilitados participarem de processos seletivos internos, já que eles não poderiam fazer uso dos computadores, pelo menos é o que mostra o depoimento da atendente Helena.

Gravina (2004), em sua pesquisa junto a bancários reabilitados por LER/DORT, observou algo parecido. A esses profissionais também não eram mais concedidas “funções”,¹⁵ quando apresentavam sintomas de LER/DORT devido ao receio de que voltassem a se licenciar novamente.

Por último, temos os denominados o “espírito empreendedor” e o “espírito de equipe”. Esses dois valores empresariais foram bastante assimilados pelos atendentes em decorrência até das próprias condições de trabalho. Na visão da empresa, o trabalhador que busca ter “espírito empreendedor” deve se responsabilizar pelo alcance de resultados concretos como senso de oportunidade para seu crescimento pessoal, sem precisar recorrer à supervisão para solucionar problemas que ele mesmo pode resolver.

Trazendo para o dia-a-dia do *call center*, a fala de Olívia retrata um pouco as dificuldades em buscar a informação correta. Além dos procedimentos mudarem constantemente, em caso de dúvidas, muitas vezes, ao procurar ajuda do supervisor, o atendente acabava ficando mais confuso devido à falta de uniformidade das respostas. Uma outra saída possível seria procurar nos procedimentos da intranet. O problema é que devido à infinidade das informações contidas, a pesquisa se tornava demorada e acabava impactando na meta de atendimento. Diz Olívia:

Uma informação, meu Deus, que eu pergunto a Maria (supervisora), ela diz uma coisa, eu pergunto para o Márcio, ele diz outra, perguntar

¹⁵ Neste caso refere-se à ocupação provisória remunerada de ordem técnica ou gerencial que implica em um grau maior de responsabilidade e complexidade das atividades e seu respectivo adicional no salário.

pra outro diz outro. Aí tu tem que olhar no regulamento ou tentar fazer adedonha¹⁶ pra saber qual é a informação que eu vou dar.

Diante desse quadro, muitos atendentes optavam por resolver à sua maneira, como era o caso de Sérgio: “Às vezes, eu tiro as dúvidas com o supervisor ou então consigo desenrolar no atendimento mesmo”. Esse “desenrolar” implicava assumir a responsabilidade pela informação prestada mesmo diante de uma incerteza e consultar os colegas. O problema reside no fato de que, muitas vezes, a iniciativa em resolver o problema esbarra na questão da autonomia. Tanto nos nossos estudos quanto em outros afins (GLINA e ROCHA, 2003; VILELA e ASSUNÇÃO, 2004), o atendente não tem autonomia em decisões ligadas aos processos gerenciais e operacionais.

Quanto ao “espírito de equipe”, podemos encontrá-lo nas situações corriqueiras do trabalho como é o caso de “tirar dúvidas” com os colegas e trocar o plantão. Apesar da simplicidade dessas situações, estas contribuíam bastante para um melhor funcionamento do trabalho, pois, sem a colaboração dos colegas, as dificuldades relativas à socialização das informações seriam mais complicadas. Esse é justamente o objetivo da empresa que espera a maximização da troca de informações e a minimização dos conflitos.

Diante dessas considerações, vimos que os valores organizacionais escondem seus reais propósitos, pois buscam vender uma imagem muito distante do que, de fato, ocorre no dia-a-dia da organização. Para isso, a Alfa criou e ainda cria recursos midiáticos para disseminarem seus objetivos de maneira mais sutil e convincente.

O trabalhador percebe que, para continuar no emprego, precisa estar em sintonia com os valores da empresa. Para tal, pode mimetizar o discurso de modo a parecer concordante com tais valores. Sente que necessita estar sempre atento à demanda da empresa, seja no momento de realizar hora extra, como no caso de Sérgio ao dizer que “Não, é que todo mundo tinha que fazer, mas era necessário todo mundo fazer, mas só fazia quem quisesse”; seja no momento de adequar seu projeto de crescimento pessoal conforme os objetivos da empresa, como o que mostra Helena no depoimento citado anteriormente. Bastava, no entanto, que este trabalhador apresentasse problemas de saúde, como é o caso da LER/DORT, para que ele que percebesse que já não era mais importante para a empresa, prova disso é que, após passar pelo processo de reabilitação,

¹⁶ Brincadeira infantil, na qual os participantes têm que sortear uma letra do alfabeto para iniciar o jogo. Após a escolha da letra, os jogadores devem dizer o maior número de palavras iniciadas por ela, em determinadas categorias e à escolha dos participantes (ex: fruta, país, dentre outros).

o trabalhador ficava excluído dos processos seletivos internos e, depois de completar o período de estabilidade assegurado por lei, era demitido, tema que será desenvolvido no próximo capítulo.

O medo de ser demitido em decorrência do adoecimento leva o trabalhador ao sentimento de medo do desemprego.

4.4. Medo do desemprego

Dentre as muitas funções que o trabalho representa para o homem, talvez uma das mais importantes seja o sentido de identidade que o trabalho confere a ele (CIAMPA, 1987). Dentro de uma concepção marxista, o trabalho como protoforma do ser social nunca deixou de existir (ANTUNES, 2003). Ocorre que, ao longo dos últimos três séculos, o trabalho e os sentidos a ele atribuídos vêm sofrendo profundas modificações. Após a Segunda Grande Guerra, período no qual o capitalismo viveu seu apogeu, o trabalho passou a ser muito mais associado à noção de emprego. Este período é chamado por Boaventura Santos (2003) de capitalismo avançado. Neste momento histórico, a classe trabalhadora reivindicou melhorias nos salários e conquistou vários direitos e benefícios. Apesar da participação da classe trabalhadora nesse processo de conquista dos direitos trabalhistas ter sido de suma importância, os interesses do próprio capital, assim como do Estado, foram igualmente relevantes nesse processo. O alcance do pleno emprego passou a ser um compromisso do Estado com os trabalhadores. Este período ficou conhecido também pelo Estado de Bem-Estar Social ou *Welfare State*. Apesar de o Brasil nunca ter atingido tal patamar de conquistas sociais, o *Welfare State* não deixou de ser uma referência. Embora a concepção de trabalho seja tão antiga quanto a própria existência humana (MARX, 1971), o emprego, do que se pode observar, é uma “invenção” de um período específico na história humana, portanto não se pode dizer que sempre existiu (ANTUNES, 2003).

É justamente nesse momento, do *Welfare State*, que trabalho e emprego passam a ser quase que sinônimos, com fronteiras difíceis de serem delimitadas. Pascual, Martín e Suárez (2001, p. 60) afirmam que “Indubitavelmente o conceito de trabalho é herdeiro de sua história, mas cremos que a ambigüidade do uso reflita também, ou melhor

dizendo, é parte de um conflito social plenamente atual”.¹⁷ Conscientes de que essa discussão é complexa e extrapola os limites desse trabalho, gostaríamos apenas de definir as concepções de trabalho e emprego adotadas nesse estudo. Utilizaremos o termo trabalho como atividade através da qual o homem se relaciona com o homem, tendo a natureza como laboratório. O homem estabelece essa relação com a natureza ainda que, em princípio, de modo genérico. Essa relação só se efetiva, torna-se real, à medida que o homem, pela sua ação, intervém na natureza. Mas somente “através da intervenção como ato humano consciente (*práxis* produtiva), os homens estabelecem mediações entre eles e a natureza, e nessa operação ambos se transformam” (WITKOSKI, 2000, p. 12). Já o conceito de emprego pode ser entendido como “uma atividade incerta no mercado, regida por um princípio de racionalidade econômica e por uma economia do tempo” (BIDET, 1995 *apud* PASCUAL, MARTÍN e SUÁREZ, 2001, p. 60).

Segundo Harvey (1996), esse binômio trabalho-emprego passou a ser oneroso para o avanço do capitalismo e, para que este “custo” não inviabilizasse o seu crescimento, foi necessária uma série de medidas que levaram a própria reestruturação do capital, o que incluiu grandes transformações no mercado de trabalho, dentre elas estão a flexibilização das leis trabalhistas, a precarização do trabalho, o desemprego, o enfraquecimento da força sindical, dentre outras.

Diante de tantas incertezas trazidas no curso dessas transformações, o medo do desemprego passou a fazer parte da rotina de milhões de trabalhadores. Para Dejours (1992, p. 63), o medo “constitui uma das dimensões da vivência dos trabalhadores [...] e que responde por um aspecto concreto da realidade e exige sistemas defensivos específicos, essencialmente mal conhecidos até hoje”. Podemos dizer que o medo é uma das reações humanas mais instintivas frente à ameaça de algo temido ou simplesmente desconhecido pelo homem. Embora todas essas mudanças estejam ocorrendo em ritmo acelerado, o emprego ainda é uma forte referência para que o trabalhador se reconheça como tal, e até mesmo como indivíduo, por isso a ameaça de perda do emprego representa algo tão terrível para ele.

Habilmente essa reação tão humana é cooptada e instrumentalizada como mecanismo de controle e coerção por parte das empresas (DEJOURS, 1992;

¹⁷ “Indudablemente el concepto de trabajo es heredero de su historia, pero creemos que la ambigüedad del uso refleja también, o mejor dicho, es parte de un conflicto social plenamente actual”.

SELIGMMAN-SILVA, 1994). A partir dos depoimentos dos atendentes, será possível observar como essa instrumentalização do medo ocorre dentro da realidade de um *call center* e de que estratégias os trabalhadores lançam mão para lidar com ela.

Nas falas dos atendentes, foi possível identificar quatro situações que são geradoras de medo. A primeira, e a mais citada, é o medo de afastar-se do emprego por motivos de saúde, e em especial, para o tratamento da LER/DORT. A segunda é o medo de não atingir as metas fixadas pela empresa. A terceira é o medo de não encontrar mais espaço no mercado de trabalho e a última diz respeito a questões relativas à subsistência.

Com relação à primeira situação, veremos que o medo é uma reação do trabalhador às diferentes “estratégias” de que a empresa lança mão para evitar e/ou diminuir o absenteísmo, as longas licenças e os custos advindos desses afastamentos. Por uma série de razões que serão discutidas noutro capítulo, o tratamento da LER/DORT exige longos períodos de afastamento, o que faz gerar custos altos para as empresas e para a previdência social. No caso dos atendentes pesquisados, há relatos de que tanto os efetivos quanto os terceirizados são pressionados por suas respectivas contratantes para não tirarem licença, principalmente para o tratamento da LER/DORT. Isto porque, além de este ser mais longo que em muitas outras patologias, é sabido que essa forma de adoecimento é fonte de muita desconfiança, tanto da parte das empresas como dos colegas e das instituições previdenciárias, no que se refere à veracidade dos sintomas apresentados pelos trabalhadores (LIMA et al, 2000; PENNELLA, 2000).

Podemos perceber o receio que o trabalhador tem de afastar-se do trabalho, ainda que seja por motivos de doença na vivência de Paloma, uma atendente terceirizada:

Até porque tá tendo muita demissão e eles falaram quem tá dando muito atestado, eles tão demitindo. Teve um colega meu que foi demitido agora, o Frederico. Falou que a demissão tinha sido por causa de atestado, porque ele tava dando muito atestado (...) Aliás, falaram até pra ele. Aliás, não falaram em reunião para turma não, falaram pra ele (...) Assim eu ia ter ódio de quando voltar [de uma possível licença para tratamento da LER/DORT], né, teria mais chance de ser demitida, né? (Paloma, 26 anos).

Podemos perceber através da fala de Paloma que muitas demissões foram motivadas pelo afastamento do atendente para tratamento da LER/DORT. A empresa

faz questão de difundir essa informação com o objetivo de semear o medo da demissão. O trabalhador sabe que, ao tirar uma licença médica, ele estará se arriscando a ser demitido.

A fala de Paloma fala um pouco de sua experiência ao conviver com a LER/DORT e todos os problemas que podem advir dessa doença ocupacional. A atendente expressa, do seu ponto de vista, como a empresa lida com os adoecidos e de um possível sentimento, caso fosse demitida. Não podemos assegurar que estamos retratando “fidelmente” a realidade vivida por Paloma e demais atendentes, mas, por meio da experiência que nos relata, podemos nos aproximar do modo como essa realidade é percebida, sentida e vivida pelo atendente.

As metas fixadas pela empresa eram também geradoras de medo entre os trabalhadores, pois, caso não fossem atingidas, haveria redução de pontos nas avaliações. Além disso, poderiam ser advertidos pela supervisão ou mesmo serem demitidos. Como referido no capítulo anterior, a Alfa estabelecia metas de atendimento para maximizar a produção dos atendentes e, com isso, reduzia a necessidade de contratação de pessoal. Daí o fato de atingir as metas representar a própria permanência no emprego, pois, conforme o discurso da empresa, alcançar metas estabelecidas significava comprometimento com o trabalho.

[...] Eu sempre tive meu TMA alto (...), aí eu fiquei preocupado, né, novato, com medo de ser demitido, período probatório e tal (...) Ora a Antônia, a Antônia [sua antiga supervisora] quando me pegou, menino! Ela não me largou de jeito nenhum, todo dia ela me botava pra escutar minhas ligações quando saía, dez horas (22h), quase todo dia eu saía só onze horas, ficava escutando as ligações, lá na época que a monitoria era lá no começozinho da porta... (...) Não você não era desse jeito, você tava com perfil bem e tal (Sérgio, 23 anos - referindo-se a uma conversa com sua supervisora atual).

O depoimento de Sérgio deixa claro seu medo de não alcançar as metas fixadas pela empresa, principalmente porque estava em período de avaliação. O medo apontado por ele atinge também a outros trabalhadores que temem não serem capazes de se adequar às exigências empresariais. Segundo Dejours (2005) e Merlo et al (2003), o trabalhador teme não ser capaz de manter uma performance adequada às novas formas de gestão “reestruturadas” e com isso teme ser punido com a demissão.

O medo serve também a propósitos organizacionais específicos, como assinala Dejours (2005). Segundo o autor, ele deve ser sempre analisado em relação aos

processos de demissões e à precarização do trabalho. Assim, os fatores externos à estrutura do trabalho servem como orientador de uma conduta interna. O autor propõe quatro efeitos principais para a mobilização do medo: a intensificação do trabalho e o aumento do “sofrimento subjetivo”; a neutralização da mobilização coletiva; a emergência da estratégia coletiva do silêncio, cegueira e surdez, no sentido de "não perceber" o sofrimento e a injustiça infligida a outrem; e o individualismo. Veremos logo abaixo como esses efeitos citados por Dejours (2005) aparecem nos depoimentos dos atendentes.

