

**O trabalho e a abordagem ergológica:
“usos dramáticos de si” no contexto de uma central de
tele-atendimento ao cliente**

Yves Schwartz
Eliza Helena Echernacht

**Work and ergological approach :
the dramas of oneself use in a call center**

Resumo: A partir dos dados obtidos através da análise do trabalho realizada em uma Central de tele-atendimento ao cliente, este artigo objetiva discutir a pertinência dos pressupostos ergológicos e especialmente o conceito de “uso dramático de si” frente às demandas sociais de compreensão das situações de trabalho mediadas pela tecnologia da informação.

Palavras-chave: Abordagem ergológica. Atividade humana. Uso dramático de si. Tecnologia da informação. Tele-atendimento.

Abstract: This paper uses data obtained in a work analysis performed in a call center. It aims to discuss the pertinence of ergologic assumptions, in particular the concept of “dramatic usage of the self” in relation to the social demand for understanding of the information technology-mediated settings.

Keywords: Ergologic approach. Human activity. Dramatic usage of the self. Information technology. Call center.

SCHWARTZ, Yves; ECHTERNACHT, Eliza Helena. O trabalho e a abordagem ergológica: “Usos dramáticos de si” no contexto de uma Central de tele-atendimento ao cliente. *Informática na Educação: teoria & prática*, Porto Alegre, v.10, n. 2, p.9-24, jul./dez. 2007.

1 Introdução

As transformações organizacionais impulsionadas pelas possibilidades técnicas advindas do desenvolvimento e disseminação da Tecnologia Informática como meio de trabalho no Setor de Serviços no Brasil a partir da década de 80 interessam-nos aqui pelas possibilidades geradas de descentralização dos acessos aos sistemas informatizados a partir do desenvolvimento e implantação das redes de informação de base microeletrônica, onde destacamos os seguintes aspectos:

- a) a re-divisão social do trabalho ocorrida, por um lado, com a quase extinção de algumas profissões (como os digitadores e as telefonistas) e por outro, através da configuração de novos modos de trabalhar advindos de novas potencialidades técnicas e novos objetivos de produção, onde situam-se os/as teleatendentes;
- b) os novos contextos de interface entre empresas e clientes propiciados por estas redes de informação, onde destacamos as Centrais de Tele-atendimento aos clientes como fenômeno característico deste cenário, presentes em várias esferas da vida social tais como finanças, transporte, lazer, alimentação, serviços públicos, comunicação social, etc.;
- c) o crescimento da incidência de doenças profissionais nos coletivos trabalhadores inseridos nestes contextos de interface empresa/cliente, destacando-se aqui os processos de adoecimento musculoesqueléticos e psíquicos.

Objetivamos aqui demonstrar a complexidade da atividade humana nestas situações de interface entre o contexto técnico (os sistemas de informação) e o contexto social (os clientes),

onde a atividade humana encontra-se longe de efetivar-se como um meio condutor neutro. Nos referenciamos na Abordagem ergológica (SCHWARTZ, 2000), e especialmente na conceituação do trabalho como uso dramático de si (SCHWARTZ, 2000).

O ponto de vista da atividade humana constitui o cerne da abordagem ergológica (SCHWARTZ, 2000, 2007). As análises do trabalho que aí se baseiam evocam necessariamente as relações entre os valores, os saberes e o agir em competência, configuradas na especificidade das situações concretas de trabalho, o que exige fazer emergir a experiência de quem trabalha.

Do ponto de vista ergológico, a experiência humana no trabalho constitui-se através de uma permanente gestão de si mesmo, condição para o agir em competência¹ nas situações produtivas. O que pressupõe que o ato de trabalhar não se restringe a um uso hetero-determinado de homens e mulheres pelos gestores dos sistemas de produção, mas é também uma experiência de si mesmo, uma relação com a própria história.

A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e objetivos, portanto, de valores em nome dos quais estas decisões se elaboram. (SCHWARTZ, 2004, p. 23).

