



Cadernos de TTO, nº 3

# TRABALHO, TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÃO

Organizadores:

Laerte Idal Szelwar  
Fausto Leopoldo Mascia

Autores:

Júlia Issy Abrahão  
Laerte Idal Szelwar  
François Hubault  
Bruno Maggi  
Giovanni Rulli

**Blucher**



TTO TRABALHO  
TECNOLOGIA  
ORGANIZAÇÃO



PRO



**Cadernos**  
**de TTO**

**Blucher**



# **Cadernos de TTO, nº3**

*Organizadores:* Laerte Idal Sznelwar  
Fausto Leopoldo Mascia

*Autores:* Júlia Issy Abrahão  
Laerte Idal Sznelwar  
François Hubault  
Bruno Maggi  
Giovanni Rulli

Afonso Carlos Correa Fleury  
Fausto Leopoldo Mascia  
Guilherme Ary Plonski  
Laerte Idal Sznelwar  
Márcia Terra da Silva  
Mario Sergio Salerno  
Mauro Zilbovicius  
Roberto Marx  
Uiara Bandineli Montedo

# Blucher

---

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar  
04531-012 – São Paulo – SP – Brasil  
Tel 55 11 3078-5366  
[contato@blucher.com.br](mailto:contato@blucher.com.br)  
[www.blucher.com.br](http://www.blucher.com.br)

Segundo Novo Acordo Ortográfico, conforme 5. ed. do  
*Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa*, Academia Brasileira  
de Letras, março de 2009.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer meios, sem  
autorização escrita da Editora.

---

Todos os direitos reservados pela  
Editora Edgard Blücher Ltda.

## Ficha Catalográfica

---

Cadernos de TTO, nº 3: trabalho, tecnologia e organização /  
Júlia Issy Abrahão ...[et al]; Laerte Idal Sznelwar, Fausto Leopoldo Mascia  
(organizadores) -- São Paulo: Blucher, 2012.

ISBN 978-85-212-0619-4

1. Serviços ao cliente. 2. Centros de atendimento ao cliente. 3. Ergonomia.  
4. Produção. 5. Trabalho. I. Abrahão, Júlia Issy II. Sznelwar, Laerte Idal III.  
Hubault, François IV. Maggi, Bruno V. Rulli, VI. Giovanni VII. Mascia, Fausto  
Leopoldo

12-0210

CDD 658.812

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Serviços ao cliente



# Prefácio

Com o intuito de dar continuidade ao projeto da Coleção Cadernos de TTO, uma coleção dirigida para temas de Tecnologia, Trabalho e Organização, apresentamos este novo volume, o terceiro da coleção, no qual propomos a leitura de três textos redigidos por autores que trabalham em colaboração com o grupo de pesquisas TTO do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Os textos tratam de temas relacionados com o trabalho, o desenvolvimento de sistemas de produção, a saúde dos trabalhadores, a gestão de projetos em relação a questões de ergonomia e a transferência de modelos de organização. Assim, procuramos manter a linha editorial, baseada em um amplo leque de temas que correspondem tanto à proposta original da coleção, que começa a ganhar corpo após a realização do I Seminário

Internacional sobre o futuro do trabalho, realizado em 2004 na Escola Politécnica da USP, como às pesquisas desenvolvidas no campo em questão.

Manter um veículo editorial para colocar em público temas e ideias que, muitas vezes, têm pouca circulação mas que podem ser úteis nos debates relativos ao trabalho, ao desenvolvimento tecnológico e a questões organizacionais, questões significativas para o desenvolvimento das pessoas, das instituições e da sociedade, é um dos principais objetivos desta coleção. O formato dela (pequenos volumes com três capítulos em cada um) foi adotado para tentar tornar mais ágil as publicações e manter um fluxo contínuo de edições que mantenha vivo esse debate no espaço público. Apesar de ser uma ideia inicial e de ter sua organização feita por professores e pesquisadores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, essa coleção conta com a cooperação de pessoas ligadas a diferentes instituições, no Brasil e em outros países.

Assim, os capítulos deste volume tratam de temas variados e estimulantes, como os desafios do trabalho e da produção em centrais de atendimento, tendo como base os princípios da antropotecnologia. Outro tema tratado diz respeito às contribuições da ergonomia com relação a projetos em arquitetura e, para finalizar, há um capítulo que trata de questões relativas ao serviço sanitário italiano, baseado em conceitos do Agir Organizacional.

Convidamos todos os interessados a desfrutar dessas leituras.

## Segue uma breve apresentação do TTO

Desde o final dos anos 1970, o Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo vem desenvolvendo atividades de pesquisa ligadas à questão da organização do trabalho. Discutindo os relacionamentos entre organização e tecnologia e focando no objeto analítico “trabalho”, constituiu-se o grupo TTO, em 1994. Muito antes, no entanto, em 1983, foi publicado o livro “Organização do Trabalho”<sup>1</sup>, que passou a ser referência acadêmica no assunto, relatando estudos e pesquisas realizadas, até aquele momento, por pesquisadores do Departamento e outros que se interessavam pelo assunto.