O primeiro efeito, que é a intensificação do trabalho, já foi discutido anteriormente, no entanto não foi relacionado diretamente ao aumento do “sofrimento subjetivo”. Segundo os entrevistados, o aumento da demanda no *call center* era equacionado pela empresa através da solicitação de horas extras e pela cobrança de metas de atendimento. Evidentemente que essas duas medidas adotadas pela organização impeliam os atendentes a uma sobrecarga de trabalho, o que ocasionava “sofrimento subjetivo”, expresso principalmente pela angústia e pelo estresse. A este respeito Olívia diz: “[...] mais o estresse em casa ninguém suporta. Lhe juro, qualquer coisa, eu tô explodindo, qualquer coisa. Falou uma vez, se for pra falar na segunda eu já estou gritando”.

Além de o medo ser instrumentalizado para o aumento da produtividade, no caso do atendente de *call center*, o estresse também o é. Sabemos que o termo estresse tem diversas conceituações e formas de abordagens. Por questão de delimitação dessa pesquisa, utilizaremos o conceito defendido por Grandjean (1998) por entender que esse é o que mais se aproxima do problema que estamos tratando. Para o autor, o estresse é um estado emocional resultante do desequilíbrio entre as exigências do ambiente de trabalho e os recursos disponíveis para gerenciá-los. Lembrando que, por ser um fenômeno subjetivo, o estresse depende da compreensão individual quanto à capacidade de gerenciar essas mesmas exigências. Se fizermos as devidas atualizações, o trabalho deste profissional não difere muito do trabalho das telefonistas. Por sinal, segundo o SINTTEL-CE (1990), essa mudança de nomenclatura só serve para enfraquecer a história e a luta empreendida pelas telefonistas. Dejours (1992), ao se referir a uma pesquisa com telefonistas, diz que o estresse fazia com que essas profissionais desenvolvessem mecanismos que garantiam maior rapidez na ligação com o cliente de modo à “livrar-se” dele o mais depressa possível. Na verdade, era a única saída permitida pela empresa para lidar com as constantes agressões verbais dirigidas a elas

pelos clientes e, também, com a própria agressividade, que não poderia ter nenhuma outra válvula de escape a não ser a rapidez no atendimento. Voltando ao *call center*, as falas dos atendentes mostram como isso acontece. Jonas, 28 anos, afirma: “O negócio era ser objetivo (...) eu despachava o cliente, mas atendia o que ele estava requerendo”. Olívia declara: “Dá vontade de você dizer sr: ligue para a ANATEL, vá pra o Procon, vá para o raio que o parta...”.

O segundo efeito é a neutralização da mobilização coletiva, o que tem ocorrido em razão do enfraquecimento da força sindical. Se as lutas anteriormente tinham o sentido de barganhar melhores condições de trabalho e maiores salários e benefícios, hoje, com a heterogeneização da classe trabalhadora e a precarização do trabalho, o sindicato vem sofrendo modificações em sua estrutura, contabilizando perdas de trabalhadores sindicalizados e buscando adaptar o seu discurso às novas estruturas de mercado, mais flexibilizadas e precarizadas (RAMALHO, 2002).

O terceiro efeito apontado por Dejours (2005) refere-se à emergência da estratégia coletiva do silêncio, cegueira e surdez, no sentido de “não perceber” o sofrimento. Diferentemente de outros momentos históricos, nos quais os trabalhadores conseguiam uma maior coesão em torno de organizações coletivas, como o sindicato, temos assistido hoje a um aparente “consentimento” do trabalhador frente a todas as mudanças que têm ocorrido no mercado de trabalho. Se examinarmos com mais atenção, veremos que o próprio “consentimento” é uma resposta e exige de nós um olhar diferenciado em relação a essa reação dos trabalhadores. Em tempos de lutas declaradas entre empresários e trabalhadores, cada um sabia qual era o papel que lhes cabia nessa relação. Nas últimas décadas, no entanto, o discurso empresarial está cada vez mais sutil e as formas de dominação mais sofisticadas, o que acabou exigindo também dos trabalhadores respostas diferenciadas (DEJOURS, 2005).

Sem entrar no mérito da assertividade dessas respostas, veremos que elas estão no cotidiano das organizações através da estratégia coletiva do silêncio, da cegueira e da surdez apontadas por Dejours (2005). Quando o medo é a tônica no interior da empresa, tal é o caso dos atendentes estudados, o trabalhador teme denunciar o que percebe de errado, seja pela vergonha de reclamar das péssimas condições de trabalho ou pelo medo de perder o emprego.

Quando há boatos de demissão, estes costumam gerar angústia, sendo o silêncio uma forma fatalista que as pessoas encontram de vivenciar a demissão (CASTELHANO, 2005). Este parece ser bem o caso dos nossos atendentes, pois

enfrentaram boatos de demissão em massa, de modo mais concreto no último semestre do ano de 2005, o que de fato acabou ocorrendo em novembro do referido ano.

Assim que começamos a fazer o primeiro contato com um dos entrevistados, em julho de 2005, soubemos de boatos sobre a extinção da central de atendimento e, à medida que as entrevistas iam ocorrendo, esses “falatórios” só aumentaram, assim como as diversas formas que os atendentes encontravam para lidar com o problema. Vejamos nas palavras de Paloma: “O que tá pegando é essa questão do *call center* acabar, é o que tá estressando todo mundo assim; tem muito boato, gera muita conversinha... É isso”.

Apesar de causar estresse, este tipo de boato também gera um silêncio em torno de questões cruciais para o trabalhador, tais como: E agora, o que farei depois? Como poderemos nos proteger diante de tal ameaça? Tanto é que, já ao final de outubro de 2005, os atendentes em uma de suas comunidades no Orkut escreveram que, finalmente, alguém teve a coragem de romper o silêncio e lançar uma pergunta a todos daquela comunidade: Quando será? Referindo-se ao momento em que a central de atendimento fecharia suas portas. Eva, 20 anos, afirmou: “Nossa! Até que fim alguém resolveu tocar no assunto (tava demorando)”. Três dias antes do encerramento, um dos atendentes da comunidade escreveu um trecho de uma música que é justamente uma pergunta para o futuro: “Como será o amanhã... Responda quem souber!”. Não houve quem pudesse responder, pois essa era angústia de todos os atendentes e era o silêncio a que Dejours (2003) se reporta.

O silêncio também costuma ser comum, quando se trata de esconder um sofrimento causado por uma doença invisível como é o caso da LER/DORT, pois há sempre o risco de ser desacreditado pela empresa, pelos colegas, pela família e pelo próprio trabalhador (PENNELLA, 2000). Sobre essa questão, Olívia que começou a sentir cansaço nos braços diz:

Mas é aquela história, é com medo de colocar um atestado no começo e ser realmente demitida, eu não posso ser demitida agora, não posso. Enquanto tiver nessa historia, a maioria... é o medo da maioria.

O depoimento de Olívia mostra que o trabalhador prefere calar sua dor a correr o risco de ser demitido. Em tempos de ameaças de desemprego, o silêncio é percebido, muitas vezes, como a melhor estratégia a ser adotada.

E por último, o individualismo e o agravamento da competição. Nas novas estruturas organizacionais, o individualismo é uma característica cultivada pelos

gestores como uma estratégia de não apenas estimular a competitividade entre os pares, mas também como uma forma de garantir o controle das relações de trabalho.

Apesar dos discursos recentes apontarem para a importância do trabalho em equipe, a própria organização do trabalho, através das premiações individuais e do estímulo ao controle mútuo, acaba gerando uma postura individualista.

Nos discursos dos entrevistados, encontramos mostras da existência de pequenos grupos, de rivalidade entre os “protegidos”, os “babões”, todavia o que preponderou foi à afinidade existente entre eles e o apoio dado um ao outro. Tanto é verdade que apenas um dos entrevistados não mencionou que sentiria falta do clima e dos colegas de trabalho. Uma das perguntas realizadas no fórum de uma das comunidades do *call center* no Orkut foi: Saudade de quem? Todas as respostas reafirmaram o bom clima existente entre eles, ressaltando-se a equipe de trabalho. Eva declarou: “Nossa!! Não existira nenhum trabalho que tenha uma equipe tão bacana! Todos são dez!”.

Outro ponto levantado pelos atendentes foi o medo do mercado de trabalho. Dentre as maiores preocupações, está o receio de não ser aceito em virtude da idade e de encontrar piores condições de trabalho do que as encontradas dentro da realidade da empresa. É o que mostra os depoimentos de dois atendentes:

[...] Olhando hoje tá muito difícil emprego, muito difícil emprego por mais que você tenha uma formação... Para quem não tem tá difícil, imagina pra quem tem. Quer dizer, eu já estou com 40 anos, você sabe que não é fácil de se arranjar emprego, tá entendendo? Infelizmente hoje aqui no Brasil é assim. Se você for novinha você consegue, mas passou de uma certa idade você não consegue mais emprego (Helena).

[...] E lá não é um ruim, não, você só trabalha seis horas, seu salário é garantido no final do mês. É diferente de gente aí que tá rodando, que tá rodando atrás de emprego, ganhando por comissão, por porcentagem, 2%. Morre de trabalhar no sol e tudo (Sérgio).

Os trabalhadores estão cada vez mais divididos. Enquanto que uns poucos conseguem permanecer na parte central dos empregos, que é mais estável e com melhores condições de trabalho, existe cada vez mais um aumento na parte periférica, na qual são incluídas funções em que há uma mão-de-obra qualificada e farta que pode ser facilmente substituída (HARVEY, 1996). Sem dúvida, o atendente de *call center*

enquadra-se no segundo grupo e, por isso, é extremamente vulnerável às flutuações do mercado.

Segundo Sanchis (2006), o mercado laboral é hostil a pessoas com idade superior a 40 anos, e em especial, às mulheres. A autora, em seus estudos, observou que as mulheres, quando perdem seus empregos, têm muito mais dificuldade em conseguir um novo posto de trabalho e apenas 15% permanece na ativa no mercado de trabalho após esta idade. Fica mais claro entender o porquê do medo encontrado na fala de Helena, visto que ela se encontra em um grupo deveras instável.

Por fim, o último fator gerador de medo apontado pelos atendentes é relativo às piores condições de trabalho encontradas no mercado laboral, quando comparadas às que eles dispunham na Alfa. De fato, tem-se ouvido há algum tempo que, frente ao crescente desemprego, deve-se adotar a flexibilização como estratégia de contenção. Países como a Alemanha têm sofrido mudanças em suas leis trabalhistas como uma forma de garantir empregos (CASIMIRO, 2004). Essa flexibilização, que vem acompanhada do discurso envolvente de que esta é a única estratégia para a manutenção dos postos de trabalhos, freqüentemente omite em que condições se dão essa tal manutenção. O que se observou até agora é que essa flexibilização tem trazido a reboque o aumento da terceirização, a redução de salários e benefícios, a intensificação do trabalho etc. (ANTUNES, 2004).

Para o sindicalista Alberto, mesmo diante de tantos problemas enfrentados pelos atendentes da Alfa, a situação encontrada em um grande *call center* de telefonia fixa situado em nosso estado apresenta piores condições de trabalho, menores salários e benefícios. Isto sem mencionar as empresas de pequeno e médio porte que funcionam em condições sofríveis com as quais, muitas vezes, ele, enquanto dirigente sindical, já deparou. Um dos atendentes entrevistados, que já havia trabalhado na central de atendimento da empresa mencionada por Alberto, corrobora tais afirmações. De acordo com Sérgio, além dos salários e benefícios serem quase a metade do que a Alfa pagava, as pressões para se atingir as metas de atendimento eram bem maiores. Um dado interessante é que muitos atendentes da Alfa tinham trabalhado anteriormente na empresa de telefonia fixa e haviam saído por considerarem a Alfa uma melhor oportunidade de trabalho. Do que podemos notar, a Alfa, quando comparada a outras empresas do setor dentro do estado, apresentava ainda as melhores condições de trabalho, sendo, portanto, uma referência em *call center* para muitos atendentes.

4.5 Tempo de trabalho e Tempo fora do trabalho

No item anterior, fizemos uma breve exposição sobre as transformações no mercado de trabalho, o papel do atendente dentro da empresa, o impacto dos valores organizacionais na vivência cotidiana dos atendentes e o medo do desemprego. Nos dois próximos itens, buscaremos compreender como se dá a dinâmica do tempo no trabalho do *call center*. Começaremos pelo tempo de trabalho e tempo de atendimento, seguido pelo tempo fora do trabalho.

4.5.1 O tempo de trabalho e o tempo de atendimento

O tempo de trabalho no *call center* na Alfa era de velocidades e ritmos intensificados, assemelhando-se ao tempo de trabalho em determinadas fábricas.¹⁸ A discussão a ser empreendida a seguir elucidada essa comparação.

A ida ao toalete era controlada pelo “apoio”,¹⁹ que era orientado pela supervisão a permitir a saída de apenas um atendente por vez. Isso, no entanto, poderia ser flexibilizado se não houvesse fila de espera de clientes. Quando isto ocorria, tornava-se difícil para o atendente ir ao banheiro, pois deveria aguardar, pacientemente, a sua vez. Segundo um entrevistado, houve um período no *call center* em que a ida ao toalete chegou a ser estipulada em três minutos, isso sem contar as advertências verbais dadas em reuniões para aqueles que solicitavam idas mais de uma vez. O depoimento de Luísa é elucidativo quanto a essa questão:

[...] Uma ida ao banheiro de três minutos, definiam uma ida ao banheiro de três minutos (...) Parou de existir, não totalmente (...) as pessoas reclamavam... Agora as pessoas vão duas vezes, três vezes... Às vezes, em reunião, o supervisor chama atenção no geral, ah, porque tem gente que vai duas vezes ao banheiro e demora cinco minutos em cada uma das vezes [...]

Como é possível perceber, o controle do tempo de trabalho era acirrado, assemelhando-se ao controle exercido junto aos operários de fábricas, que, muitas

¹⁸ Ver Borsoi (2005).

¹⁹ O apoio foi uma função criada pela empresa Alfa para pessoas reabilitadas por LER/DORT. Consiste em controlar o horário de lanche e toalete. Essa questão será discutida com maior aprofundamento no próximo capítulo.

vezes, devem sempre solicitar a um encarregado a permissão para ir ao banheiro ou beber água, isso porque seu posto de trabalho não pode ficar vago em razão da produção que não pode parar (BORSOI, 2005).

A outra pausa permitida era a da ginástica laboral, que, em geral, tinha duração de oito minutos aproximadamente. Os programas de ginástica têm sido adotados em determinadas empresas, tendo como principal objetivo reduzir a incidência de doenças nos membros superiores e pescoço por meio de exercícios como alongamento e massagem. Vários estudos têm mostrado que alguns segmentos do setor de serviços, como é o caso da atividade de *telemarketing*, são susceptíveis de desenvolverem doenças como a LER/DORT nos trabalhadores em virtude das posições estáticas, da repetitividade dos movimentos, rigidez organizacional e da ausência de autonomia (FERNANDES, 2000; TESSLER, 2002; SATO e BERNARDO, 2005). Visando a equacionar esse problema, a empresa Alfa também adotou tal prática.