Este posicionamento gera conseqüências para a produção dos saberes sobre o trabalho humano. Apresentaremos a seguir os resultados obtidos através do estudo de uma Central de Tele-atendimento ao Cliente (ECHTERNACHT, 1998, 2005), tomando-a como situação exemplar das evoluções técnicas

e organizacionais no referido contexto, na década de 90. Estudos mais recentes tais como Marinho-Silva (2004), Glina e Rocha (2003), Ruzza e Franciosi (2002), Toomingas et al. (2002), Torres (2001) demonstram que as situações de trabalho nas centrais de tele-atendimento mantêm-se estruturadas sobre bases técnicas e organizacionais semelhantes às encontradas nesse estudo, permitindo referenciá-lo como contexto produtivo característico da atividade de tele-atendimento nos dias atuais.

2 Uma central de tele-atendimento

Situamo-nos em uma central de tele-atendimento de uma empresa estatal voltada ao saneamento básico (água e esgoto) de uma grande metrópole da região Sudeste. Chamaríamos essa Central de XYZ. Quanto à empresa, ela será denominada simplesmente EMPRESA.

A importância desse serviço no contexto produtivo da empresa é crucial. Trata-se do principal ponto de contato entre a empresa e as demandas da população dessa região metropolitana relativas ao abastecimento de água e redes de esgoto. Em resposta, a demanda ao XYZ cresce ininterruptamente, bem como a produtividade dos tele-atendentes. No ano em que esta pesquisa foi realizada foi registrado um acréscimo de 100% na produtividade global, sem investimentos em tecnologia ou novos postos de trabalho.

Os recursos técnicos utilizados são compostos por um Distribuidor Automático de Chamadas (DAC) ligados em terminais de vídeo que, por sua vez interligam-se em rede aos distritos operacionais. Os objetivos do serviço são o registro das demandas, encaminhadas automaticamente aos distritos operacionais, e o repasse de informações contidas no sistema de informação aos clientes. Tais demandas incluem os âmbitos comercial, operacional e o fornecimento de informações aos clientes, constituídas, em

sua maioria, em pedidos de ligações, re-ligações ou mudanças de padrão; consertos de vazamentos de água e esgoto; alterações de nome e endereço da conta; verificação de falta de água; recomposição de calçadas e vias públicas; leitura por telefone; informações sobre tarifas e contas e, ainda, informações sobre débitos.

2.1 O trabalho prescrito

A tarefa dos tele-atendentes consiste em atender por via telefônica as chamadas que chegam aos terminais, distribuídas automaticamente, mediante os seguintes procedimentos:

- a) apresentar-se. Ex: EMPRESA, Maria, bom-dia;
- b) ouvir o cliente e interpretar sua demanda;
- c) acionar as páginas do sistema pertinentes à demanda específica (comercial, operacional ou informações);
- d) colher e codificar os dados necessários para caracterização da demanda (comercial e operacional), quanto ao tipo de demanda, ao endereço e à gravidade ou urgência;
- e) repassar informações contidas no sistema: prazos, pré-requisitos para ligações de água, contas, débitos, religações, etc.

O controle da execução desses procedimentos resume-se às exigências de objetividade e cordialidade na conduta com o cliente e na agilidade dos procedimentos de procura e registro dos dados. A cordialidade deve ser mantida através do não-envolvimento com a emocionalidade da pessoa demandante, em especial diante de situações agressivas (não raras). Situações extremas podem ser encaminhadas à mesa dos supervisores. A objetividade deve ser

atingida pelo cumprimento dos procedimentos de coleta de dados, tais como organizados pelos programas utilizados e apresentados nas diversas telas. Por exemplo, em uma demanda de conserto de um vazamento, a coleta deve seguir os seguintes passos:

- a) água ou esgoto?;
- b) rua ou calçada?;
- c) terra ou cimento?;
- d) referências para localização: rua, esquinas, etc. Caso sejam relatadas como graves ou urgentes (riscos de desabamento, grandes contingentes populacionais sem água, por exemplo), as situações devem ser registradas em um espaço aberto nomeado como “Observações”.