Ao longo dos anos 1980 e meados dos anos 1990, diversas pesquisas foram realizadas, em conjunto com pesquisadores do exterior e também da USP (nas áreas de sociologia e de administração), Unicamp e UFSCar. Essas pesquisas giravam em torno de questões ligadas ao universo da gestão de processos de produção no âmbito da empresa (formas organizacionais, Taylorismo, Fordismo, relações humanas, abordagem sóciotécnica), estabelecendo vínculos com questões de caráter mais macro (mudanças econômicas e sociais). Muitos dos trabalhos realizados pelo grupo que se uniu em torno do TTO ou em outras instituições estavam interligados por uma preocupação com a necessidade de modernização das condições e da organização do trabalho em sentido

---

<sup>1</sup> FLEURY, A. C. e VARGAS, N. *Organização do Trabalho*. São Paulo: Editora Atlas, 1983.



amplo, procurando identificar experiências que pudessem superar as limitações do referencial universal taylorista-fordista até então vigente, seja no espaço da empresa, seja no nível societal.

No início dos anos 1990, surgem no panorama empresarial as técnicas japonesas de organização da produção, ao mesmo tempo em que se abre, no Brasil, um novo período social e econômico, que envolve a redemocratização do país e sua inserção no processo chamado de globalização, tanto em termos financeiros como comerciais e produtivos. Neste período, o TTO passou a focar questões ligadas à estrutura organizacional das instituições, às mudanças tecnológicas, à discussão de modelos de gestão, aspectos mais macro que, de uma forma ou de outra, produziram efeitos em relação ao trabalho. No esteio dessas mudanças, o setor de serviços também passou a ser objeto de análise, dada a importância que o mesmo passou a ter no cenário da produção e na geração de novos empregos. Com relação ao ato de trabalhar, suas consequências para os sujeitos e para a produção, assim como para o projeto do trabalho na produção, as pesquisas do grupo ficaram restritas aos trabalhos inspirados na ergonomia e, mais recentemente, na psicodinâmica do trabalho.

As mudanças no cenário da produção nos últimos 20 anos trouxeram grandes desafios com relação ao entendimento dos fenômenos que direta ou indiretamente afetam o trabalho das pessoas. A consolidação do Japão como potência industrial e econômica, a disseminação de novas técnicas de organização da produção e do trabalho baseados no “modelo japonês”, assim como a introdução de conceitos oriundos da denominada “produção

enxuta”, desenvolvida no MIT (Massachusetts Institut of Technology), trouxeram novos referenciais para as empresas, que impulsionaram mudanças significativas nas suas práticas de organização e gestão. Esses referenciais novos adotados nas empresas trouxeram novas questões para a academia, dentre elas destacamos se na sua essência esses novos modelos representariam uma ruptura com a até então hegemônica tradição taylorista-fordista. Se o modelo taylorista-fordista estava fortemente baseado em estudos do trabalho, assim como estes novos paradigmas tratariam esta questão, este ainda seria considerado como um dos pilares da produção e, portanto, determinado a partir de novos conceitos? Seria a evolução do cenário da produção uma consequência esperada do modelo taylorista-fordista, em que as novas maneiras de organizar, junto com a introdução ampla de mecanismos automatizados, traria finalmente uma redução drástica da dependência da produção com relação ao trabalho humano?

Além disso, o mundo econômico e social passou por profundas transformações, que afetaram o modo como se trabalha e como se organiza o trabalho em todas as partes do globo. Sem entrar nas diferentes análises de seus impactos, é possível apontar o enorme aumento das transações comerciais internacionais, o gigantesco aumento das transações financeiras e da mobilidade e liquidez do capital, o crescimento das atividades de serviços – propriamente ditos ou que passaram a estar dissociados da atividade industrial, o surgimento de atividades e funções de maior “conteúdo intelectual” –, mas não necessariamente gerenciais, dentre outros, como fenômenos que afetaram profundamente o campo do trabalho.

De certo modo, a pesquisa na área ao identificar estes fenômenos e outros a eles associados (o volume de terceirização, a reorganização de cadeias produtivas, a entrada em cena de países antes isolados da economia global, como a China, a Índia e o sudeste da Ásia) passou a tomá-los como objetos de pesquisa, para compreender seus impactos nas organizações e no trabalho. Sua complexidade, e a variedade de interpretações existentes, não imunes, inclusive, a matizes politicamente determinados, provocou um certo afastamento do objeto original.

Em paralelo a este fato, observa-se o desenvolvimento de pesquisas em áreas do conhecimento em que o objeto trabalho é a sua finalidade central, senão única. Destacamos as pesquisas em ergonomia, em psicodinâmica do trabalho e na sociologia do trabalho. Apesar de serem diferentes na maneira de olhar e nas ações propostas, a questão central é a mesma. Os diferentes resultados obtidos podem ser considerados como pontos de vista diferentes sobre o mesmo objeto, fato que permite a existência de uma quantidade significativa de dados sobre as consequências do trabalhar e também a elaboração de propostas transformadoras. Entretanto, na medida em que o trabalho deixa de ser foco nas áreas de conhecimento da produção, da organização e da gestão das empresas, não estaríamos presenciando um fenômeno de aprofundamento da cisão entre as disciplinas? Como consequência, se as questões do trabalho estariam relegadas a áreas de conhecimento não diretamente envolvidas com os processos de projeto e planejamento nas empresas, haveria uma maior dificuldade para que os responsáveis por estas incorporassem seus

conceitos na sua prática? Ou, por outro lado, estaríamos em pleno processo de introdução de novas práticas em que estes processos de decisão estariam respaldados por pontos de vistas que englobariam uma crescente interdisciplinaridade? Quais paradigmas serão cada vez mais presentes para projetos que envolvam questões organizacionais, o conteúdo do trabalho, as ferramentas de produção e de gestão e os processos de inovação tecnológica? Qual será o espaço que nossas instituições públicas e privadas vão ocupar no cenário econômico e na oferta de trabalho nos anos vindouros? A comunidade acadêmica pode contribuir para o debate e para ajudar na construção de processos de desenvolvimento da produção, do trabalho, da sociedade. Esta seria a principal finalidade desta coleção.