Segundo a Lei 8.923/94, o trabalhador submetido a longos períodos de digitação deve ter por direito uma pausa de dez minutos a cada cinquenta minutos trabalhados. Poucas profissões, como é o caso do digitador, têm essas pausas respeitadas pelos empregadores. Com o argumento de que o trabalho do atendente não é semelhante ao do digitador que chega a oito mil toques por hora,²⁰ as empresas de *call centers* não permitem que seus funcionários tenham essas pausas. De acordo com Silva (2004), essa discussão já foi objeto de estudos em centrais de teleatendimento e aponta algumas razões para que a discussão sobre a regulamentação das pausas não avance. Vejamos em suas palavras:

A expansão evidente dos serviços telefônicos (...), associa-se, ao mesmo tempo, a uma fragilização do poder de negociação e intervenção dos sindicatos dos trabalhadores. O Estado envolve-se primariamente com as questões econômicas e gerenciais, através das agências de regulação e controle técnico. A normatização existente sobre saúde e segurança no trabalho não consegue ser eficaz na intervenção sobre essa nova forma de trabalho (...) A regulamentação das condições de trabalho para preservação da saúde dos teleatendentes depende do desenvolvimento de políticas públicas claras (...) essas políticas podem influir nas formas de exigências de produção e controle de tempo, visto a importância desses aspectos na origem do adoecimento dos trabalhadores nessa atividade (SILVA, 2004, p. 48).

²⁰ Ver Norma Reguladora (NR-17).

Silva (2004) aponta a ineficiência do Estado em regulamentar as questões relativas à saúde do trabalhador, que somadas à fragilização do sindicato e à desmobilização coletiva favorece ao “esvaziamento” dessa discussão por parte das empresas por meio do argumento de que as atividades de *telemarketing* e afins, na realidade, são diferentes das realizadas anteriormente pelas telefonistas e que não existem estudos científicos que comprovem a necessidade real dessas pausas.

Segundo Alberto, há muito têm sido travados confrontos entre o sindicato e as empresas para o reconhecimento da necessidade de se implantar as pausas nos *call centers*. Em sua opinião, a empresa sabe que o atendente é vulnerável ao desenvolvimento da LER/DORT e, nesse sentido, se as pausas fossem adotadas, diminuiriam bastante o número de trabalhadores adoecidos. A empresa, no entanto, prefere fazer uma leitura literal da lei, pois sabe que pode contar com um “batalhão de reserva”, caso os atendentes adquiram a LER/DORT ou outras doenças ocupacionais. O empregador, entretanto, avalia que essas interrupções podem lhe trazer prejuízos incalculáveis e, por isso, opta por não aceitá-las. Desse modo, o emprego da ginástica laboral é uma forma de reconhecer a existência do problema, sem, no entanto, empreender grandes mudanças na estrutura de produção.

A empresa Alfa implantou o programa de ginástica pouco depois de começar a exigir o TMA. Isso porque, após a cobrança das metas de atendimentos, começaram a aparecer alguns casos de LER/DORT dentro do *call center*, um fato sobre o qual, antes, não havia registro. A empresa, então, buscando dar uma resposta a esse problema, deu início ao programa.

Segundo os entrevistados, logo no início do programa de ginástica laboral, há aproximadamente três anos e meio, havia a participação diária de todos os atendentes. No entanto, nos últimos dois anos, a coordenação, juntamente com a supervisão, passou a suspender a ginástica quando havia grande número de clientes na fila de espera. Há relatos, como o de Sérgio, que expressam bem essa problemática:

[...] Quando a ginástica laboral chega lá, quando tá num nível muito grande, cliente na espera ela [educadora física] passa o dia todinho lá sem pegar um atendente pra fazer ginástica. Todo mundo fica [...] não sai de jeito nenhum da PA.

Assunção e Vilela (2003), em seus estudos, encontraram algo parecido, pois, na empresa pesquisada, o horário da ginástica laboral estava condicionado aos horários “de vale”, isto é, horários com menor número de chamadas.

Outro ponto destacado pelos atendentes era que em dias de medição da ANATEL a ginástica ficava suspensa, assim como o lanche e a ida ao toalete. É o que mostra o depoimento abaixo:

Dia de medição é dia de medição, aí não vai ninguém, ninguém pro banheiro, pro lanche não vai ninguém (...) Só quando realmente tá nas últimas e não tem como agüentar é que vai, mas pro lanche não vai ninguém, dia de quinta-feira, medição da ANATEL não vai ninguém (Sérgio).

A fala de Sérgio revela a preocupação extremada da empresa com as metas da ANATEL em detrimento do bem-estar de seus trabalhadores e até mesmo dos seus direitos. O que nos mostra que, para a organização, a saúde do trabalhador é sempre algo secundário, algo que pode esperar.

Não podemos deixar de notar que as práticas adotadas pela Alfa no campo da saúde ocupacional estão baseadas em uma visão tradicional do processo saúde-doença, a qual, entre outras coisas, responsabiliza o trabalhador pelo seu próprio adoecimento. Sobre essa questão, Scopinho (2003, p.96-97) afirma:

[...] tradicionalmente, os agentes de saúde e segurança no trabalho entendem que as doenças ocupacionais ou relacionadas ao trabalho são resultantes da ação de elementos nocivos, palpáveis ou mensuráveis, específicos e isolados entre si e da dinâmica do processo de trabalho (...) Os acidentes de trabalho são tidos como fatalidades, imprevistos provocados seja pelas condições inseguras do ambiente de trabalho, seja pelas atitudes inseguras do trabalhador ou, ainda, pelas características pessoais/psicológicas do trabalhador que, interagindo com o meio ambiente, provocam situações de risco.

Desse modo, o emprego da ginástica laboral, por exemplo, encontra-se articulado também à estratégia de disseminar entre os próprios trabalhadores sua responsabilidade em seu processo de adoecimento por LER/DORT. Para termos uma melhor noção do modo como esse discurso da empresa aparece na fala dos atendentes, vejamos o que Olívia diz a esse respeito:

Eu não sei porquê, de uma certa forma em relação a querer proteger entre aspas o atendente eles colocam lá aquela menina, da ginástica do SESI lá... Pra tentar fazer os exercícios [ginástica laboral], eu fico pensando será que eles [colegas adoecidos por LER/DORT] não fazem direito [ginástica], será que eles não estão nem aí? Eu sinceramente não consigo entender.

Ao passo que Olívia questiona a “boa vontade” da empresa em preservar a saúde de seus trabalhadores, também levanta a possibilidade dos colegas terem adoecido por LER/DORT justamente por não fazerem de modo correto os exercícios propostos. O que parece estar implícito é que se a ginástica realmente fosse levada realmente “a sério” tanto pela empresa quanto pelos atendentes não haveria problemas de LER/DORT no *call center*. Se fizermos uma análise do contexto e das condições de trabalho a que se encontram milhares de trabalhadores submetidos, veremos que o uso da ginástica laboral é bastante questionável enquanto única medida de preservar a saúde dos trabalhadores.

O ritmo de chamadas lembra bastante a esteira de Ford, na qual era necessária a constante vigilância dos produtos que passavam por ela. Quanto a isso, Olívia afirma:

Tem que adivinhar, quando você, por exemplo, você está na PA que, às vezes, não toca lá, mas na PA fica a luzinha acendendo, né? Você tá aqui e vê, pensa que acabou a fila numa boa, quando você olha tá piscando (risos).

A empresa exigia que cada segundo de trabalho fosse muito bem aproveitado de modo a garantir maior produtividade. Nada devia ser desperdiçado, por isso ocorria a cobrança ao atendente para chegar minutos antes no seu posto de trabalho, o controle sobre a ida extra ao toalete e sobre o tempo que o atendente usava para tal fim, a retirada da ginástica, quando havia filas; e a extinção da pausa entre uma ligação e outra.

O medo também é um dos ingredientes que faz acelerar a produtividade. Segundo Freitas (1996), se a demissão é percebida como um ato de punição, o medo é a garantia de sujeição do trabalhador. Conforme relato de um dos entrevistados, mesmo diante da ausência de filas de clientes, alguns supervisores reclamavam das conversas entre colegas e exigiam que o atendente revisasse os procedimentos da empresa através da intranet, ou seja, o trabalhador não poderia parar nem mesmo se estivesse cumprido suas tarefas.

Os trabalhadores do *call center* em questão já enfrentaram ameaças de demissão em massa em vários períodos da sua história, pois a Alfa, há muito, estudava uma forma de realizar a concentração das atividades de suas centrais de atendimento. Nesses períodos de ameaça iminente, a gerência, a coordenação e os supervisores costumavam fazer mais exigências para que o TMA fosse atingido como uma forma de barganhar a permanência do setor em Fortaleza. Os atendentes se submetiam a longas horas extras na expectativa de manterem seus empregos. A vivência de Helena nos mostra isso.

É como eu digo, desde a época que nós entramos na Alfa (...), todo ano a Alfa vai acabar, a empresa Alfa vai acabar, a gente passava sufoco, trabalhava hora extra, os líderes... Aí, eu acho que, eu particularmente, não vejo, não me sinto, não, aperreada assim porque eu já vivi tanto isso “esse acaba, não acaba, esse acaba, não acaba” que assim o clima já esteve pior, hoje não, já tá...

A sensação que os atendentes expressam é que estavam trabalhando sempre mais, porém sem o devido retorno financeiro. Nos dois últimos anos, com a implantação do sistema GSM, a maior parte dos trabalhadores passou por treinamento específico e maior sobrecarga de trabalho. Segundo os atendentes, a empresa, além de manter todos os serviços já existentes, passou a oferecer outros produtos de maior complexidade, contudo sem oferecer nenhuma contrapartida aos trabalhadores. Sobre este problema, Luísa afirma: “Não só aumentou a carga, né? Assim, antes a gente só atendia TDMA, agora atende GSM e faz outros serviços que não tínhamos acesso (...) Não, nada a mais, nem muito obrigado”.

Como foi possível observar, todo o tempo de trabalho deveria ser utilizado no atendimento a clientes. Até mesmo quando não havia fila, os atendentes eram advertidos a buscarem atualização dos produtos e serviços da empresa, pois o trabalhador deveria manter-se sempre atento e concentrado durante a sua jornada de trabalho.

4.5.2 O tempo fora do trabalho

Segundo Aquino (2004), o estudo do tempo livre dentro da Psicologia Social é muito recente. Segundo o autor:

O surgimento dessa temática está, portanto, marcado por distintas concepções que definem um espaço ainda impreciso, seja pela novidade do tema, seja pela variedade de campos de conhecimento

que convergem para a definição da noção do tempo livre (...) Ele pode estar diretamente associado à compreensão dos estudos sobre qualidade de vida (...) Ele pode também ser tomado como uma referência direta ao estudo sobre o lazer (...) Há também uma alusão ao tempo livre que surge a partir da noção de trabalho e às profundas transformações ocorridas no âmbito da sociedade laboral. (2004, p. 192).

Ao compreender a temporalidade como elemento de análise da ordem social, Aquino (2003) põe em relevo o tempo de trabalho como tempo dominante. Nesse sentido, a transformação da temporalidade laboral serve como referência para o entendimento das mudanças no mercado de trabalho. O autor adverte, no entanto, que estamos assistindo a profundas transformações do domínio da temporalidade que podem denotar a emergência da idéia do tempo livre como elemento da organização social. Aquino (2004) ressalta que será a dualidade entre um tempo de trabalho e de não-trabalho a marca da sociedade industrial ou sociedade salarial.

Justamente por entender a importância dessa marca é que, após discutirmos o tempo de trabalho no caso dos atendentes de *call center*, julgamos importante discutir também o tempo fora do trabalho para os mesmos trabalhadores. A relevância dessa relação está no fato de que o tempo de folga, em geral, é definido em função da própria empresa.

A escala de folgas era feita, em geral, pela coordenação e era organizada de modo que a maioria dos atendentes tivesse folgas alternadas entre sábados e domingos. Essa escala era feita semanalmente e disponibilizada aos atendentes no início da semana, conforme afirma um dos entrevistados. “[...] a escala tá saindo logo na segunda ou terça, no mais tardar na quarta. Ontem foi quarta, saiu terça à noite ... o plantão” (Sérgio).

Caso o atendente necessitasse mudar seu horário deveria procurar um colega que aceitasse realizar a troca de plantão – nome designado ao horário de trabalho realizado no final de semana –, pois esta era a única forma possível de mudá-lo. Essas trocas deveriam ser feitas até a quinta-feira. Um dos entrevistados afirmou que, em casos excepcionais, o atendente poderia solicitar com antecedência, à coordenação, o horário desejado.

Além de permanecer sempre à disposição da empresa, visto que era difícil fazer planejamentos com tão pouco tempo de antecedência, a escolha dos horários seguia critérios “duvidosos”, de acordo com os relatos dos próprios atendentes: “Aquelas

fofoquinhas que fulano é babão de não sei quem, que não sei quem tá marcando fulano” (Jonas), ou então, “Tem gente ali, é impressionante, todo feriado tá folgando” (Olívia).

Segundo Dejours (1992), este tipo de conduta também faz parte do controle que a empresa exerce sobre os trabalhadores, pois semeia a desconfiança entre os pares e diminui a coesão do grupo.

O medo de esquecer ou confundir o horário do plantão fazia com que o atendente ficasse também alerta. A fala de Sérgio revela isso:

[...] já aconteceu de eu ficar confuso, mas eu ligava e tirava a dúvida. Porém na... quando eu trocava com alguém que era horário assim quebrado, 16:45, 17:45, eu pensava que era um horário mais tarde ou um horário mais cedo. Mas aí, eu sempre... eu ligava pra outra pessoa que eu troquei: “ Ei, qual é o plantão, que eu tô confuso aqui com o horário”. Tirava logo a dúvida.

A tensão para não esquecer o horário correto, como nos mostra o depoimento de Sérgio, levava o atendente a ficar sempre vigilante, até porque, caso ocorresse um esquecimento, estaria sujeito a uma suspensão pela coordenação.

Para a maior parte dos atendentes entrevistados, os plantões preferenciais eram aqueles no início do sábado ou final do domingo, porque davam a sensação de ter um final de semana de folga disponível para o tempo livre.

A escala dos feriados funcionava por sorteio e, em geral, o atendente era escalado em feriados alternados. Somente quando o feriado caía durante a semana é que era feita uma escala especial, pois, quando se tratava de um final de semana, funcionava em regime de plantão. Enquanto muitos viam no feriado uma possibilidade de sair da rotina de trabalho e entregar-se ao ócio e/ou ao lazer, o fato do feriado cair em um dia da semana, para o atendente de *call center*, poderia representar a angústia de “não fazer nada”. A esse respeito, Sérgio afirma:

Folga um dia, outro dia tá trabalhando...oh coisona! É melhor, tá, trabalhar logo tudinho. Se fosse pelo menos um plantão que folgasse na sexta e no sábado e trabalhasse só no domingo, ou vice-versa, trabalhasse na sexta e folgasse no sábado e no domingo, né, e aproveitasse o feriado, aí era bom, claro, todo mundo ia querer. Mas trabalhar, folgar num dia e trabalhar no dia seguinte, ficar em casa sem fazer nada (...) Folgar na semana? Eu vou querer ganhar é 100%, hora extra 100%.