Desse modo, não há uma definição fraseológica rígida nem seu controle por meio de auscultas clandestinas. Essas, realizadas pela supervisão, só ocorrem quando a produtividade do atendente encontra-se muito aquém da média esperada. Do mesmo modo, não há controle rígido do tempo gasto em cada atendimento. Dada a variabilidade da demanda e, conseqüentemente, dos procedimentos demandados, as medidas da produtividade baseiam-se na média de atendimentos por atendente/turno. Uma boa produtividade situa-se em torno de 150 chamadas/atendente/turno, o que define o tempo médio de 2 minutos por atendimento.

O controle e as pressões de produtividade mediam-se pela própria demanda, monitorada pelo instrumental de trabalho. Sendo a demanda maior que a capacidade de resposta do serviço durante a maior parte do tempo, há sempre “chamadas na espera”, o que será percebido pelo atendente mediante um sinal luminoso no

monitor de chamadas. Como as chamadas distribuem-se automaticamente pelo conjunto de terminais sempre que a anterior é finalizada, os ciclos operatórios seguem de modo ininterrupto, funcionando como resposta a uma fila única interminável, onde o ritmo de cada um é determinante para a distribuição do trabalho por entre o coletivo de atendentes. Exceções, na forma de intervalos de segundos entre uma chamada e outra, só acontecem nos períodos em torno das 12 às 13 horas, horário em que, nas palavras de uma atendente, “as pessoas param para almoçar”.

O controle exercido pela supervisão baseia-se em observações contínuas durante as jornadas e nos relatórios diários emitidos pelos terminais, que contabilizam o número e o tempo gasto nas chamadas atendidas, além de dados relativos à especificidade da demanda respondida. Atendentes cujas medidas mantenham-se abaixo da média global durante turnos consecutivos são chamados para averiguação.

2.2 O trabalho real

O trabalho necessário ao cumprimento dos objetivos e exigências das tarefas é bem mais complexo que sua formalização prescritiva. A demanda de serviços refere-se aqui a problemas relacionados a uma básica exigência da organização social humana, em especial nos espaços urbanos – a água e o esgoto. No calor e na seca, aumentam as demandas relacionadas à falta d’água; na época das chuvas, as demandas relacionadas aos refluxos de esgoto.

O meio social demandante é potencialmente constituído pela totalidade da população dessa metrópole com acesso ao fornecimento de água e ao saneamento básico, com toda a diversidade de sua constituição social. Por outro lado, problemas relacionados a essa básica instância da condição humana podem constituir

situações de extrema gravidade, resultando desconforto e até mesmo desespero, dependendo das circunstâncias sociais que configuram o problema.

As exigências de cordialidade e objetividade no cumprimento da tarefa encontram dificuldades importantes relacionada a essas contingências. Trata-se de um consenso entre todos os atendentes entrevistados: as agressões dos clientes constituem a principal dificuldade no cumprimento dos objetivos e das exigências das tarefas, sendo fonte de extremo desgaste e tensão. Afinal, o atendente é a personalidade da empresa, ou seja, é a ele que as pessoas dirigem suas cobranças e sobre ele que descarregam as frustrações originadas em outras parcelas deste sistema produtivo.

As agressões e os constrangimentos vivenciados pelos atendentes possuem como principal motivo problemas relacionados à eficiência dos serviços prestados pelo setor operacional. Trata-se especificamente da relação entre o atendimento ao cliente e os distritos operacionais, onde prioridades e prazos para realização dos serviços são definidos previamente pelos distritos e repassados aos clientes pelos atendentes. Ocorre que “[...] a programação jamais é cumprida”, nas palavras de um atendente, gerando inúmeros conflitos na relação entre o usuário e a empresa, aqui representada pela pessoa do atendente. Vejamos a verbalização dos operadores quanto a essa questão:

“O difícil é a dependência do setor operacional.”

“Não há *feedback*.”

“Quando o distrito está muito acumulado de serviço, a sobrecarga é a gente.”

“Não nos dão retorno, nos passam ape-

nas estatísticas gerais. Isto é um enfeite, não significa nada.”

“Nem o parecer das baixas nos passam.”

“Aqui só tem uma solução, a competência do setor operacional.”

“O problema é a falta de acesso à programação real dos serviços.”