Fausto Leopoldo Mascia  
e Laerte Idal Sznelwar  
(organizadores)





# Sumário

<b><i>Trabalho em serviços de atendimento a clientes:</i></b>	
<b><i>Uma reflexão à luz da antropotecnologia</i></b> .....	<b>15</b>
<i>Introdução</i> .....	17
<i>Uma síntese da atividade nas centrais de atendimento</i> .....	23
<i>Outras questões associadas ao trabalhar</i> .....	31
<i>E à luz da antropotecnologia</i> .....	37
<i>À guisa de conclusão</i> .....	41
<i>Referências bibliográficas</i> .....	45
<b><i>Ergonomia e condução de projeto arquitetônico</i></b> .....	<b>49</b>
<b><i>O espaço como recurso: um desafio de gerenciamento</i></b> .....	<b>51</b>
<i>O espaço como recurso</i> .....	51
<i>O desempenho do espaço</i> .....	54
<b><i>Do método à estratégia: os desafios da concepção do espaço</i></b> ... ..	<b>59</b>
<b><i>Os desafios do projeto imobiliário da empresa</i></b> .....	<b>65</b>
<i>Os principais fatores determinantes das estruturas     espaciais dos escritórios</i> .....	65
<i>O mercado de escritórios</i> .....	65

<i>Os comportamentos em relação ao imobiliário .....</i>	<i>66</i>
<i>As tradições arquitetônicas e profissionais .....</i>	<i>67</i>
<i>A legislação e as relações sociais.....</i>	<i>68</i>
<i>A cultura da empresa .....</i>	<i>69</i>
<b>Os principais desafios do projeto imobiliário da empresa.....</b>	<b>70</b>
<i>As duas naturezas do projeto .....</i>	<i>70</i>
<i>As expectativas em relação à arquitetura .....</i>	<i>72</i>
<i>Algumas consequências para a condução de projeto .....</i>	<i>75</i>
<b>O gerenciamento do projeto.....</b>	<b>77</b>
<i>Os esquemas clássicos da condução de projeto de construção ..</i>	<i>78</i>
<b>Conceber novas abordagens de concepção.....</b>	<b>82</b>
<i>As duas naturezas da “participação”.....</i>	<i>82</i>
<i>Uma concepção mais gerencial da coordenação do empreendimento (maîtrise d’ouvrage).....</i>	<i>84</i>
<b>Condução de projeto e relações de prescrição.....</b>	<b>89</b>
<i>O contratante: empreendedor ou usuários .....</i>	<i>90</i>
<i>O projeto, fundador de um empreendimento .....</i>	<i>91</i>
<b>A condução de projeto, entre amarração e processo .....</b>	<b>93</b>
<i>A empreita não é uma execução, o coordenador de projeto não é um executor .....</i>	<i>94</i>
<i>O empreendimento não é só uma prescrição, o empreendedor não é só alguém que dá ordens.....</i>	<i>97</i>
<i>O espaço e o tempo do ergonomista no projeto .....</i>	<i>98</i>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>105</b>
<b>Organização e bem-estar em um serviço sanitário .....</b>	<b>107</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>109</b>
<b>A abordagem .....</b>	<b>117</b>
<b>A análise de um processo de trabalho .....</b>	<b>125</b>
<b>A análise de longo prazo .....</b>	<b>131</b>
<b>Discussão .....</b>	<b>143</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>147</b>



# **Trabalho em serviços de atendimento a clientes**

Uma reflexão  
à luz da  
antropotecnologia\*

**Júlia Issy Abrahão**

*Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do  
Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília e*

*Departamento de Engenharia de Produção da  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.*

*abrahao@unb.br*

**Laerte Idal Sznelwar**

*Departamento de Engenharia de Produção  
da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.*

*laertes@usp.br*

---

\* Baseado em artigo aceito para publicação na Revista Laboreal







# Introdução

**A**ntropotecnologia, proposta por Wisner, na década de 1980, estava voltada para os problemas de transferência de tecnologia e das organizações no setor industrial. Nesse período da história econômica, a ênfase nos estudos na área estava centrada em transferências que ocorriam, sobretudo, quando as empresas multinacionais, em seu processo de expansão, transferiam usinas inteiras cuja operação apresentava grandes problemas. Encontramos, também na literatura, referência a alguns estudos sobre a questão no setor agrícola. No entanto, os estudos desenvolvidos em empresas do setor de serviços são praticamente inexistentes. Tal fato provavelmente se explica por seu desenvolvimento ainda incipiente ou pela pouca mobilidade existente nesse tipo de empresa, naquele período.