Podemos perceber pela fala de Sérgio que estava tão habituado à rotina de trabalho, na qual ele pouco ou nada poderia interferir, que não conseguia ver o feriado como um ganho pessoal, ao contrário, o via como um “fazer nada”, algo sem proveito. Uma das explicações possíveis para este fato era a dificuldade que o atendente tinha de se desvencilhar do trabalho, já que seria apenas um dia de folga e este não seria suficiente para fazê-lo esquecer o trabalho e, assim, conseguir relaxar.

A pregnância do tempo de trabalho era tamanha que um feriado não representava necessariamente tempo livre, ao contrário, era um tempo sem sentido e até percebido como perda de dinheiro, pois, como se tratava de um feriado, o dia trabalhado garantia o pagamento de horas extras com acréscimo de 100%. Podemos até dizer que essa folga era a perda do tempo, do tempo do dinheiro.

Um fato que chamou a atenção foi a criação de pequenos grupos entre os atendentes, ressaltado, durante as entrevistas, como uma importante razão para permanecerem trabalhando na Alfa. Esses grupos, em geral, organizavam-se de acordo com o turno de trabalho e incluíam contato fora do ambiente de trabalho. O turno apontado por eles como o mais amistoso foi o da noite. É o que mostra a fala de Olívia:

[...] À noite, o povo é mais amigo, a gente tem mais contato, volta junto pra casa...O povo da manhã não, chega faz seu trabalho e vai se embora, não dá, não pára pra conversar, porque a amizade do povo da noite é muito maior do que o povo da manhã.

A própria Olívia aponta um dos motivos pelos quais o turno da noite era mais amistoso. Em virtude do menor número de clientes em filas e de uma menor cobrança por parte dos supervisores, o turno da noite facilitava os relacionamentos, as amizades que podiam se estender para além da jornada de trabalho. Um dos “veteranos” entrevistados comentou que, há alguns anos, periodicamente todo o setor, a partir da iniciativa dos atendentes, organizava churrasco em praias um pouco mais afastadas da capital. Além desses churrascos, ocorriam saídas freqüentes a barzinhos e boates. Geralmente às sextas-feiras, ao final do expediente da noite, isto é, à meia-noite.

A folga do final de semana também era preenchida pela necessidade de realizar as atividades da faculdade, no caso dos estudantes de nível superior. Considerando que, além das seis horas de trabalho, do tempo destinado à sala de aula e do próprio deslocamento para ambos, sobrava pouquíssimo tempo para fazer os exercícios, relatórios e outras atividades solicitadas pelos cursos.

Como pudemos notar, o tempo fora do trabalho, para o atendente, era bastante restrito, pois, em geral, era preenchido pela necessidade de buscar uma qualificação que satisfizesse o mercado de trabalho. O que restava disso era manter contato com os amigos do próprio ambiente de trabalho.

5. A LER/DORT NO *CALL CENTER*

O crescimento do setor de teleatendimento vem sendo acompanhado também pelo aparecimento de doenças ocupacionais como é o caso da LER/DORT. Neste capítulo, faremos um preâmbulo sobre a evolução do termo LER/DORT, bem como seu surgimento no *call center*, processo de reabilitação decorrente desta afecção e a vivência dos trabalhadores reabilitados.

5.1 LER/DORT

O termo LER - Lesão por esforços repetitivos - só veio a ser utilizado no Brasil na década de 1990. Anteriormente, foi reconhecida por meio da Portaria do INSS n.º 4.062, de 6 de agosto de 1987, como tenossinovite, já que a maioria dos casos era originado de requerimento do Sindicato dos Empregados em Empresas de Processamento de Dados, ficando conhecida como uma doença do digitador. No entanto, o uso do termo tenossinovite era inadequado, porque só abrangia uma parte dos distúrbios.

De acordo com Gravina (2004), posteriormente a esse primeiro período foram registrados casos em maiores proporções nas variadas categorias profissionais. O INSS, em sua estatística a respeito de acidentes de trabalho, considerando o CID – Código Internacional de Doenças – informou que a maioria dos casos registrados de doenças do trabalho são aquelas relacionadas com as LER (tenossinovite e sinovites; dorsalgias; lesões no ombro; endopatias etc).

Somente em 1992, a Secretaria do Estado da Saúde de São Paulo publicou a primeira resolução a respeito da questão da LER, definindo-a como "um conjunto de afecções que podem acometer tendões, sinóvias, músculos, nervos, fâscias e ligamentos, isolada ou associadamente, com ou sem degeneração de tecidos, atingindo os membros superiores, região escapular e pescoço, sendo de origem ocupacional e decorrente, de forma combinada ou não do uso repetido de grupos musculares, uso forçado de grupos musculares e manutenção de postura inadequada. Além da definição, a resolução padroniza critérios e orienta, em linhas gerais, os profissionais de saúde sobre como prevenir, diagnosticar, tratar e reabilitar trabalhadores acometidos pela doença, estabelece também o fluxo entre o setor público da saúde, serviços médicos de empresa

e a Previdência Social. Posteriormente, o INSS publicou a resolução n.º 245/92 e finalmente em março de 1993, o INSS publicou as Normas Técnicas para avaliação de incapacidade, baseada nas duas resoluções que a antecedem (SATO et al, 1993; SETTIMI e SILVESTRE, 1995).

Em 1998, o Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) baixou a Ordem de Serviço 606 - Norma para a Avaliação de Incapacidade para Fins de Benefícios Previdenciários - que utiliza a sigla DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), para evitar "que na própria denominação já se apontem causas definidas" (SINTRAJUSC, 1998). Essa mudança, além de alterar a sigla LER para DORT, anula todas as resoluções anteriores que tratavam do assunto. A ordem de serviço n.º 606, de 05 de agosto de 1998, seção I, esclarece que a nova terminologia é decorrente da atualização da norma, pois o termo LER é genérico e se refere a diversas patologias. Além disso, a mesma patologia pode se instalar e evoluir de forma diferente, dependendo dos fatores etiológicos. Assim, diz-se que as lesões causadas por esforços repetitivos são patologias, manifestações ou síndromes patológicas que se instalam insidiosamente em determinados segmentos do corpo, em consequência de trabalho realizado de forma inadequada. Desse modo, o nexó é parte indissociável do diagnóstico que se fundamenta em uma anamnese ocupacional e em relatórios de profissionais que conhecem a situação de trabalho, permitindo a correlação do quadro clínico com a atividade ocupacional efetivamente desempenhada pelo trabalhador, donde a proposta da nova terminologia Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT).

Fernandes (2000) entende que a mudança de nomenclatura e sigla é favorável para fins previdenciários, ou seja, para fins de pagamento de benefícios e para o reconhecimento da doença, porque a considera como adquirida no ambiente de trabalho. Assim, só possui DORT quem adquiriu uma lesão que tenha relação com seu ambiente de trabalho. Ao contrário da LER que é um termo que indica patologias que podem ser adquiridas por qualquer pessoa, até mesmo por quem nunca esteve envolvido em uma relação formal de trabalho.

A LER/DORT representa o principal grupo de agravos à saúde, entre as doenças ocupacionais em nosso país. Trata-se de afecções de importância crescente em vários países do mundo, com dimensões epidêmicas em diversas categorias profissionais, apresentando-se sob diferentes formas clínicas, de difícil manejo por parte de equipes de saúde e de instituições previdenciárias. (BRASIL, 2001a). Tessler (2002) acrescenta que, embora Ramazzini, em 1700, tenha identificado algumas “doenças dos

operários sedentários”, ocasionadas em virtude de sua atividade estática e inflexibilidade do corpo, só mais recentemente as doenças ocupacionais tiveram uma maior visibilidade, especialmente as LER/DORT, em decorrência do seu aparecimento em larga escala.

O “fenômeno” LER/DORT tem se configurado como um dos distúrbios que, nos últimos anos, mais têm atingido trabalhadores nos mais variados ramos de atividade: bancário, telecomunicações, serviços, dentre outros. A grande maioria é composta por jovens e mulheres em idade economicamente ativa (BRASIL, 2001b), sendo, portanto, a LER/DORT uma doença relativamente recente e cada vez mais presente em nosso cotidiano.

Apesar do conhecimento de um grande número de trabalhadores atingidos pela LER/DORT, é muito difícil estabelecer estatísticas ou mesmo precisar números no Brasil, isto porque não há um órgão centralizador que faça esse tipo de controle. Além disso, muitos casos são omissos tanto por parte do trabalhador, talvez por medo, quanto por parte de algumas empresas que teimam em não reconhecer a doença (FERNANDES, 2000). No Brasil, as estatísticas globais são incompletas, seja porque o sistema é extremamente falho, seja porque só em 1987 o quadro de LER foi reconhecido formalmente como doença profissional (OLIVEIRA, 1991).

Após o breve histórico da evolução do termo LER/DORT e do apanhado sobre as transformações no mercado de trabalho realizado no primeiro capítulo, veremos como essas mudanças têm contribuído para o aparecimento dessas afecções em larga escala nos *call centers*.

5.2 A LER/DORT e a realidade do *call center*

A elevada incidência de LER/DORT em centrais de atendimento telefônico tornou-se uma preocupação recente de vários estudiosos (SATO e BERNARDO, 2005; SILVA, 2004; TESSLER, 2002, FERNANDES, 2000). Apesar das pesquisas abordarem o problema, não tem havido, a nosso ver, o devido aprofundamento do tema no que diz respeito à correlação existente entre o aumento dos registros de LER/DORT e as recentes mudanças ocorridas no mercado de trabalho no ramo das telecomunicações e das centrais de atendimento. Os estudos, em geral, abordam os aspectos ergonômicos, incluindo a organização do trabalho, as relações entre essas afecções e outras doenças ocupacionais, como os distúrbios psíquicos. Talvez isso se deva, em parte, à maneira a

qual o tema tem sido apresentado. Como já vimos no decorrer deste trabalho, os modernos *call centers* foram implantados no Brasil, e até mesmo, em outros países, a um relativo pequeno espaço de tempo, não sendo possível, portanto, que se tenha produzido a grande variedade de recortes que o tema permite.

Os *call centers* têm apresentado um crescimento expressivo, consolidando-se como um importante setor da economia capaz de gerar muitos postos de trabalho, em especial, para os jovens em sua busca do primeiro emprego. Ocorre que esse espetacular desenvolvimento não tem sido acompanhado por uma legislação igualmente capaz de regulamentar e assegurar, aos atendentes, condições de trabalho favoráveis à sua saúde física e mental. Tampouco o sindicato tem conseguido acompanhar, de modo contumaz, as transformações sofridas no mercado de trabalho para, daí, fazer frente a elas no sentido de barganhar melhores condições de trabalho, salários e benefícios. Todas essas questões contribuem para o agravamento da saúde do trabalhador cuja expressão mais recente é a LER/DORT.

Sato e Bernardo (2005), em seus estudos no Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CRST) de Campinas/SP, constataram que as mesmas causas que geravam problemas mentais nos trabalhadores também poderiam ser capazes de contribuir para o aparecimento da LER/DORT. Dentre os setores da economia que se destacaram estava o *call center*, sendo os atendentes aqueles que apresentam as principais queixas em relação às situações de pressão, à falta de autonomia e ao controle excessivo no trabalho. Essas autoras observaram que alguns sintomas como insônia, desequilíbrio e depressão relacionados aos problemas mentais também eram relatados pelos atendentes com LER/DORT. Pelo que é possível notar nesse estudo, na situação investigada parece não ocorrer uma negação entre essas afecções e o trabalho, como se pode verificar, muitas vezes, em casos de perícia médica no INSS, ou mesmo em determinados estudos que buscam relacionar a LER/DORT com uma predisposição de ordem genética ou psíquica, como observou Verthein (2001). Para este autor, pode haver uma neuropsiquiatria da LER à medida que as queixas dos trabalhadores são entendidas, muitas vezes, como de ordem histórica ou simplesmente fingimento. Desse modo, nega-se onexo causal com o trabalho e se atribui a causa do problema ao próprio indivíduo doente. Por trás dessa conduta, conforme os mesmos autores, há uma intenção economicista, que visa restringir os benefícios aos quais eles têm direito.

Um dos atendentes confirma essa tendência a neuropsiquiatria ao afirmar que uma médica do trabalho havia lhe dito que seu problema com a LER/DORT

decorria de seu estado depressivo e poderia até ser proveniente de “vidas passadas”. Segundo o atendente, seu estado de desânimo não era a causa da doença, e sim uma consequência desta, pois, desde o momento em que tinha entrado de licença médica, sua rotina de vida sofrera muitas alterações, tais como: freqüentar assiduamente as sessões de fisioterapia e comparecer a todas perícias do INSS, situações nas quais seria confrontado sobre a veracidade dos sintomas. Diferente deste caso, parte significativa dos atendentes referiam uma outra postura por parte dos médicos do trabalho e dos próprios peritos do INSS, pois reconheciam onexo causal com o trabalho e, geralmente, davam parecer favorável ao trabalhador.

A partir da vivência dos atendentes efetivos e terceirizados é possível perceber que o reconhecimento do nexo causal e a emissão da CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) por parte das empresas dependiam de suas políticas gerenciais naquele momento, pois havia trabalhadores que não encontraram obstáculos nesse sentido como aqueles que tiveram de recorrer ao sindicato e/ou a seu médico particular para terem o direito à emissão da CAT. Para os efetivos, essa luta representava poder voltar à empresa após seu afastamento e continuar por mais um ano na função de apoio. Já para os terceirizados, representava uma incerteza se seriam alocados na empresa Alfa ou se ficariam à disposição da terceirizada.

De acordo com Alberto, os atendentes que, em geral, procuram o sindicato o fazem porque suas empresas utilizam determinadas artimanhas para não emitirem a CAT. O próprio sindicato é pressionado para não emití-la, mas, segundo ele, em sua gestão, mesmo diante de tais pressões, o trabalhador sempre era orientado corretamente e, geralmente, tinha esse direito assegurado. Alberto afirmou ainda ter tomado conhecimento de que os médicos conveniados, que prestavam serviços a uma outra empresa de telecomunicação, estavam sendo descredenciados por emitirem CAT sem a anuência da empresa. Como podemos ver, o trabalhador enfrenta dificuldades de todos os setores para garantir um direito legítimo.

Ao investigarmos junto aos atendentes quais eram as doenças que causavam mais represálias e/ou constrangimentos por parte das empresas (Alfa e terceirizada), percebemos que, sem dúvida, a LER/DORT ocupava esse *ranking*. De algum modo, todos os atendentes falavam do problema, mas o depoimento de Paloma elucidava melhor essa questão: “Não, qualquer doença. Mas com relação à questão da tendinite, essas coisas eles estão mesmo em cima”. O que se pode interpretar em relação à expressão “eles estão mesmo em cima” é que ela se refere a uma constante vigilância por parte da

empresa terceirizada em verificar se o atendente tinha realmente procurado o médico que forneceu o atestado, se o trabalhador estava fazendo fisioterapia e até mesmo à existência de ameaças de demissão.