Chamadas que envolvem o descumprimento dos prazos estabelecidos para instalações ou consertos geram um procedimento conhecido como *reiteração*. Como tal evento não foi considerado na concepção do sistema informatizado, as reiterações devem ser preenchidas manualmente e serão depois enviadas por fax aos distritos correspondentes. O número de reiterações corresponde a aproximadamente 5% do total de chamadas. Embora possa parecer um índice pequeno, o conteúdo dessas situações, do ponto de vista da carga de trabalho do atendente, é bastante significativo, pela tensão gerada no relacionamento usuário-atendente, na maior parte desses casos e pela negatividade do retorno do próprio trabalho, já que esse é o único *feedback* ao qual o atendente tem acesso (prazos cumpridos não costumam gerar chamadas de agradecimento). “As reiterações têm um significado muito ruim. Às vezes é preciso reiterar 2, 3 vezes. Fica difícil driblar o cliente... aí as agressões rolam mesmo” (Teleatendente XYZ).

Além do descumprimento dos prazos, outros problemas relacionados à eficiência do setor operacional aparecem, como, por exemplo, as situações que envolvem empresas terceirizadas, tendência cada vez mais presente no setor. O número de reclamações atribuídas à insatisfação com o trabalho realizado por essas empresas é enorme, segundo os atendentes entrevistados. Várias histórias inclu-

em, por exemplo, a reconstrução mal feita de calçadas, gerando insistentes e exaltadas reclamações e muito re-trabalho. Cortes de água por falta de pagamento e os longos prazos para religação também geram situações constrangedoras. Eis uma situação de extrema agressividade relacionada a esse contexto.

Trata-se do corte do fornecimento de água, por falta de pagamento, em uma lanchonete num bairro da periferia da cidade, em que ocorreu a violação do lacre pela dona do estabelecimento. Após ter solucionado o débito, a cliente consulta o XYZ sobre o prazo para religação, sendo informada pela atendente que, em casos de violação do lacre, a religação é feita em dez dias. Após essa informação, a cliente, indignada com a perspectiva de tanto tempo sem água, reage aos berros: – “Vocês vão ser responsáveis pela falência do meu negócio!!! Eu quero falar com o responsável por esta m...” A atendente tenta por várias vezes explicar a normatividade daquele procedimento. Afinal, a cliente havia cometido uma irregularidade ao violar o lacre. Ela continua, porém, a vociferar durante um minuto e meio, insistindo no acesso a outras instâncias decisórias da empresa, até que a habilidade da atendente em *driblar o cliente* se revela, quando esta lhe passa o telefone geral da empresa, por meio do qual a cliente será novamente direcionada ao XYZ e provavelmente será atendida por outro teleatendente, reiniciando um novo ciclo.

Pode-se verificar que a objetividade na coleta dos dados é dificultada também pela disciplina do cliente ou pelo seu grau de aceitação da orientação imposta pelo atendente às perguntas e respostas necessárias ao registro da demanda, exigindo a habilidade do atendente em *cortar o cliente*. O que pode se tornar bastante difícil, dependendo do estado de exaltação que domina o cliente diante do problema. Uma situa-

ção bastante ilustrativa se revela neste diálogo:

Cliente (exaltada): – A água não tá chegando, hora de arranjar almoço, de dar banho nas crianças, um problema isso aqui...

Atendente: – Qual o endereço?

Cliente (exaltada): – Já tem dias que isto acontece, a água tá sem força, um inferno, já reclamamos...

Atendente: – Qual o endereço, por favor?

Cliente (exaltada): Todo mundo aqui já reclamou e vocês não fazem nada, não resolvem o problema...

Atendente: – Minha senhora, por favor, qual o endereço?

Cliente (exaltadíssima): Você quer parar de me interromper que eu quero falar?!!!