Os trabalhos desenvolvidos no campo da antropotecnologia apontam os problemas resultantes de transferências realizadas sem considerar as características

dos locais de implantação, tanto no que diz respeito aos resultados da produção quanto às questões relativas à saúde dos trabalhadores. Ressalte-se que esses problemas foram apontados, tanto no caso da relação entre países, isto é, quando se tratou da implantação de empresas ou de novos equipamentos, quanto em países considerados em vias de desenvolvimento industrial, no caso de transferência entre regiões distintas no mesmo país (ABRAHÃO, 1986; NEGRONI, 1986).

Os estudos realizados nesse período apontavam para uma questão central associada aos questionamentos sobre a inteligência dos trabalhadores, sua cultura, sua formação e seus saberes. Ainda hoje, encontramos a mesma e falsa questão, malgrado o fato de que as transferências e seus problemas situam-se sabidamente no nível da organização do trabalho, no tecido industrial. Esse tecido industrial que determina a capacidade instalada para dar apoio às operações e, ainda, aos recursos educacionais para propiciar educação formal para o domínio das tecnologias, bem como aos processos de aprendizagem existentes nas próprias empresas, por meio de treinamentos e das atividades situadas. A questão do nível de inteligência está superada, mas o acesso à informação e à educação continua sendo uma questão central para o desenvolvimento tecnológico e social na maioria dos países.

Nestes quase 30 anos, ocorreram muitas mudanças na economia mundial. Discutem-se os reflexos da “globalização” e seus possíveis efeitos, tanto no que diz respeito às mudanças que ocorreram na economia quanto à possível aproximação entre os países, facilitando as trocas, as transferências de empresas, a implantação de

técnicas de gestão e de modelos de organização do trabalho. Além disso, o desenvolvimento da chamada “economia de serviços” trouxe novos desafios às maneiras de organizar o trabalho, definir o conteúdo das tarefas, bem como as possibilidades da transferência de modelos de produção e de gestão entre as empresas.

O objetivo principal deste texto é discutir à luz da antropotecnologia as premissas sobre as quais se apoia o projeto e a organização do trabalho em centrais de atendimento, em particular, as implicações para a atividade dos trabalhadores e suas consequências para a produção do serviço e para a saúde desta população. É notória a sua importância crescente em empresas de serviços, uma vez que proporcionam contato direto com os clientes. Além disso, as centrais de atendimento estão cada vez mais presentes nas empresas de outros setores da economia, como forma de contato com os seus clientes. Aliás, na literatura, encontramos autores que criticam essa separação nítida em serviços e em indústria, uma vez que em qualquer atividade industrial, e mesmo agrícola, existem partes significativas dos processos que são tipicamente de serviços e, no caso das empresas do setor terciário, encontramos nos seus processos de produção atividades tipicamente industriais que servem de suporte para a relação com os clientes. (ZARIFIAN, 2001; SALERNO, 2001)

Outro aspecto importante para justificar o foco em centrais de atendimento é o fato de que elas foram implantadas em muitas regiões e países diferentes e, sobretudo, porque houve uma disseminação ampla dos princípios que norteiam suas operações. O mesmo modelo de organização do trabalho é adotado, guardando

princípios de base do taylorismo. Trata-se de situações de trabalho nas quais os trabalhadores estão em contato com clientes das empresas, por meio do telefone e do uso sistemas informatizados. Nos casos de atendimento, a transferência de modelos e a visão redutora da realidade a um todo que pode ser prescrito e controlado, coloca-se a questão de como os trabalhadores podem desenvolver essas competências, de maneira a constituir um contexto de ação significativo. Esse tipo de visão do mundo, típico do ideário funcionalista, desconsidera as especificidades locais e também a existência de sujeitos que agem e decidem (MAGGI, 2006).

O interesse em discutir este tipo de trabalho também advém do fato que, apesar das diferenças entre países, teve uma grande disseminação nas últimas décadas, uma vez que esses modelos de serviço são facilmente transferíveis entre países diferentes ou até mesmo entre diferentes regiões de um mesmo país. Aparentemente, os resultados para as empresas têm sido positivos, visto que há poucos sinais que indicam uma possível reversão de postura. Cada vez mais as centrais de atendimento são deslocadas para outras cidades e outros países, em consonância com os modelos que preconizam a terceirização de partes dos processos de produção. Outro aspecto significativo são as consequências para a saúde dos trabalhadores, que se manifestam de forma similar, independentemente de sua localização geográfica. Encontramos evidências significativas que demonstram que a maneira como é organizado o trabalho e o conteúdo das tarefas gera riscos concretos que se manifestam como distúrbios relacionados ao sistema osteomuscular e à fala e como elevados graus de sofrimento mental.