Em relação à fiscalização realizada pela empresa terceirizada, as falas de Paloma e Jonas são elucidativas:

Eles estão em cima. Olha, a gente tira um atestado de 15 dias, eles querem comprovante de que a gente tá fazendo fisioterapia (...) Ele [técnico do trabalho] contou esse negócio do atestado, aí ele falou que tinha ligado pro médico da pessoa [que tinha dado o atestado]. Até porque tá tendo muita demissão e eles falaram quem tá dando muito atestado, eles tão demitindo (Paloma).

Uma vez ele [técnico do trabalho] me pediu um relatório da fisioterapia (...) Aí eu disse: você já tem o atestado, se quiser vá falar com o fisioterapeuta (Jonas).

Os depoimentos desses trabalhadores apontam uma prática de intimidação que tem a função de fazer com que o trabalhador desista de seus direitos. Mesmo diante disso, os atendentes não conseguiam protestar e ainda tentavam se adequar à situação, pois, como mostra Dejours (2005), o medo da demissão neutraliza a mobilização coletiva, faz com que os trabalhadores adotem a estratégia do silêncio, da cegueira e da surdez. Visando driblar o fantasma da demissão, muitos atendentes preferiam solicitar ao seu médico particular um laudo médico que atestasse outras doenças. Beatriz, 30 anos, afirmou que, por questões de sobrevivência e por temer comentários maldosos dos colegas e chefia, chegou a fazer uso desta tática.

O medo em relação ao futuro após o período de estabilidade era presente entre os reabilitados, pois se questionavam como poderiam exercer outras atividades com as limitações físicas que tinham quanto ao uso do computador e às exigências de produtividade. Alguns buscavam se redirecionar profissionalmente para outras áreas na expectativa de serem absorvidos. Esse era o caso de Helena que estava se preparando para entrar na área da educação, pois acreditava que não estaria exposta a tantas exigências de produtividade nem ao uso do computador. O que talvez Helena ainda não tenha percebido é que o ideário toyotista invadiu praticamente todos os nichos ocupacionais com suas metas de produtividade, enxugamento de pessoal e grandes exigências de qualificação. Do mesmo modo, ocorre também que o uso das novas tecnologias está em toda parte.

Diante dessas circunstâncias, muitos trabalhadores optavam por não questionarem a emissão da CAT. Essa situação foi verificada em dois entrevistados. Quando indagados sobre qual o motivo de tais posturas, eles responderam que não queriam “sujar” a carteira de trabalho por temerem ficar marcados e isso vir a dificultar as suas recolocações no mercado de trabalho após a saída da Alfa. Exemplos disso são os casos de Olívia que estava percebendo os sintomas iniciais e de Jonas que se encontrava afastado por LER/DORT pelo INSS, mas recebia seu benefício por doença comum. Essa preocupação dos atendentes faz eco com a fala da supervisora que avalia que, ao emitir a CAT, o trabalhador ficará marcado e terá de lidar com isso no decorrer de sua vida pessoal e profissional. Até mesmo um atestado que fizesse alusão a LER/DORT já seria ameaçador para alguns atendentes. Vejamos no relato de Olívia:

Mas é aquela historia, é com medo de colocar um atestado no começo e ser realmente demitida, eu não posso ser demitida agora, não posso (...) Essa história de colocar em outro emprego é que... O que eu acho, não adianta você ficar fazendo isso ou aquilo, colocando atestado por besteira porque é queimação de filme de qualquer forma. Todo buraco que você vai você encontra alguém que trabalhou na Alfa.

O receio de encontrar alguém no futuro que saiba do seu passado de doença ocupacional, aliado ao medo da demissão, tornava-se razão suficiente para Olívia desistir de buscar tratamento médico que implicasse se ausentar do trabalho. O medo de não conseguir um novo posto de trabalho é uma realidade, pois, se já é difícil para quem está saudável, imagine para quem é acometido por uma doença que, em muitos casos, é bastante limitante e passível de discriminações e preconceitos. Se considerarmos que o uso de novas tecnologias e a intensificação do trabalho está em toda parte, podemos imaginar os desafios que o trabalhador com LER/DORT irá encontrar pela frente.

Os obstáculos enfrentados no dia-a-dia do atendente são muitos, como já vimos no capítulo inicial, entretanto aumentam ainda mais quando o trabalhador adoecer por LER/DORT e se vê diante de uma *via crucis*, independente do caminho que escolher: se ausentar do trabalho para tratamento médico ou, então, buscar esse tratamento ancorado na comprovação do nexos causal, enfrentando, assim possivelmente o processo de reabilitação por LER/DORT.

5.3 Reabilitação por LER/DORT

A reabilitação profissional sofreu reformulações, em 1988, visando ampliar seu alcance para a quem dela necessitasse, independentemente de ter havido contribuição para a seguridade social, através dos incisos III e IV do art. 203 da Constituição de 1988. Desse modo, esse atendimento foi estendido às pessoas portadoras de deficiências, mesmo sem vínculo com a Previdência Social por meio do art. 899 da Lei 8213/91.

No Brasil, o órgão responsável por esse serviço é o INSS. A reabilitação profissional é um serviço posto à disposição dos segurados, inclusive aposentados e dependentes, e que tem como objetivo proporcionar aos que estiverem segurados e dependentes incapacitados (parcial ou totalmente) os meios indicados para a (re) educação e (re) adaptação profissional e social, de modo que possam voltar a participar do mercado de trabalho. As funções básicas da reabilitação profissional foram determinadas com a publicação do Decreto nº 2172/97 e da Resolução/INSS/PR nº 424/97 (MPS, 1997) definidas em:

- Avaliação de capacidade laborativa residual, que consiste no processo de análise global das limitações; perdas funcionais e aquelas funções que se mantiveram conservadas; habilidades e aptidões; potencial para aprendizagem; experiências profissionais e situação empregatícia; nível de escolaridade; faixa etária e mercado de trabalho de origem, com vistas à definição da capacidade real de trabalho dos beneficiários.
- Orientação e acompanhamento da programação profissional, que consiste no processo de condução do reabilitando à escolha consciente e esclarecida da atividade a exercer no mercado de trabalho, mediante a conjugação de três elementos básicos: o conhecimento de sua capacidade laborativa, dos requisitos necessários ao exercício das profissões e das oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho, bem como o planejamento da sua profissionalização.
- Articulação com a comunidade para reingresso no mercado, que consiste no conjunto de ações dirigidas ao levantamento de tendências e oportunidades

oferecidas pelo mercado de trabalho, preferencialmente, na localidade de domicílio do reabilitado com vistas ao seu reingresso.

- Acompanhamento e pesquisa de fixação no mercado de trabalho, que consiste em um conjunto de ações para constatar o ajustamento do reabilitado ao trabalho, a efetivação do processo reabilitatório e a obtenção de dados que realimentem o sistema gerencial, visando à melhoria do serviço.

O trabalhador, ao adquirir a LER/DORT, encontrará pela frente uma série de etapas para conseguir o auxílio doença e/ou uma possível reabilitação profissional. No entanto, ser encaminhado para a reabilitação não constitui, a *priori*, uma integração condizente com as necessidades biopsicossociais do trabalhador. Segundo Brasil (2001a, p.21):

O ideal seria o paciente ser diagnosticado precocemente. Uma vez diagnosticado, a empresa deveria oferecer condições para que ele, sob tratamento, pudesse manter-se no trabalho, em outra função. Para que isso fosse possível, a empresa teria que ter postos de trabalho adequados, flexibilidade para receber pessoas com restrições laborais, política de prevenção e mudanças técnico-organizacionais, de forma a evitar o surgimento de novos casos. Infelizmente, o afastamento se dá frequentemente pela inexistência dos quesitos acima citados, e muitas vezes o prolongado tempo de afastamento ocorre também pelos mesmos motivos, causando uma iatrogenia social.

Muitas vezes, o trabalhador retarda ao máximo sua ida ao médico, tentando resolver, sozinho, seus sintomas. Desse modo, quando procura ajuda, seu quadro já se encontra comprometido. Primeiro há a procura pelo médico particular, quando o diagnóstico é feito com o auxílio do exame clínico (anamnese) e de exames complementares (ultra-sonografia, raios-X, dentre outros). Caso o médico indique a necessidade de afastamento por mais de quinze dias, o trabalhador será encaminhado à perícia do INSS. Nas situações em que o perito verifica a necessidade do afastamento de suas atividades laborais, ele acatará a indicação do médico particular e marcará uma nova perícia para acompanhar a evolução do quadro.

O trabalhador poderá passar por várias perícias até que seja indicado ou não, por um perito, ao Centro de Reabilitação Profissional (CRP) do INSS. Somente nos casos em que este entender que não há mais expectativas de melhoria do paciente para sua atividade habitual é que o trabalhador deverá ser reabilitado para outra função (BRASIL, 2001a). Depois da indicação de mudança de função, o trabalhador deve

passar por um treinamento no qual possa aprender uma nova atividade que seja compatível com suas potencialidades e limitações.

De acordo com Gravina (2004), o novo enfoque da Previdência Social com relação aos benefícios de incapacidade é que a perícia e a reabilitação devem sempre caminhar juntas no sentido de diminuir o tempo das licenças, buscando otimizar o retorno ao trabalho daqueles segurados que forem afastados, havendo ou não seqüelas. Por causa disto, os peritos estão recebendo nova orientação e, neste caso, além de estabelecer onexo causal e o laudo de incapacidade ou não para o trabalho, eles também estão sendo treinados para o estabelecimento da capacidade laborativa e avaliação das restrições para o desempenho das tarefas no trabalho.

As resoluções nº 720 e 960 de 24/04/96 e 25/06/97 ratificaram algumas diretrizes no sentido de agilizar e aprimorar os serviços, buscando parcerias internas e externas; descentralizando e ampliando a rede de atendimento com a criação de Unidades de Extensão e incentivo à utilização de Equipes Volantes; criando um sistema de informações para melhor acompanhamento e avaliação dos resultados; e divulgando Reabilitação Profissional na busca de recursos da comunidade para alcance de seus objetivos (GRAVINA, 2004).

O trabalhador tem assegurado, por lei, doze meses de estabilidade na empresa, após o seu retorno, caso tenha sofrido acidente ou doença do trabalho ou profissional e tenha sido afastado por mais de 15 dias, recebendo, portanto, auxílio-doença acidentário (BRASIL, 2001b). As empresas, o sindicato ou o próprio trabalhador podem solicitar a emissão da CAT e solicitar o seu reconhecimento junto ao INSS visando à garantia do direito à estabilidade.

5.4 Reabilitação por LER/DORT dentro da empresa Alfa: realidade ou ficção? – A vivência do atendente reabilitado por LER/DORT

Durante o período em que ocorreu a pesquisa de campo, havia um número expressivo de pessoas que haviam passado pelo processo de reabilitação na Alfa. Um dos setores mais atingidos, sem dúvida, era o *call center*, pelas condições que já foram discutidas anteriormente. Dentre as dificuldades encontradas para a efetivação da reabilitação, estava a ausência de postos de trabalhos flexíveis quanto ao uso do computador e pela excessiva exigência de produtividade. Apesar desses entraves, por se tratar de um processo assegurado por lei, muitas vezes, o trabalhador se via obrigado a

aceitar uma realocação de trabalho que não condizia com sua qualificação, bem como com suas aptidões pessoais. A reabilitação, que deveria começar desde o início do afastamento e não se encerrar com a realocação, terminava por não cumprir as determinações da lei por falta de acompanhamento de profissionais qualificados e fiscalizações do INSS e do próprio sindicato.

O atendente, após receber alta pelo CRP, retornava ao trabalho, seja na mesma função ou não, dependendo da avaliação realizada pela equipe do INSS. Antes do retorno, entretanto, o CRP entrava em contato com a empresa, através dos Recursos Humanos (RH) ou de seus gestores, visando encontrar uma atividade que o reabilitado pudesse desempenhar sem prejuízos para sua saúde. Em geral, eram necessários alguns meses até que isso ocorresse, pois, em virtude da automação e do significativo número de trabalhadores que já se encontravam realocados, havia poucas alternativas para o novo reabilitado. Uma vez encontrado o posto de trabalho, ocorria o período de treinamento para que o atendente pudesse se adaptar. As alternativas que surgiam para o reabilitado em geral eram reconhecidas como socialmente inferiores, porque impediam que ele tivesse acesso aos sistemas da empresa e ao microcomputador.

De acordo com a supervisora entrevistada, o “apoio” foi uma função criada pelos gestores da empresa para receber os atendentes reabilitados por LER/DORT durante a vigência da estabilidade prevista na lei. Usaremos somente a expressão “reabilitado” ou “apoio” para designar esses profissionais. Assim que os trabalhadores com LER/DORT começaram a surgir no *call center* houve remanejamento para outras áreas da empresa, mas, à medida que esse número foi aumentando, essa possibilidade foi vetada. Os profissionais do RH juntamente com a coordenadora do setor avaliaram quais eram as possibilidades de atuação do reabilitado e delimitaram atribuições que não necessitavam da utilização do computador dentro do *call center*, tais como: anotar o horário de entrada, saída e lanche dos atendentes, tirar suas dúvidas e registrar reclamações sobre os equipamentos com defeitos. Dentre essas atividades, a mais citada pelos atendentes reabilitados e não reabilitados era o registro do horário de entrada, saída e lanche. Vejamos nas palavras de Helena em que consistia seu trabalho: “Tirar lanche, horário, pegar horário de banheiro, toaleta, saída tal, tal, provisório”. Provisório aqui diz respeito ao registro, em bloco de papel, das reclamações urgentes feitas pelos atendentes e deveriam ser repassadas diretamente ao supervisor.

Não houve qualquer modificação na carga horária nem no sistema do plantão. Em razão dos reabilitados serem em menor número, havia apenas dois horários no

sábado e um no domingo para que pudessem trabalhar. Por ocasião da pesquisa, apenas três pessoas estavam ocupando essa função. No entanto, conforme um dos entrevistados, houve períodos em que o *call center* contava com sete atendentes no “apoio”. Vale ressaltar que a função do “apoio” foi criada para atender as demandas dos atendentes reabilitados que faziam parte do quadro efetivo, que era a minoria. Os terceirizados, que representavam a maioria, quando adoeciam e conseguiam a emissão da CAT geralmente retornavam à empresa contratada para ficarem à disposição para qualquer outro tipo de serviço. Há relatos de que apenas duas atendentes conseguiram voltar para a Alfa para exercer a função de “apoio”. Aos terceirizados que não conseguiam comprovar o nexo causal com o trabalho restavam dois caminhos: voltar para o atendimento sem qualquer restrição ou enfrentar a demissão.