Ainda quanto à coleta de dados para codificação da demanda, uma das dificuldades é a caracterização do endereço, especialmente quanto aos bairros periféricos, onde a organização do espaço urbano tende a ser deficiente. Importa aqui observar que é justo nesses bairros que se concentra grande parte das deficiências no abastecimento de água e manutenção das redes de esgoto. A correção do endereço, incluídas aí referências que facilitem a localização pelo setor operacional, é de extrema importância, já que um endereço mal referenciado pode gerar enorme perda de tempo pelo setor operacional. No caso de demandas referentes a leituras, verificação de contas ou débitos, pedidos de religação de água pós corte por débito, mudança de padrão ou mudança do titular da conta, o acesso aos dados do usuário no sistema é facilitado quando feito por meio do número de matrícula, presente nas contas. Como a população usuária não é orientada no sentido de ter consigo a conta ao contatar o XYZ, o acesso aos dados do usuário pelo atendente é feito, em grande parte dessas demandas, pelo endereço.

Em algumas situações, as pesquisas de endereço podem exigir do atendente tempo e paciência, especialmente quando se trata de ruas com o mesmo nome em bairros diferentes, ruas numeradas ou ruas em limites de bairros com dificuldades de precisão por parte do usuário. Outro fator importante refere-se a diferentes modos de expressão oral da língua portuguesa, especialmente quando relacionados ao analfabetismo.

Vejamos esta situação, em que um pedido de verificação de débito exigiu da atendente três minutos e meio revirando várias páginas do sistema na pesquisa: *Atendente*: – “Qual o endereço?” *Cliente*: – “Rua Alves da Silva, número 52.” A atendente não encontra os dados, pede confirmação do nome da rua *Alves da Silva*. Novamente procura e não identifica. Pede o bairro. A atendente pesquisa a rua pelo bairro, não localiza. Pede o nome de bairros vizinhos, tenta situar a rua em dois outros bairros, não obtém êxito. Três minutos se passaram na pesquisa, até que a atendente descobre o problema: **Alves** da Silva na língua falada da cliente é **Alvares** da Silva na língua escrita do sistema.

Outra variável influente na objetividade na coleta de dados refere-se à gravidade ou dramaticidade da situação que origina a demanda, exigindo grande habilidade do atendente. A falta de água em creches, asilos ou residências com recém-nascidos, idosos ou pessoas doentes; refluxos de esgoto invadindo residências, grandes vazamentos com risco de desabamento são exemplos de situações potencialmente dramáticas, em que as dificuldades para *cortar o cliente* e objetivar o atendimento se tornam maiores.

Por outro lado, a caracterização da demanda quanto à gravidade ou urgência é questão fundamental para a qualidade do serviço

prestado, dependendo de uma avaliação qualitativa da demanda feita pelo atendente. A má caracterização, especialmente nos casos em que a gravidade do problema é subestimada pelo atendente, pode gerar conseqüências desastrosas para a população usuária e para a imagem da empresa.

Essa qualificação da demanda tem como instrumentos os códigos das ocorrências e o espaço de observação. Destaca-se aqui um importante fator vinculado à relação entre os códigos e a realidade da ocorrência, esta nem sempre devidamente representada pela codificação. Daí a importância do preenchimento do espaço de observação. Ocorre que as pressões temporais implicadas nas exigências de objetividade e agilidade comprometem essa etapa do processo de trabalho e a própria qualidade do trabalho do atendente. Situação dessa ordem tornou-se publicamente conhecida através dos jornais locais, quando um grande vazamento na rede de água resultou em desmoronamento de residências, com vítimas. A gravidade das conseqüências foi inerente à demora no encaminhamento da resolução do problema. O atendente responsável pelo registro da demanda foi imediatamente responsabilizado. No entanto, sua avaliação da urgência havia sido perfeitamente caracterizada pelo preenchimento do espaço de observação. O setor operacional, por sua vez, não valorizou o conteúdo preenchido.

Esse atendente é considerado o funcionário de pior desempenho no XYZ, já que sua taxa de produtividade está sempre muito abaixo da média esperada. Isso ocorre pela sua insistência em detalhar os contextos das demandas, preenchendo freqüentemente o espaço de observação, por considerar insuficiente a representação *da real gravidade do problema* contida nos códigos. Ele nos passa a seguinte avaliação dessa questão:

Eu tenho que **ouvir** o cliente e **repassar** o problema. Acontece que **só eu ouvi** o cliente... lá no distrito não ouvem o cliente. Por isso sou totalmente a favor das observações. Mas será que deram atenção às minhas observações? (grifo nosso).