Alguns indicadores sociais e demográficos dos profissionais de teleatendimento (como também são conhecidas as operações nas centrais de atendimento) no Brasil reforçam a ideia de que há desafios importantes colocados pela maneira como são implantadas essas centrais. A maior parte é operada por jovens (78% até 30 anos de idade) de perfil predominantemente feminino (70%) e de alta qualificação. Apesar de não haver dados epidemiológicos muito consolidados, em nossas pesquisas encontramos altos níveis de afastamento por doenças como as LER/DORT, em algumas situações havia aproximadamente 14% de licenças médicas entre os trabalhadores de atendimento, além de quase 80% de queixas de desconforto e dor. Queixas de distúrbios psíquicos também foram importantes, mas não encontramos dados estatísticos a respeito. Uma pesquisa envolvendo 3.500 operadores franceses de teleatendimento mostrou resultados contundentes, com queixas de ansiedade, estresse e fadiga (71% dos entrevistados), problemas visuais e auditivos (16%) e dorsalgias (6%) (CFDT, 2002). Esses dados indicam que os problemas não estão localizados em um país ou em uma empresa, mas que eles se disseminaram e se tornaram significativos para a saúde pública em diferentes países.

Finalmente, podemos acrescentar o fato de que, em muitas situações, trata-se de empresas que estão prestando serviço para outras. Por exemplo, ao ligar para uma central de atendimento de uma operadora de cartão de crédito o cliente, provavelmente, estará em contato com um trabalhador que presta serviço para outra empresa que, por sua vez, presta serviços para a contratante. Essa situação limita as possibilidades de o trabalhador encon-

trar soluções que promovam o desenvolvimento de estratégias operatórias favoráveis ao seu equilíbrio psíquico e ao cliente para a resolução de sua demanda.

A implantação de modelos de trabalho com forte inspiração taylorista desconsidera as características locais como as maneiras de constituir relações, inclusive as relações de serviço, pois os pressupostos que compõem essa visão de mundo propõem a simplificação de tarefas e determinam procedimentos muito restritivos para as ações dos indivíduos, inclusive para o diálogo entre os atendentes e os clientes.

Na base desses pressupostos subjazem as restrições de linguagem, as pessoas se veem obrigadas a se comunicar segundo uma racionalidade oriunda do prescrito pelas organizações. Para tal, é necessário enquadrar a linguagem do atendente e a dos clientes àquela prevista pela empresa. Portanto, é necessário mediar linguagens; de um lado, a linguagem coloquial do cliente e, de outro, a linguagem informática e técnica, prescrita e codificada. São as competências elaboradas pela via dos processos cognitivos, sobretudo da memória do operador, que vão permitir que o diálogo seja inteligível para o usuário e, ao mesmo tempo, ágil e correto tecnicamente, com registros adequados no sistema informatizado. As consequências são significativas com relação ao empobrecimento das trocas, à dificuldade, ou mesmo à impossibilidade de constituição de uma cultura de profissão, levando a uma possível perda do sentido do trabalho e até mesmo a perdas em produtividade e qualidade na produção.

# Uma síntese da atividade nas centrais de atendimento



As diferentes organizações responsáveis pelas centrais de atendimento pressupõem que a relação de serviço entre o atendente e o cliente seja restrita ao diálogo, definido anteriormente pelos projetistas do serviço, e que desvios da norma sejam desconsiderados, pois, por princípio, não fazem parte da prestação de serviço. O cliente não pode solicitar algo que não esteja previsto e o atendente deve responder da maneira mais próxima ao padrão anteriormente estabelecido e prescrito. Diferentemente do movimento operatório, objeto central da prescrição taylorista fabril, nesse caso, a prescrição está no diálogo; o que se busca padronizar é a linguagem, parte significativa das atividades relacionais humanas.

Com essa pretensão, não importa com quem o atendente está falando, ele deverá ser treinado para dirigir o cliente para o diálogo previsto, e as palavras a serem utilizadas devem ser as mais precisas para evitar possíveis



mal-entendidos. Frases predefinidas para explicar o que se passa ou para efetuar uma determinada operação seriam, portanto, fundamentais para garantir uma qualidade de atendimento prevista pelos projetistas e pelos organizadores do trabalho.

Trata-se de uma pretensão intrigante, ainda mais que os objetivos não se restringem apenas a enquadrar o atendente, o “operário não qualificado de atendimento”, mas também o cliente, que deverá agir conforme previsto para evitar conflitos e garantir que o serviço em questão seja prestado. Nesse contexto, encontramos em face de um grande paradoxo, uma distância significativa entre o projetado e a realidade.

Essa contaminação do setor de atendimento por modelos de gestão atualmente questionados no mundo industrial se torna ainda mais grave, pois, nesse caso, a linguagem é uma das mediadoras do processo produtivo. A disseminação de frases idênticas, independentemente do usuário, ignora que a linguagem é uma das expressões mais significativas da cultura das populações. Em primeiro lugar, a prescrição da fala pressupõe que o diálogo seja algo que se passa de uma determinada maneira, como se as frases sucessivas fossem semelhantes a operações de montagem de um determinado produto. Ainda mais, supõe-se que a simplificação facilite o entendimento e que, eliminando-se a redundância, por exemplo, ganha-se tempo e impede-se que o diálogo se estenda. Um diálogo só faz sentido quando permite a aproximação de pontos de vista, o que só é possível se forem respeitadas as posições diferenciadas e se houver condições para que se compreenda o que o outro fala, isto é, que haja espaço para a escuta do outro.