Havemos, portanto, de questionar se tais atividades atendiam de modo satisfatório às necessidades do trabalhador no sentido de considerar seu potencial para a aprendizagem, seu nível de escolaridade, aptidões pessoais e até mesmo as demandas do próprio setor. Helena, por exemplo, é graduada, fazia pós-graduação, estava reabilitada e considerava sua atividade muito aquém de suas potencialidades, como mostra em seu depoimento:

Mas hoje, assim, eu não vejo produção, muita não, porque eu podia está num outro local produzindo muito mais. O que é que eu faço hoje lá no *call center*? Tirar lanche, horário, pegar horário de banheiro, toailete, saída tal, tal, provisório, quer dizer eu sei fazer, tem coisas que eu sei fazer, podia estar fazendo entendeu? Muito mais...E não faço por quê? Porque a empresa não coloca em outro setor, exatamente devido esse problema que a gente tem. Porque eu fui reabilitada e não vou pra nenhum setor. Teve seleções de loja, teve para outros setores, mas a gente que tem esse problema não participa, não pode concorrer.

Do que foi possível perceber, a empresa adotava essa postura em excluir totalmente a possibilidade do reabilitado acessar o computador por temer uma nova licença e, com isso, correr o risco de mais uma emissão da CAT. Além disso, abria uma maior probabilidade de o trabalhador acionar a justiça, alegando negligência da empresa. No entanto, parece que, neste caso, havia certo exagero, pois, segundo uma das reabilitadas, até mesmo o acesso ao contracheque, que era informatizado, era negado aos trabalhadores. Retomando a questão da qualificação, o caso de Helena mostra que função de “apoio” nem de longe contemplava seu nível de escolaridade e suas habilidades pessoais.

A esta altura, cabe perguntar em que medida a função de apoio contribuía, de fato, para o andamento das atividades do setor à medida que se tratava de uma função criada somente para assegurar o cumprimento da lei. A compreensão disto pressupõe, antes, traçar o percurso do trabalhador reabilitado ao retornar ao trabalho.

Em seu primeiro dia, o reabilitado era recebido pela coordenação, a qual o encaminhava para um dos supervisores do turno que, normalmente, repassava as informações do dia e lhe entregava a planilha com os horários de entrada, saída e lanche. Em geral, o INSS determina que o período de treinamento seja entre quinze e trinta dias, dependendo da complexidade da tarefa. É, então, a empresa que avalia se o trabalhador está apto ou não ao retorno definitivo. Em caso dela avaliar a necessidade de um maior período de treinamento, o INSS é comunicado e este pode acatar ou não, dependendo dos argumentos apresentados pela empresa. De acordo com os reabilitados entrevistados, houve casos em que um deles passou por treinamento de trinta dias e outro de sessenta, em virtude da prorrogação pedida pela empresa.

O problema é que esses treinamentos, que deveriam contemplar também uma reciclagem dos procedimentos da empresa, não ocorriam na prática, pois logo o trabalhador era posto na função de “apoio”, recebia uma planilha para anotar o horário de entrada, de saída e do lanche dos demais atendentes e, assim, era envolvido com o dia-a-dia do *call center*.

De acordo com os entrevistados, não havia treinamento voltado para o retorno dos reabilitados, nem os demais atendentes eram orientados quanto às potencialidades e às limitações desses profissionais. E por não terem seus postos de trabalhos definidos, como ocorre com os supervisores e atendentes, esses trabalhadores ficavam expostos no meio do salão. Por verem os colegas reabilitados em pé ou sentados próximos às PA's dos supervisores, os atendentes deduziam que poderiam lhes solicitar auxílio em caso de dúvidas. Em boa parte das vezes, estes viam suas expectativas frustradas, porque o trabalhador do “apoio” não conseguia ajudá-los, visto que não se encontrava atualizado em relação às novas demandas do setor. A fala de Sérgio ilustra esse quadro: “[...] Por que a pessoa fica muito tempo afastado e os procedimentos mudam, muda muita coisa, aí a pessoa não sabe muita coisa, aí a gente chama o “apoio”, aí é mesmo que nada, não sabe”.

Quando indagada sobre seu posicionamento quanto aos treinamentos, Helena respondeu que ninguém havia lhe chamado para participar de novos treinamentos e/ou reciclagens. Esta trabalhadora levantou algumas possíveis razões para isto, dentre elas

residia o fato de que envolvia o uso do computador. Mas, por outro lado, questionou a razão pela qual não poderia participar como ouvinte. Acrescentou ainda que nenhum de seus colegas do apoio pôs em questão essa prática da empresa. Não foi possível contatar os profissionais que realizavam os treinamentos a fim de verificar se existia alguma razão especial para os reabilitados não serem chamados, mas do que pudemos notar pelos depoimentos da supervisora e dos atendentes, os trabalhadores do apoio eram sistematicamente excluídos de praticamente todas as atividades do *call center*, como as reuniões, as confraternizações e até mesmo as avaliações periódicas.

Não podemos, entretanto, deixar de observar que o apoio, por não indagar junto à coordenação os motivos pelos quais não participavam dos treinamentos, acabavam ficando à margem do que acontecia no setor. O movimento era de mão dupla: se, por um lado, os atendentes do apoio não eram convidados a comparecerem às atividades, por outro, eles, embora até buscassem participar de algumas atividades, não indagavam por que eram excluídos delas. Vejamos nas palavras de Helena sobre esse duplo movimento.

Nunca ninguém chegou...Eu sempre fui, eu sou assim, se a pessoa não me chamar, me convidar, não me participar eu não sou daquela pessoa que fica assim: pô vai ter isso, vai ter aquilo ou então porque que eu não fui chamada ou...Eu sempre fui, meu jeito é assim, tá entendendo? Não sei se é bom ou é ruim. Não do tipo de pessoa de se meter (...) Eu nunca fui atrás com a Flávia para perguntar: ah, porque eu não fui fazer o treinamento de ZY, eu nunca fui atrás [de saber porquê não participava dos treinamentos].

Essa mesma dificuldade em lidar com as mudanças ocorridas na empresa após um longo período de afastamento por LER/DORT também foi verificada por Gravina (2004) entre bancários reabilitados. Muitos desses profissionais relataram que não recebiam treinamento por parte do banco. Além disso, os colegas não gostavam de parar para ensiná-los para não pôr em risco suas metas individuais de produtividade. Por causa disso, eles haviam aprendido as novas atividades, sozinhos.

Se este é, entretanto, um dos pontos em comum no nosso estudo e no da autora citada, devemos considerar uma relevante diferença que é o fato dos bancários em questão não poderem ser demitidos após o término da estabilidade assegurada por lei em razão de serem concursados de um banco estatal. Gravina (2004) observou também que os postos de trabalho em que os reabilitados eram alocados existiam anteriormente

ao seu retorno. Essas funções, muitas vezes ocupadas por profissionais reabilitados e outros trabalhadores que, em alguma medida, tivessem problema com a chefia imediata, eram reconhecidas como úteis e importantes para o funcionamento da organização, tanto pelos seus gestores do banco quanto pelos demais colegas. No caso do *call center*, entretanto, tratava-se de uma função criada para alocar apenas atendentes reabilitados, enquanto estes precisassem se manter vinculados à empresa por exigência da lei em torno da estabilidade obrigatória em caso de afastamento por doença. Neste caso, a empresa, desde o início, deixava claro qual era o lugar que caberia ao reabilitado e este sabia exatamente o que lhe aconteceria após o período de um ano. Paloma descreve sua percepção em relação a esta problemática:

Porque todos foram demitidos, né. Então, você já sabe exatamente o que vai acontecer, aconteceu com todo mundo. Você tira atestado, volta trabalha um ano depois é demitido (...) parece que tem aquele, parece que sim, a impressão que eu tenho é que eles (reabilitados) sabem que vão ser demitidos, tão ali só pra...

O que Paloma está apontando é, de certo modo, a razão da desmobilização do atendente do apoio em relação a seu trabalho, já que todos sabiam que seriam demitidos. Por este motivo, nem a empresa investia em treinamentos e em políticas mais acolhedoras, nem o trabalhador investia em energia e iniciativa.

Outro ponto observado pela supervisora entrevistada era a dificuldade que os demais atendentes tinham em aceitar as limitações dos colegas do apoio, pois muitos não entendiam por que eles estavam “sem fazer nada praticamente” (sic), enquanto que a maioria continuava trabalhando no atendimento sem qualquer restrição, mesmo se ocorresse sentir alguma dor em razão das exigências do trabalho.

Assim como nas demais pesquisas realizadas na área (GRAVINA, 2004; PENNELA, 2000; FERREIRA, 2001; PINHEIRO, F; TRÓCCOLI, B; PAZ, M, 2002), também nossa pesquisa revelou o descrédito em relação à veracidade dos sintomas. O relato de Jonas mostra isso: “O povo dizia que era mentira, que o atestado era falso (...) me ligou e disse que eu tava no bem bom”. Essa expressão “bem bom” também foi encontrada em Gravina (2004) para designar o trabalhador que está ganhando sem trabalhar, ainda que seja por motivos de doença.

Como é possível depreender do relato de alguns atendentes, a exemplo de Beatriz, a coordenação do setor sente-se, de certo modo, à vontade para modificar horário dos trabalhadores sem consulta prévia, “emprestar” o trabalhador a outro setor

sem considerar sua disponibilidade; os atendentes, por sua vez, tendem a não colaborar com os colegas reabilitados e a, muitas vezes, sequer fazer caso da sua existência. Beatriz relata que informava ao colega o horário que deveria ir ao lanche, mas, se este não queria ir, simplesmente não dava a menor atenção à sua solicitação. Para esta atendente, o mais difícil era perceber que o trabalho do apoio não era notado pelos supervisores nem pelos próprios colegas. Sendo assim, até mesmo a falta ao trabalho de um reabilitado por mais de um dia consecutivo passava despercebida. A indiferença se apresentava, segundo ela, de várias maneiras como era o caso de não ser chamada para reuniões, para treinamentos e até para algumas confraternizações. Em sua opinião, essa indiferença era mais presente nos supervisores.

A fala da supervisora entrevistada, entretanto, parece mostrar um contraponto. Segundo ela, o supervisor era orientado a não interferir nas atividades do reabilitado e não estava autorizado a fazer nenhuma avaliação de desempenho. Quiçá, por isso, mesmo se mostrasse alheio à figura da função do apoio. Ainda, de acordo ela, o papel que cabia aos supervisores era de se certificar que o “apoio” não estaria utilizando o computador para evitar o agravamento da doença.

Pelo que relata Beatriz, entretanto, esse desvelo era quebrado, muitas vezes, em dia de medição da ANATEL ou então quando ocorria reunião com todos os supervisores. Assim, tendo em vista a ausência dos supervisores no setor, os atendentes do apoio tinham de utilizar o computador para registrar, diretamente no sistema, os horários de saída dos atendentes, bem como consultar os programas para melhor auxiliar os atendentes.

As situações nas quais o trabalho dos atendentes do apoio tinha algum reconhecimento eram aquelas em que os supervisores não conseguiam atender a todas as solicitações dos demais atendentes, como mostra Olívia.

Porque, às vezes, quando você não consegue muito, eu ainda chamo a Beatriz: - “Por caridade vá perguntar isso assim pro supervisor, vai ali pergunta pra o supervisor”. Mas, às vezes, quando não tem (apoio) e aí você fica ali desesperado querendo falar com um supervisor e não consegue.

Uma outra situação era quando a fila de espera de clientes estava extensa e o “apoio” liberava mais atendentes para o toalete do que era recomendado. Beatriz, por exemplo, relata que procurava sempre liberar o maior número possível de pessoas, porque sabia como era extremamente desagradável ter de pedir a alguém para atender às necessidades

do corpo, já que anteriormente havia ocupado o posto de atendente. Segundo ela, ficar neste papel de autorizar ou não as pessoas a irem ao toailete era extremamente constrangedor.

As atribuições de solicitar, registrar o horário de lanche e de toailete pertenciam anteriormente ao supervisor, que registrava diretamente na planilha. Após a entrada do atendente do apoio, ele passou a fazê-lo manualmente para, depois, o supervisor inserir as informações em sua planilha. Para a supervisora entrevistada, o fato de essa atividade ter saído de suas mãos representou um alívio, pois tinha de realizar uma série de outras atividades que exigiam maior concentração e tempo, como era o caso da monitoria das ligações, fazer relatórios e atualizar diariamente as planilhas de absenteísmo, atrasos e outros. Os registros das reclamações relativas aos sistemas e aos computadores também eram da competência do supervisor que as encaminhava diretamente para a TI (setor de tecnologia da informação) via e-mail. Após a entrada do “apoio”, essas atribuições foram transferidas para ele. Como o “apoio” não poderia utilizar essa ferramenta, deveria fazê-lo por telefone. Assim, algumas atribuições dos supervisores que poderiam, em princípio, prescindir do uso do computador foram repassadas para o “apoio”.

Voltando à questão da demanda do setor, podemos dizer que o trabalho realizado pelo “apoio” trazia algumas contribuições para o setor, à medida que desafogava as atividades antes desempenhadas pelos supervisores e facilitava a comunicação atendente-supervisor. Não podemos, porém, deixar de notar que as tarefas que foram mais ressaltadas, ou seja, registrar o horário de entrada, de saída e de lanche, eram aquelas que poderiam ser realizadas diretamente no sistema, não necessitando à empresa dispor de um ou mais trabalhadores quase que exclusivamente para desempenhá-las. Além disso, aquelas que poderiam melhorar o funcionamento do setor, como no caso de responder às dúvidas dos atendentes, não eram estimuladas devido à ausência de treinamentos e de uma política voltada para as necessidades do profissional reabilitado.

Diante do que foi visto, vale a pena perguntar: poderíamos considerar que o trabalho na função de “apoio” avalia se o trabalhador está realmente reabilitado e cumpre, de fato, o objetivo que deveria ter, o de realocar o trabalhador no seu contexto de trabalho? O que percebemos é que a empresa não teve interesse em buscar atividades que acrescentassem tanto ao trabalhador quanto a ela própria, integrando o reabilitado ao setor e promovendo seu bem-estar. O argumento era o de que não se dispunha de postos de trabalho que prescindissem o uso das novas tecnologias. Embora isso fosse

um fato, mesmo as atividades que foram delimitadas entre o setor de RH e a coordenação poderiam ter sido mais bem aproveitadas, se o reabilitado tivesse recebido o devido treinamento e o próprio setor tivesse sido preparado para recebê-lo.

Nossas questões também procuraram contemplar o que pode vir depois da reabilitação. Alguns trabalhadores foram entrevistados quando bem próximos do fechamento do *call center* e, como já dissemos, por isto mesmo, o medo do desemprego era grande entre a maioria. Sendo assim, não pudemos deixar de notar a apreensão daqueles portadores da LER/DORT, reabilitados ou não. Estes trabalhadores diziam que se sentiam mais ameaçados do que os demais que não apresentavam nenhuma doença, pois sabiam que dificilmente seriam aceitos em outra empresa devido às restrições em relação à digitação e à própria demanda por produtividade, que sabiam, de antemão, que estava presente não apenas em empresas de *call center*.