As habilidades necessárias à lida com estas contingências são descritas pelos atendentes como *cortar o cliente e driblar o cliente*, habilidades essas fundamentais para o cumprimento das exigências de objetividade, agilidade e cordialidade no cumprimento das tarefas e, portanto, imprescindíveis à eficiência do sistema, tal como concebido pelas instâncias gestoras.

3 O trabalho como uso de si

A partir da descrição do trabalho nesta central de tele-atendimento podemos claramente perceber a distância entre o trabalho que é prescrito para estes tele-atendentes e o trabalho efetivamente realizado, onde a padronização dos procedimentos confronta-se permanentemente com a singularidade de cada cliente e sua demanda. Esta diferença entre o prescrito e o real é uma afirmação que baseia as práticas ergonômicas, especialmente aquelas vinculadas à chamada “ergonomia da atividade”².

Mas, o que a Ergologia tem a dizer sobre isto? A primeira proposição parte da constatação desta diferença e re-afirma que o trabalho não é jamais pura execução. Entre o que é prescrito, mesmo por nós mesmos e o que é produzido quando começamos a fazer, há sempre uma distância, e isto é fundamentalmente universal. A segunda proposição afirma que, se esta distância é universal, ela é tendencialmente antecipável mas jamais inteiramente antecipável.

Tais proposições nos indicam que a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real não se vincula apenas às inadequações das

prescrições do trabalho, mesmo quando estas se evidenciam, como é o caso em questão. O trabalho não é pura execução porque ele é uso de si. Há sempre uso de si pelo fato de que estar vivo é reinventar maneiras de viver, de sobreviver, de viver em comum. Viver não pode ser pura execução. Não podemos imaginar nenhuma atividade – de trabalho ou outra- que não seja também uso de si, ou seja, a mobilização desta substância enigmática que a Ergologia nomeia o “si mesmo”. Essa é uma afirmação ergológica fundamental.

Não basta, portanto, que a produção utilize homens e mulheres, é preciso que estes homens e mulheres utilizem a si mesmos. O que quer dizer mobilizar em si mesmo a inteligência, a memória, o corpo. Este uso de si mesmo, deste corpo-si escapa a toda tentativa de antecipação e de quantificação. Trata-se de uma experiência de si mesmo e uma relação com a própria história.

Para melhor compreendermos estas afirmações, voltemos então à Central de tele-atendimento em foco e vejamos as diferenças de dois atendentes, escolhidos segundo o grau de eficiência, ou seja, o melhor e o pior desempenho, de acordo com os critérios gerenciais, o que significa, respectivamente, os maiores e os menores números de chamadas atendidas por turno.

Retornaremos ao atendente de pior desempenho, que nomearemos João. Possui 27 anos e o primeiro grau completo. Iniciou na empresa em 1986 como *office-boy*, através de uma empresa terceirizada. Em 1989, tornou-se leiturista, já como funcionário da empresa. Está há cinco anos no XYZ, tendo acompanhado o crescimento do setor.

Apesar de ser constantemente cobrado quanto a seus baixos índices de produtividade,

sua conduta tem sido imutável. Seu primeiro compromisso com o trabalho é com o cliente e sua demanda, o que lhe confere a constante preocupação com a qualidade do atendimento prestado, o que se torna incompatível com o critério quantitativo de desempenho. Suas elaborações operatórias privilegiam não a habilidade de *cortar* ou *driblar o cliente*, mas em driblar o sistema técnico, sendo baixo o seu grau de sujeição às normas de produtividade. “Eu não sei cortar o cliente, eu sou objetivo até onde eu posso”. Esta expressão “até onde eu posso” diz respeito a duas questões. Uma, a sua dificuldade ou sua pouca habilidade em *cortar o cliente*. O modo como realiza a coleta dos dados é orientada não pela seqüência estabelecida pelo sistema, mas pela seqüência como o problema é apresentado pelo cliente. Isso determina um esforço de ajustamento às seqüências das telas, tendo que subir e descer o cursor incessantes vezes até atingir o conjunto dos dados necessários, intensificando assim o ritmo da digitação. Outra, a sua necessidade de individualizar as demandas, caracterizando-as com todo o cuidado quanto ao seu potencial de urgência e gravidade. Preenche todos os espaços de observação com vários detalhes da ocorrência. Sua convivência quanto à baixa representatividade da realidade das ocorrências nos códigos é tanta que, dependendo de sua avaliação do problema do cliente, ele é capaz de *driblar* o sistema técnico, falseando os códigos das ocorrências, para ajustar a demanda a uma situação cuja normatividade pressupõe uma resolução em prazos mais curtos, buscando assim apressar a resolução da demanda pelo setor operacional.