Há uma série de instruções e imposições com relação à tonalidade da voz, linguagem, tratamento ao cliente, cadência do diálogo, ações e expressões a serem evitadas pelos atendentes, e essas instruções foram descritas em um artigo de Mascia e Szelwar (1998). Os autores constataram que as instruções se referem somente às situações conhecidas ou previstas, portanto, não comportam a diversidade de ocorrências com as quais os atendentes se deparam no cotidiano de atendimento.

O desenho do script não considera o contexto de atendimento, a variabilidade e a diversidade dos usuários e dos clientes. No entanto, para atender ao cliente, decodificar o script para tornar efetiva sua resposta à demanda do cliente, o atendente se vê obrigado a transgredir (ABRAHÃO; TORRES, 2005). Essas transgressões, ou ações que possibilitam um desempenho mais adequado e, quiçá, menos sofrimento, ficam escondidas, camufladas, condenadas aos porões, uma vez que não podem ser reconhecidas oficialmente.

A inadequação entre o script e a natureza da atividade de atendimento é reforçada pelo fato de os operadores atenderem a uma variabilidade muito grande de clientes, conseqüentemente uma alta demanda de processamento de informações. Eles têm de entender e decodificar adequadamente a demanda, seguindo a lógica do cliente, e respondê-la na segundo a lógica da organização, muitas vezes, sob pressão temporal, pois o cliente quer uma resposta imediata. Além disso, nem sempre o cliente tem clareza do que quer, e o atendente é confrontado a procedimentos rígidos e não pode se descuidar das prescrições impostas pela organização, as quais dificultam a possibilidade de descobrir a necessidade desse cliente.

A construção dos scripts é baseada no princípio segundo o qual o cliente tem um raciocínio linear e previsível, uma vez que não agrega nem deixa um espaço que permita articular todas as possíveis variáveis da situação de atendimento. Portanto, as principais queixas dos atendentes com relação ao controle do script foram quanto a sua rigidez, pois o diálogo acaba se tornando “robotizado” e mecanizado, eliminando o sentido do trabalho. A maioria dos atendentes, apesar dessas queixas, não deseja a eliminação do script, mas, sim, a sua flexibilização (ZIMMERMAN, 2005). Eles querem que o script sirva como um roteiro, como um orientador do atendimento. Esses resultados caminham no mesmo sentido dos encontrados por Gubert (2001), para quem uma parte dos operadores vê o script como um componente negativo do controle, enquanto outros apontam aspectos positivos, citando-o como um orientador e um auxiliar para o atendimento.

A padronização é rígida e influencia a maneira de falar, determina aquilo que se pode dizer e também aquilo que não se deve dizer, é um diálogo prescrito (SZNELWAR, 2000; ZIMMERMAN, 2005). Esses estudos demonstram que os atendentes, ao seguirem rigorosamente o script, muitas vezes não conseguem construir um diálogo verdadeiro, não conseguem entender e se fazer entender pelo cliente. Em virtude desse controle rigoroso da monitoria, eles se sentem impedidos de usar a criatividade para construir um diálogo mais espontâneo e natural. Entretanto, alguns atendentes, mesmo correndo o risco de serem penalizados na sua avaliação, fazem alterações para adequarem o contato ao perfil do cliente (TORRES, 2001). A monitoração acaba sendo, na

maioria das centrais, uma via de mão única e, segundo os atendentes, ela se torna uma avaliação onipotente, que além de gerar atitudes antipáticas, causa insegurança e sentimento de injustiça, na medida em que funciona como uma imposição na qual não existe espaço para a negociação.

Outra inadequação refere-se à pouca margem de manobra para dar conta da variabilidade presente nas situações de atendimento. Existe uma variabilidade muito grande de clientes quanto à idade, sexo, grau de instrução, estado civil e estado de origem. Eles utilizam linguagens distintas na comunicação. Cada atendente também é portador de uma história com características próprias, experiências, vivências. É neste cenário que a atividade se desenvolve e não naqueles previstos pela organização (ABRAHÃO, 2000). O que se observa no dia a dia é que a estabilidade dos manuais e normas não corresponde ao real, pois no trabalho ocorrem variações contínuas.

Contrariamente às profissões mais tradicionais, neste caso, há o risco de ocorrer um empobrecimento da linguagem, em vez da criação de uma “linguagem de ofício”, ou ainda, a possibilidade de enriquecer o vocabulário, pela via do trabalho. No que concerne à qualificação dos trabalhadores, a opção é treinar os atendentes no aprendizado de certas técnicas que ajudem a manter o cliente e o atendente no prescrito. Isto é, dentro do previsto para a concepção do sistema técnico, que se concretiza nos procedimentos de fala e nos procedimentos de navegação previstos nos programas de computador. Podemos observar que parte significativa dos problemas encontrados resulta da implantação de tecnologias que trazem consigo um pacote normalizado, com deter-

minações referentes à organização do trabalho, e que tratam o ato de trabalhar de forma homogênea. Isso pode ser considerado como um impedimento para o desenvolvimento do que Yves Clot denomina como gênero e estilo profissional. (CLOT, 1999)

Este é um ponto bastante delicado desse tipo de trabalho, pois se abre espaço para mal-entendidos, punições, avaliações negativas, em suma, pode ser um fator agravante para o sofrimento dos trabalhadores, pois a sua iniciativa não é reconhecida, não se torna parte de um conhecimento coletivo. Esta fonte de sofrimento para os atendentes pode ser considerada uma das principais causas dos problemas de saúde encontrados nessa população. Além disso, pode ser um dos fatores que contribui para perdas em qualidade e, também, em produtividade. Entretanto, não foram encontrados indicadores que permitissem avaliar a quantidade de problemas resolvidos, em quanto tempo e após quantas ligações. Esses indicadores poderiam demonstrar ineficiência e ineficácia nos processos de produção e, sobretudo, nos procedimentos adotados.