5.5 Sucata humana: o atendente como peça de descarte das empresas de *call center*

Vimos, até o momento, que os atendentes de *call center*, como outras categorias profissionais, encontram-se extremamente vulneráveis frente às mudanças ocorridas no mercado de trabalho, mudanças que não só impõem condições precárias de trabalho, mas também deixam os trabalhadores à mercê da sorte e, muitas vezes, de sindicatos incapazes de acompanhar a velocidade de tais transformações.

O cenário que apresentamos mostrou que a realidade do *call center* de uma empresa de telecomunicações no Ceará não é tão diferente das demais centrais de atendimento que já foram alvos de estudos (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004; GLINA E ROCHA, 2003; FERNANDES, DI PACE E PASSOS, 2002).

O *call center* que analisamos, no entanto, apresenta algumas peculiaridades que nos chamaram atenção, como a questão da idade e do nível de escolaridade que têm seus trabalhadores. Eles ingressaram cedo no mercado de trabalho e já apresentavam uma relativa qualificação para o cargo. Desde então, ficavam expostos a um débil vínculo empregatício, intensos ritmos de trabalho, tarefas repetitivas que, somados à própria organização do trabalho que limitava seus movimentos, sua fala e sua autonomia, conduziam estes jovens trabalhadores ao adoecimento precoce. Com isto, impôs-se a necessidade de reabilitação, o risco demissão e, por fim, a limitação da capacidade de trabalho para outros setores do mercado de trabalho.

Ao deparar com esse universo de adoecimento, o atendente tendia a enfrentar, sozinho, sua dor e sofrimento, porque não podia contar com a empresa nem com alguns de seus colegas, pois não era raro estes acreditarem que se tratava de simulação de sintomas. Quanto ao sindicato, que deveria lutar pela melhoria desse quadro, encontrava-se enfraquecido e pouco à vontade para tomar medidas mais enérgicas. Como se não bastasse, quando esse trabalhador buscava auxílio junto ao INSS, poderia ser confrontado com um prognóstico que o culpabilizava.

Nas situações em que era emitida a CAT, o atendente, após alguns meses, retornava à empresa, supostamente reabilitado, para exercer um trabalho muito abaixo de suas potencialidades e conhecimentos. Ele sabia que permaneceria neste novo posto somente durante o período assegurado por lei e, por isso mesmo, muitas vezes, mostrava certa apatia, medo e apreensão quanto ao futuro.

O que se pode apreender disto é que um dos grandes desafios para este trabalhador é enfrentar a disputa no mercado de trabalho em igualdade de condições com parte de sua força de trabalho comprometida. Não enfocamos os tipos de limitações por entender que já foram amplamente discutidas em outros estudos (GRAVINA, 2004; PENNELA, 2000), mas consideramos importante levantar a questão: o que tem sido feito com esses trabalhadores que estão iniciando sua vida profissional já com diagnóstico de LER/DORT?

Constatamos através de pesquisas, como as de Silva (2004) e Peres (2003), que muitas instituições como o Ministério Público do Trabalho têm buscado algum diálogo com as empresas de *call centers*, visando a que estas modifiquem suas condições de trabalho, principalmente no tocante à regulamentação das pausas e da redução da jornada de trabalho. Não tem, entretanto, havido disposição efetiva por parte delas para mudar tal panorama. As empresas, como já dissemos, fazem uma leitura literal da lei quanto ao enquadramento da função do atendente em relação ao número de toques por hora. Com isto, procuram esvaziar esta discussão, tomando como argumento a inexistência de estudos científicos que comprovem a real necessidade das pausas, confrontando, assim, diretamente essas instituições. Na verdade, o que as empresas não querem é abrir mão de lucros auferidos à custa da intensificação do trabalho do atendente. Além disso, elas sabem que podem contar com um “exército de reserva” ávido para engrossar as posições de atendimento (PA’s).

O que queremos dizer é que o que tem sido feito até agora significa um avanço em relação à problemática da LER/DORT, já reconhecida como uma doença decorrente

do trabalho, mas ainda é insuficiente para mudar a realidade de trabalhadores em situações de trabalho, entre as quais estão as inúmeras centrais de atendimento. Nessa queda de braço entre as empresas, os sindicatos e as instâncias como o MPT, quem tem se visto em desvantagem são os trabalhadores que, muitas vezes, retornam para a sociedade adoecidos e desacreditados, muitos deles extremamente jovens e “qualificados”. Nas palavras do sindicalista Alberto: “O trabalhador sujeito a adoecer novamente é descartado para ser um problema a menos na empresa (...) é uma ‘mera peça de reposição’[...]”. O que este ex-dirigente sindical aponta é o descompromisso por parte das empresas para com a saúde de seus trabalhadores no sentido de que, enquanto puderem trabalhar possibilitando lucros, eles têm algum valor para a empresa, mas, à medida que adoecem, passam a ser um problema e, como tal, precisam ser descartados.

Por serem consideradas “meras peças de reposição” pelas empresas, os atendentes não são alvo de políticas internas que preservem sua força de trabalho. Ao contrário, são vistos como um “produto” a ser consumido avidamente e depois facilmente descartado, visto se tratar de uma mão-de-obra abundante, ou nas palavras de Alberto, “batalhão de reserva”. Adoecidos, esses atendentes se tornam “sucatas humanas”, muitas vezes, jovens e qualificados, porém com sua força de trabalho comprometida.

O termo “sucata humana” nos pareceu apropriado para designar esses profissionais adoecidos, pois encarnam com muita propriedade a descartabilidade a que estão sujeitos. Além disso, utiliza-se, normalmente, o termo “sucata” quando um objeto deixou de ter valor, de ser importante, quando se torna “ferro-velho” e passa a ter uma estimativa de preço consideravelmente menor e a ficar na “reserva” à mercê de compradores. Fazendo uma analogia com os “nossos atendentes”, eles também ficam relegados à própria sorte, muitas vezes, sem amparo previdenciário e com dificuldade de se recolocar no mercado como se fossem, de fato, “sucatas humanas”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as informações colhidas e as discussões feitas no decorrer deste trabalho, vimos que o atendente se encontra extremamente vulnerável ao aparecimento da LER/DORT, considerando as condições de trabalho às quais se encontra submetido, a fragilidade do sindicato, a fraca ou nenhuma mobilização coletiva, a ausência de uma legislativa efetiva que resguarde a saúde do trabalhador, tudo isto aliado à avidez das empresas de *call center* em obter lucros.

Além disso, não podemos esquecer que esses trabalhadores já surgiram em um cenário de transformações no mercado de trabalho que têm acirrado não só as diferenças de gênero na divisão do trabalho, como também a intensificação da exploração da força de trabalho de muitos jovens qualificados, muitos deles ainda distantes da cultura sindical. No entanto, as empresas procuram camuflar essa realidade através do argumento de que têm dado oportunidade de trabalho para pessoas com nenhuma ou pouca experiência, omitindo as dificuldades do trabalho real e as próprias condições de trabalho propícias ao desenvolvimento de doenças ocupacionais.

Os resultados a que chegamos mostraram um dado preocupante sobre a saúde do trabalhador, o que, a nosso ver, pode também ser configurado como um problema de saúde pública. A maioria dos atendentes é jovem e ainda está buscando uma qualificação através de cursos de nível superior, quando é surpreendida por condições de trabalho que, freqüentemente, têm levado ao adoecimento por LER/DORT.

Um dos aspectos a agravar o problema é que esta afecção está carregada de preconceito e desconfiança, o que leva o trabalhador a enfrentar uma verdadeira *vía crucis* para comprovar o nexo causal com o trabalho e, assim, garantir os direitos aos quais faz jus. O problema é que, quando é atendido naquilo que é reconhecido como direito, o atendente é submetido a um trabalho sem qualquer sentido para si mesmo e sem utilidade, inclusive para a própria empresa. Este processo nos dá a impressão de que se trata de uma reabilitação de faz-de-conta.

No caso por nós analisado, não havia, por parte da empresa, preocupação em desenvolver um programa reabilitatório que oferecesse, ao profissional que retornasse de licença, um trabalho que, de fato, considerasse suas qualificações e suas aptidões pessoais. Por outro lado, o trabalhador, ao se deparar com esse quadro, não mostrava interesse e/ou entusiasmo em exercer esse novo posto, especialmente criado para ele,

pois sabia que, após encerrar o período de estabilidade seria demitido, de qualquer modo.

O trabalhador diante de tal situação só pode reagir com medo e apreensão quanto ao seu futuro, pois conhece as dificuldades que terá pela frente na busca de outro emprego em condições similares por duas razões. A primeira diz respeito à sua experiência de trabalho, basicamente, voltada para uma forma de atendimento e, além disso, envolvendo o manuseio de computador, que, a partir de então, consistirá em restrições e não, exatamente, em experiências, dado o quadro de adoecimento. A segunda, que decorre da primeira, diz respeito ao fato de que o trabalhador sabe que terá sempre de competir com outros, mas não mais em igualdade condições, uma vez que apresentará limitações significativas de sua capacidade de trabalho, principalmente para um mercado de trabalho marcado por atividades marcadas pela informática e que, por isto, exigem habilidades em computação. Portanto, no caso do atendente, estamos diante de um trabalhador que é facilmente descartado ou simplesmente recusado em outro tipo de atividade, quando ainda se encontra preparando-se para assumir uma profissão no mercado de trabalho.

O que estamos mostrando, entretanto, é uma realidade que não se restringe apenas aos trabalhadores de *call center*, mas ao conjunto de trabalhadores jovens que, por imposição do novo mercado de trabalho, são obrigados a sucatear sua força de trabalho à medida que estão submetidos, muitas vezes, a dinâmicas muito próximas desta que apresentamos aqui. O que nossa pesquisa tenta fazer é retirar mais um véu de modo que possamos desvelar ainda mais a realidade penosa que têm vivido muitos trabalhadores que adoecem e são encaminhados a um processo de reabilitação que, na realidade, não os reabilita, não devolve sua capacidade de trabalho, não restitui sua auto-estima e seu sentimento de dignidade em razão da sua condição de trabalhador.

Entendemos, por fim, que, ao colaborarmos para descortinar a vivência desses trabalhadores quanto ao processo trabalho-adoecimento-reabilitação, estaremos colaborando também para que se possa repensar formas mais efetivas de lidar com o problema e elaborar estratégias que visem, de fato, à preservação da saúde dos trabalhadores. Temos também a expectativa de que uma legislação específica para o teleatendente, como é o anexo 2 da NR-17, regulamentado a pouquíssimo tempo, possa proporcionar não somente uma maior apropriação por parte dos trabalhadores de seus direitos, mas que contribua como mecanismo de proteção da saúde do trabalhador teleatendente.

7. REFERÊNCIAS

ANATEL. Relatório Anual 2001. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>> Acesso em: 10 jan. 2006.

ANATEL. Resolução 249/00, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 05 nov. 2005

ANTUNES, R. Algumas teses sobre o presente (e o futuro do trabalho). Perenidade e superfluidade do trabalho. Participação Bloco de Esquerda, Lisboa, n. 9, set/out. 2004

_____. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 9ª ed. Campinas: Cortez, 2003.

_____. Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Perdizes: Boitempo, 1999. 4ª. Reimpressão.

AQUINO, C.A.B. Uma perspectiva psicossocial do tempo livre. In: Silva, M; AQUINO, C.A.B (Orgs). Psicologia Social - Desdobramentos e aplicações. São Paulo: Escrituras, 2004.

_____. A temporalidade como elemento chave no estudo das transformações no trabalho. Madrid, Athenea Digital, n.4, otoño, 2003. Disponível em: <<http://www.antalya.uab.es/athenea>>. Acesso em: 20 dez. 2005.

ARAÚJO, A.M.C; AMORIM, E.R.A; FERREIRA, V.C. Os sentidos do trabalho da mulher no contexto da reestruturação produtiva. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, 2004, Coimbra. A questão Social do Novo Milênio. Disponível em: <<http://www.cea.uc.pt/lab2004>> Acesso em: 15 jan. 2006.

ASSUNÇÃO, A.A e VILELA, L.V.O As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento (Relatório de pesquisa). Belo Horizonte: Editora Faculdade de Medicina UFMG, 2003.

ALVES, J. E. D. A Participação da mulher na Andes - SN. *Universidade e Sociedade*, Brasília, n. 18, p.96-102, mar. 1999.

BAGNARA, S. Towards Telework in Call Centres. Euro -Telework, Call Center report, 2000 – Disponível em: <<http://www.telework-mirti.org/bagnara.htm>>. Acesso em: 20 out. 2004.

BORSOI, I.C.F. O modo de vida dos novos operários: quando o purgatório se torna paraíso. Fortaleza: Edições UFC, 2005.

_____. Os sentidos do trabalho na construção civil: “o esforço alegre” sem a alegria do esforço. In: JACQUES, M.G; CODO, W. Saúde Mental e Trabalho: Leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

BORSOI, I.C.F; RUIZ, E. M; SAMPAIO, J.J.C Trabalho e Identidade em Telefonistas. In: CODO, W; SAMPAIO, J. (Orgs). Sofrimento Psíquico nas Organizações: Saúde Mental e Trabalho. Petrópolis: Vozes, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho: promulgada em 1 de maio de 1943. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 326 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. Ordem de serviço INSS/DSS n.º 606, de 05 de agosto de 1998. Aprova Norma técnica sobre Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho - DORT.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Decreto Nº 2.172, de 5 de Março de 1997. Disponível em: <<http://www.dataprev.gov.br>> Acesso em: 29 mai. 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Código Brasileiro de Ocupações, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 01 out. 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de Ações Programáticas e Estratégicas. Área Técnica de Saúde do Trabalhador. LER/DORT Dilemas, Polêmicas e Dúvidas. Brasília, 2001a, 23 p. Disponível em: <<http://www.brasgolden.com.br>> Acesso:13 set. 2003.

_____. Lesão por Esforços Repetitivos (LER) Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho. Brasília, 2001b. Disponível em: <<http://www.brasgolden.com.br>> Acesso em: 13 set. 2003.

BREDER, A. O Teleoperador Expert. Disponível em: <<http://www.callmunity.com.br>> Acesso em: 28 fev. 2006.

CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a nova(s) organizações do trabalho. Psicol. Soc, v.17 n.1, Porto Alegre Jan/Apr. 2005.

CASIMIRO, J. Aumentar a exploração para garantir empregos? Participação Bloco de Esquerda, Lisboa, n. 9, set/out. 2004

COMPUTER Workstation Ergonomics. Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Department of Health and Human Services (USA), revisado em agosto/2000. Disponível em: <<http://www.cdc.gov/od/ohs/Ergonomics/compergo.htm>> Acesso em: 15 set. 2003.