Ao que tudo indica, pela maneira como o trabalho é organizado nas centrais de atendimento, o desenvolvimento do trabalhador fica prejudicado, principalmente pelo fato de não haver espaços significativos para trocas e para a cooperação entre pares, fato que facilitaria a criação de um quadro de referência compartilhado, composto por modelos que proporcionariam sucesso nas operações. O conteúdo das tarefas impede a expansão do campo das ações, que é fundamental para desenvolvimento profissional individual e coletivo dessa categoria de trabalhadores.

Em muitas situações os trabalhadores se sentem “robotizados”, pois não podem agir, não podem responder, não podem resolver. Em outras situações, para se defenderem da ira dos clientes, se fazem passar por “máquinas”, respondendo como se fosse uma gravação, o que se revela como uma estratégia para evitar problemas.

A tarefa é definida por um grande número de normas, procedimentos, atitudes e responsabilidades prescritas que o atendente deve seguir. Vale salientar que muitas delas são importantes e que, na maioria das vezes, são respeitadas, pois ajudam a garantir a segurança da operação. Outras são restritivas, pouco compreendidas, podendo ser caracterizadas como normas de conduta pouco adequada pela ausência da possibilidade de o atendente dispor de margem de manobra que permita suprir as deficiências da prescrição. Esse quadro é mais comum nas centrais baseadas em conceitos de serviços de massa.



# Outras questões associadas ao trabalhar



O conteúdo restritivo das tarefas teria alguma consequência significativa em relação à linguagem e também em relação à riqueza do pensamento? Algumas evidências mostram que há um empobrecimento da linguagem, uma vez que é frequente o uso do gerúndio pelo atendente, ao tentar explicar ao cliente alguma ação que deverá ser encaminhada pela empresa. Encontramos também um sentimento de irritação que se mantém ao longo da jornada, resultado das situações em que o cliente não entende ou busca resolver seus problemas por vias que divergem do script determinado pela empresa. Questionamos o tipo de ferramenta psicológica que os atendentes estão interiorizando nesse tipo de trabalho e, ainda, as consequências que podem advir ao longo do tempo.

Como fazem os trabalhadores para “funcionar” nesse tipo de contexto e responder aos requisitos citados?



A despersonalização do agir no trabalho, a imaterialidade, a intangibilidade e o individualismo são pilares dessa lógica que leva ao sofrimento patológico, no sentido proposto por Dejours (2001); sofrimento que se torna “visível” no sistema músculo-esquelético, na pele, no sistema digestório, entre outros, ou que ainda é expresso como “mal-estar” psíquico.

No caso dos serviços de atendimento estudados, mas não somente nessas situações, a importação de paradigmas do taylorismo e do fordismo, em nome da racionalização da produção, pode constituir a grande fonte dos problemas citados. Esse tipo de produção “em massa” de serviços seria uma repetição de certos erros do passado? Ou seria ainda pior, uma espécie de farsa, uma vez que a prestação de serviços constitui uma relação entre sujeitos e a sua despersonalização se torna uma das causas fundamentais de sofrimento para os trabalhadores? As relações de serviço devem, então, ser despersonalizadas, o trabalho do atendente deve ser o mais próximo possível de algo, de um objeto passível de reprodução e de controle. É paradoxal que uma relação intersubjetiva, base de uma atividade, em que o relacionamento com o cliente é chave, seja transformada em coisa, num processo de reificação.

A busca frenética por produtividade, a luta constante contra os “tempos mortos” teria como fruto uma compressão progressiva dos tempos e uma consequente “contração dos corpos”. Alguns resultados obtidos nesses estudos mostram uma correlação entre a redução de tempos médios de atendimento (TMA) e o aumento significativo de afastamentos por LER/DORT (MASCIA; SZNELWAR, 1998).

Coerente com essa visão de mundo mecanicista e funcionalista (MAGGI, 2006), os atendentes são considerados, pelas empresas, apenas receptores de chamadas, sem possibilidade de agir além daquilo que lhes foi prescrito. Essa mesma lógica de funcionamento está presente nas diferentes centrais de atendimento distribuídas pelo mundo. Qualquer transformação no processo de trabalho ou mudança nos procedimentos deve ser fortemente combatida. Reduz-se essa situação a uma atividade de interação entre o atendente e o cliente, ao contrário de tomar partido da heterogeneidade, privilegiando a diversidade, considerando os contextos do sistema de uso e de produção.

Essa questão remete, como ressalta Dejours (1987), aos estudos sobre as telefonistas realizados por Le Guillant, em que o autor afirma que essa profissional deve reprimir suas iniciativas, enquadrar sua linguagem, não apresentar qualquer expressão de cansaço, não se irritar, não expressar descontentamento ou, ainda, prazer diante de uma situação de atendimento. Nessas condições, a sua afetividade deveria, então, ser proscrita.