CIAMPA, A.C. A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1987.

DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. 6.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho. Estudo de Psicopatologia do Trabalho 5.ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

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; CODO, W. (Orgs). Saúde Mental & Trabalho: Leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

FERNANDES, S.C. Tecnologia e Treinamento - No aparecimento de lesões por esforços repetitivos: o caso do NPD da UFSC. 2000, 129F. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FERREIRA JUNIOR M, CONCEIÇÃO G.M, SALDIVA P.H. Work organization is significantly with upper extremities musculoskeletal disorders among employees engaged in interactive computer- telephone tasks of an international bank subsidiary in São Paulo, Brazil. Am J Ind Med. 1997 APR; 31 (4): 468 – 73.

FERREIRA, M. C. P. Bancários Portadores de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho e Identidade Profissional. Estudos Goiânia, v. 28, n. 4, p. 746-781. Jul./Ago. 2001.

FERREIRA, M. O.V. Mulheres e homens em sindicato docente: um estudo de caso. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 34, n. 122, 2004.

FILHO, J.E.P. A Embratel: da era da intervenção ao tempo da competição. Revista de Sociologia e Política. Curitiba, n. 18, jun, 2002.

FREITAS, L. A. E uma carreira profissional sólida se desmancha no ar: um estudo psicossocial da identidade. Dissertação de Mestrado do Departamento de Psicologia Social, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1996.

GONZÁLEZ REY, F. Pesquisa Qualitativa em Psicologia – caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GRANDJEAN, E. Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem. 4ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

GRAVINA, M.E.R. Bancários com LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e sua reabilitação profissional: possibilidades e limites no retorno ao trabalho. 2004. 151 f. Tese (Doutorado em Saúde Ambiental) – Curso de Pós-Graduação em Saúde Ambiental e Saúde dos Trabalhadores, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GAZETA MERCANTIL. Análise setorial: telecomunicações. Vol. I. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1997.

GLINA, D. M. R; ROCHA, L.E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico em um banco em São Paulo. Rev. Bras. Med. Trab. , Belo Horizonte, vol. 1 n. 1. p. 31-39, jul/set. 2003.

GORDINHO, M.C. Telecomunicações: memória. São Paulo: Marca d'Água, 1997.

HARVEY, D. A condição pós-moderna. São Paulo: Loyola, 1996.

HIRATA, H. Globalização e Divisão Sexual do Trabalho. Informativo Diesat, São Paulo, março, 2005. Disponível em: <<http://www.diesat.org.br>> Acesso em 30 jan. 2006.

KINDER, T. The use of *Call Centers* by Local Public Administrations. Department of Business Studies. University of Edinburgh, Scotland, UK. Elsewhere Science Ltd, 2001.

LARANGEIRA, S.M.G. A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. Revista Brasileira de Ciências Sociais São Paulo, v.18, n.52. Jun / 2003.

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

LIMA, A.B et al. Contribuições da Psicologia Social para o estudo das Lesões por Esforços Repetitivos (LER): Contribuindo uma agenda para a superação dos efeitos da organização do trabalho na saúde do trabalhador. Psicol. Soc. Instit., Londrina, v. 2, n.2, p.149-175, dez.2000.

LIPOVETSKY, G. O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas. trad. Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

NOGUEIRA, C. Feminilização no mundo do trabalho. Entre a emancipação e a precarização. Participação Bloco de Esquerda, Lisboa, n. 10 nov/dez. 2004.

MERLO, A. R.C. et al. O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: a realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos. Psicol. Soc, v. 15, n. 1, Porto Alegre. jan/jun. 2003.

MINAYO, M.C.S O desafio do conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde. São Paulo - Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

NEVES, M. S. O Setor de Telecomunicações. In: Elizabeth Maria de Sao Paulo; Jorge Kalache Filho. (Org.). BNDES 50 Anos - Histórias Setoriais. 1ª. ed. São Paulo, 2002, v. 1, p. 297-319.

OLIVER, F.C. Reflexões sobre a relação entre trabalho e saúde e as propostas de intervenção em terapia ocupacional. Rev. Ter Ocup. 1990, 1(2):76-80.

OLIVEIRA, C. R. Lesão por esforços repetitivos (L.E.R.). Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v.19, n.73, p.59-79, Abr./Jun. 1991.

PASCUAL, A; MARTÍN, F; SUÁREZ, E. La experiencia subjetiva del trabajo en una sociedad en transformación. In: TOMÁS, E e BERNAL, A (Orgs). Trabajo, individuo y sociedad: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo. Madrid: Ediciones Pirámide, 2001.

PAULA, V.G.F. Conflitos no período pós-privatização das telecomunicações: um estudo de caso. 2003. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PENNELLA, I. Uma jornada de sofrimento. 2000. 198f. Dissertação (Mestrado em Sociologia)- Departamento de Pós-Graduação em Filosofia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PERES, C. C. Avaliação da satisfação com o sistema de pausas no trabalho de teleatendimento/telemarketing.2003. 165f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia)- Escola de Engenharia - Programa de pós -Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. .

PINHEIRO, F.A; TRÓCCOLI, B.T; PAZ, M.G. Aspectos Psicossociais dos Distúrbios Osteomusculares (Dort/LER) Relacionados ao Trabalho. In: MENDES, A. M; BORGES, L.O, FERREIRA, M.C.B (Orgs). Trabalho em Transição, Saúde em Risco. Brasília, DF:2002, p. 67-85.

RAMALHO, J. R. Neoliberalismo, Trabalho e Sindicatos. Reestruturação Produtiva no Brasil e na Inglaterra. 2 ed. Perdizes: Boitempo, 2002.

RUDUIT, S. G. Relações interfirmas e emprego na rede de empresas: a experiência de externalização de uma empresa no setor de telecomunicações. Sociologias Porto Alegre, n.8, jul./dez. 2002.

SANCHIS, I.C. Evaluación de los programas de formación ocupacional para mayores de 40 años. Revista Especializada en Formación y Empleo de los Riesgos de Exclusión. Disponível em: <<http://redsirevista.cebs-es.org>> _Acesso: 15 jan. 2006.

SANTOS, B. S. Pela mão de Alice – O social e o político na pós-modernidade. 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, V; CHAVES, J.M.F.; PAVÃO, J.C.; BIJOS, P. Projeto Ergonômico de Centrais de Atendimento. Anais do IX Congresso Brasileiro de Ergonomia – ABERGO, 1999.

SATO, L.e BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. Ciênc. Saúde Coletiva, Rio de Janeiro,vol.10,n.4 Out/Dec.2005

SATO, L et al. Atividade em grupo com portadores de L.E.R e achados sobre a dimensão psicossocial. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. V.21, n.79, 49-62, jul./set. 1993.

SCOPINHO, R.A. Vigiando a vigilância – saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total. São Paulo: Anna Blume: Fapesp, 2003.

SELIGMANN-SILVA, E. Desgaste Mental do Trabalho. São Paulo: Cortez Editora. 1994.

SILVA, A. M. A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios. 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública)- Curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Saúde Pública da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

SETTIMI, M.M; SILVESTRE, M. P. Lesões por esforços repetitivos: um problema da sociedade brasileira. In: CODO, W, ALMEIDA, M. C. C. G. de. (orgs). L.E.R: lesões por esforços repetitivos. Petrópolis: Vozes, 1995. P. 321-355.

SINTTEL. RDC Amanhã. Canal Aberto. Fortaleza, 05/09/1997, no. 60, 1-2.

_____. Hora extra: trabalhadores ameaçam paralisar as atividades. Canal Aberto. Fortaleza, 12/09/1997, no. 62, 1-2.

_____. Assembléia geral nacional hoje. Canal Aberto. Fortaleza, 10/12/1997, no. 83, 1-2.

_____. Assembléia geral amanhã, quinta-feira, dia 15/jan, na sede do SINTTEL. Canal Aberto. Fortaleza, 14/01/1998, no. 05, 1-2.

_____. SINTTEL derruba efeitos da lei inconstitucional de FHC. Canal Aberto. Fortaleza, 02 fev. 1998, no. 12, 1-2.

_____. FITTEL cobra negociação imediata, mas Telebrás responde com evasiva. Canal Aberto. Fortaleza, 08 abr.1998, no. 27, 1-2.

_____. Matéria do jornal O povo aponta demissões na Teleceará. Canal Aberto. Fortaleza, 15 abr. 1998, no. 28, 1-2.

_____. CUT realizará manifestação nacional contra venda do STB. Canal Aberto. Fortaleza, 10 jul. 998, no. 55, 1-2.

_____. Teleceará Celular: empresa apresenta proposta ridícula. Canal Aberto. Fortaleza, 14 dez.1998, no. 111, 1-2.

_____.Manual Preventivo do Teleatendente. 1990.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 2a. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SINTRAJUSC - L.E.R. - Lesões por esforços repetitivos - Você não pode ser mais uma vítima. Florianópolis: 1998.

TESSLER, J. S. Macroergonomia em Call Center de Ambiente Universitário. 2002. 129f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

THOMPSON, E. A miséria da teoria ou um planetário de erros- Uma crítica ao pensamento de Althusser. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

TRIVIÑOS, A. N.S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERTHEIN, M. A.R. Jogos de poder instituindo saber sobre as lesões por esforços repetitivos: as redes discursivas da recusa do nexó. Tese (Doutorado em Saúde Pública). 2001. 164f. Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, São Paulo.

VILELA, L.V.O; ASSUNÇÃO, A.A. Os mecanismos de controle da atividade do setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, jul/ago. 2004.

UEDA, V. A implantação do telefone: o caso da companhia telefônica – melhoramento e resistência. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, n. 46, Universidad de Barcelona, España, ago. 1999.

WITOSKI, A. Da permanência de Marx o trabalho como fundamento da condição humana na sociedade contemporânea. Tempo da Ciência. v.7 n. 14 jul/dez 2000

WORLD SOCIALIST – Call centers. Disponível em: <<http://www.wsws.org/eb.html>>. Acesso em: 01 set. 2005.

Anexos

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO PARA
PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Estou realizando uma pesquisa intitulada, "As Representações construídas por teleatendentes acerca de colegas reabilitados por LER/DORT (lesão por esforço repetitivo/doenças osteomusculares relacionados ao trabalho)" cujo objetivo principal é investigar as representações existentes acerca do profissional reabilitado a partir da visão dos seus colegas de trabalho.

Será realizada uma entrevista individual semi-estruturada, ou seja, com roteiro de perguntas. As informações colhidas serão registradas com o uso do gravador, caso você concorde.

A partir dessas informações, gostaria de contar com a sua aceitação para participar da pesquisa.

É necessário esclarecer que: 1. a sua aceitação/autorização deverá ser de livre e espontânea vontade; 2. que você não ficará exposto(a) a nenhum risco físico ou mental ; 3. a identificação de todos os participantes será mantida em segredo; 4. que você poderá desistir de participar a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para você ; 5. será permitido o acesso às informações sobre procedimentos relacionados à pesquisa em pauta; e 6. somente após devidamente esclarecido(a) e ter entendido o que foi explicado, deverá assinar este documento.

Em caso de dúvida, poderá comunicar-se com a pesquisadora Adna Oirideia Rabelo dos Santos pelo Fone (85) 99870777 e/ou pelo e-mail adnarabelo@yahoo.com.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa da UFC encontra-se disponível para reclamações pertinentes à pesquisa pelo telefone (85) 40098338.

Fortaleza, ____ de ____ de ____

Assinatura do participante

Assinatura do(a) pesquisador(a)

Roteiro de Entrevistas Individuais – Atendentes

Dados pessoais

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

1. Com que idade você começou a trabalhar?
2. Qual é a função que você desempenha na empresa?
3. Há quanto tempo você desempenha esta função?
4. Quantas horas você trabalha por dia? Em que turno?
5. Você faz horas extras? Em que situação você é solicitado a fazê-las?
6. Como são as folgas no seu trabalho?
7. Como é o seu trabalho?
8. O que lhe levou a escolher esse trabalho?
9. Qual é o sentido do trabalho para você?
10. Como é a sua chefia imediata?
11. Você já sofreu acidente de trabalho?
12. Você já teve algum problema de saúde? Qual?
13. Você conhece alguém que tenha?
14. Qual é o tipo de problema de saúde que mais aparece na empresa, na sua opinião?
15. Como a empresa lida com estes problemas, na sua opinião?
16. O que você entende por LER/DORT?
17. Você conhece ou soube de alguém que tenha LER/DORT?
18. Caso conheça, como esta pessoa trabalha quando é reabilitada?
19. Como é o relacionamento dessa pessoa com os colegas? E com a chefia?
20. O que você acha do processo de reabilitação?
21. O que dificulta e facilita este processo de reabilitação, na sua opinião?
22. Imagine que você seja o atendente com LER em processo de reabilitação, como seria, na sua opinião, os passos ideais para você se integrar novamente no trabalho?

23. Como você acha que deveria ser a postura dos seus colegas e chefes?

24. O que você acha que poderia fazer para facilitar a sua integração?

25. O que você acha que poderia dificultar a sua integração?

26. Se você fosse chefe, como você lidaria com o atendente reabilitado?

27. Se você fosse o dono da empresa, o que você faria para evitar o surgimento da LER/DORT?

Roteiro de Entrevista Individual - Supervisor.

Idade:

Escolaridade:

Tempo de empresa:

Tempo na função:

1. Como é o trabalho do supervisor?
2. O que é o trabalho para você?
3. Como era o relacionamento com os colegas?
4. E com os atendentes?
5. E com a gerência?
6. Pontos positivos e negativos da função
7. Qual é a visão que você tinha da empresa nos últimos meses?
8. Os atendentes falaram muito sobre “a empresa não está nem aí”, como você vê essa afirmação?
9. Outro ponto destacado foi o fato de todos mencionarem que os supervisores conversarem muito em suas Pa's, como você vê isso?
10. Como a liderança via o “todo mundo ta avacalhando?”
11. O que você sabe sobre a LER/DORT?
12. Qual era a posição da empresa quanto aos atestados?
13. Qual era a posição da empresa quanto ao reabilitado por LER/DORT, na sua opinião?

Roteiro de Entrevista Individual - Sindicalista

Idade:

Grau de escolaridade:

Tempo de sindicato:

1. Há quanto tempo existe o SINTTEL?
2. O SINTTEL começou com quais categorias profissionais?
3. Atualmente quais são as categorias contempladas pelo sindicato?
4. Como você vê as transformações no mundo do trabalho?
5. Qual tem sido o papel do sindicato nessas transformações?
6. Quais as principais bandeiras do sindicato hoje?
7. Como você vê o sindicato atualmente?
8. Quais as principais queixas trazidas pelos telefônicos da TIM?
9. Como o SINTTEL tem lidado com a questão da LER/DORT?
10. O que você entende por LER/DORT?
11. Uma das reivindicações dos atendentes é a pausa a cada cinquenta minutos, o que tem sido feito com relação a essa questão?