Wisner (1994) também comenta o trabalho de Le Guillant, sobre a neurose das telefonistas. Ele aponta a contradição entre a tarefa muito rígida imposta às telefonistas e as dificuldades que se manifestam no momento do atendimento. A relação de serviço criada é dificultada, pois o diálogo com o cliente não é favorecido. O cliente precisa entender a racionalidade da empresa, enquadrar-se naquilo que é previsto. Ele precisa expressar-se usando uma linguagem compatível com a da empresa, e também há um comportamento prescrito que deve ser enquadrado, portanto, precisa ser educado

para receber o serviço. Nesse cenário, em uma relação como essa o cliente deveria, por princípio, ser considerado como coprodutor do serviço.

Nessa perspectiva, é importante se distanciar de explicações simplificadoras dos fenômenos ligados ao trabalhar. As atividades em centrais de atendimento não se resumem ao simples gesto, à execução do previsto, ao respeito aos procedimentos. Há uma questão irreduzível que é a relação com o outro, com o cliente que atua e modifica as tarefas.

Outra questão importante a ser considerada com relação às atividades de serviço discutida por Hubault (2003) é a dificuldade de se mensurar a produtividade. Como medir a relação insumos/resultados, principalmente porque os serviços são, em grande parte, intangíveis. Para esse autor, a relação de serviço contém uma série de características que são dificilmente valorizáveis por uma produtividade que é medida por meio de indicadores que não consideram esses aspectos. Como avaliar a utilidade do trabalho se sua essência é desconhecida?

Na mesma linha de pensamento, não se pode deixar de lado uma reflexão sobre a natureza do controle exercido sobre o trabalhador. O trabalho de atendimento, mesmo que seja mediado por telefone, implica uma relação intersubjetiva. Conforme apontado, somos confrontados com paradoxos significativos nesse tipo de produção. Ao mesmo tempo em que se busca, por meio dos paradigmas da simplificação, uma homogeneidade no atendimento, pede-se ao trabalhador que seja envolvente, simpático, carismático e cordato, ainda que sob pressão de tempo. Como vários trabalhadores afirmam, eles vivem com uma sensação de se tornarem robôs.

Como trabalhar esse paradoxo e construir sistemas de produção em que o relacional não seja objetal?

Poder-se-ia imaginar que o constrangimento gerado pelo não fazer poderia ser considerado como um efeito secundário, não buscado na forma de conceber o trabalho, mas não é bem isso que foi encontrado na literatura. O paradigma da simplificação é aquele que se impõe no projeto do trabalho. De fato, o que os departamentos de engenharia e métodos buscam é tornar o trabalho o mais simples possível, passível de ser definido por regras e procedimentos precisos. Dessa forma, o resultado obtido nas prestações de serviço ao cliente será mais confiável, uma vez que é possível definir, a priori, o que se espera.

Embora a busca da confiabilidade no serviço seja legítima, o paradigma da simplificação da tarefa é falso. A questão que se coloca é que, apesar do fato de que, na execução da tarefa, pode ocorrer uma quantidade significativa de eventos não previstos, que modificam essa tarefa, o sujeito se vê obrigado a restringir a sua ação. Qual esforço deve ser produzido para que o trabalhador consiga construir o não fazer? Um exemplo desse não fazer pode ser aquela situação, frequente, em que o trabalhador sabe o que poderia fazer para resolver o problema do cliente, mas não pode, pois não está autorizado.

Uma das consequências deste “desengajamento” das empresas com relação ao trabalho de execução, da manufatura dos objetos e de determinadas partes do processo de produção de serviços pode ter reflexos profundos sobre o aparelho psíquico das pessoas. Será que, como constata Sennett (2001), estaríamos vivendo o ce-

nário ideal da corrosão do caráter, em que as relações estáveis, de fidelidade, estariam sendo substituídas por relações voltadas para o interesse imediato, para a garantia da dita “empregabilidade”, na qual cada um seria responsável também por seu futuro? Faria parte desse cenário, o desengajamento crescente do Estado com relação aos benefícios sociais, mais um triunfo do processo de “financeirização” das relações? Nessa mesma perspectiva, não estaria sendo favorecido um cenário de “vale-tudo”, semelhante àquele com o qual Dejours (1988) discute sobre a perspectiva da “banalização” das ações nas empresas, em que a relação com o outro seria determinada por interesses e o ato de fazer o “mal” a alguém faria parte do jogo?

A atividade dos atendentes é basicamente de relação, e a relação no serviço seria uma âncora fundamental para o desenvolvimento das ações. A prescrição atinge diretamente aspectos do comportamento considerado como aceitável e produtivo com relação ao desempenho do setor. Questiona-se até que ponto isso pode ser prescrito e se seria produtivo fazê-lo. Há uma diferença significativa entre a adoção de condutas cordiais em que haveria espaço para que o atendente possa efetivamente responder à questão do cliente – fato que pode e deve ser favorecido e estimulado pelas empresas – e um comportamento estereotipado, restrito a ações padronizadas, no qual a possibilidade de desenvolver estratégias para resolver problemas e para acompanhar o processo de atendimento ao cliente de uma maneira mais efetiva não é prevista, sendo mesmo combatida, proibida.