Quando questionado sobre sua lida com tais conflitos, ele responde, contraditoriamente:

Eu adoro o meu serviço. Eu já acostumei. Aprendo a ter jogo de cintura. Aprendi a não me envolver com o cliente. Mas eu sou muito sentimental. E isto aqui só tem

uma solução, a competência do setor operacional, enquanto isto não acontecer...

Quanto à repercussão da atividade de trabalho em sua vida, eis suas palavras:

É mais o cansaço mental, uma espécie de sono que me atordoia. Eu tenho que dormir pelo menos seis horas por dia, se não já chego mal para o trabalho. Às vezes na hora de dormir o sono me falta, fico pensando nas ocorrências. Às vezes não sei se dormi ou se fiquei acordado porque eu sonho muito com o trabalho. De resto, sinto muita dor nas pernas, desde quando era leiturista.

Quanto à atendente de melhor desempenho, aqui nomeada Maria, ela tem 38 anos, trabalhou durante 15 anos como digitadora de um centro de processamento de dados bancário e está há 4 anos no XYZ, tendo sido admitida após aprovação em concurso público:

Optei pelo dinheiro, porque tenho um filho e preciso. No início achei que não ia conseguir, porque eu não sei conversar, mas depois me acostumei. Não sei se gosto ou desgosto deste serviço. Eu preciso trabalhar e fico porque são 6 horas de trabalho e isto me facilita muito.

As diferenças quanto ao atendente anterior começam na apresentação. Enquanto João anuncia-se nominalmente, cumprindo a fraseologia recomendada (EMPRESA, *João*, bom dia), esta diz apenas EMPRESA, recusando-se a dizer seu nome e o gentil cumprimento. Seu modo operatório baseia-se em estrita objetividade na lida com o cliente e extrema agilidade na lida com o sistema técnico (média de um minuto por atendimento). Segue rigidamente as seqüências de coleta dos dados e os demais procedimentos prescritos, *cortando o cliente* sempre que necessário, não possibilita a conformação de situações especiais e utiliza muito pouco as observações. Diante de insistências dos clientes quanto à potencial gravidade ou urgência

da situação, ela afirma: “*Sim, senhor(a), vou pedir urgência.*” Não o faz, porém, numerosas vezes. Às vezes utiliza o espaço de observação de modo sucinto e sem detalhamento da ocorrência. Escreve apenas: “Pede urgência”.

Suas estratégias operatórias incluem também algumas burlas aos procedimentos, porém, aqui, no sentido de atingir sempre a maior agilidade. Determinadas solicitações menos freqüentes no conjunto da demanda que exigem acessar novamente o sistema de modo não habitual, como, por exemplo, pedidos de mudança de nome ou endereço de contas são preenchidas manualmente e acumuladas para o próximo dia de trabalho. Trata-se de uma estratégia de aceleração:

Isto eu não posso fazer, mas eu faço porque assim é muito melhor. Eu deixo para o outro dia e faço todos de uma vez. É muito mais rápido, porque gasto muito tempo se for abrir e fechar o programa cada vez que tiver que re-nomear uma conta. Desta forma não perco tempo.

Embora seu posto de trabalho seja completamente inadequado a sua altura, pois se trata de uma pessoa de grande estatura, o que a obriga a manter-se com as pernas imobilizadas sob a mesa, ela não se retira do local de trabalho no momento das pausas. Ao contrário, mantém-se sentada e utiliza esse tempo na realização de determinado trabalho manual. De preferência, tecendo um crochê e evitando qualquer relacionamento pessoal. Esse trabalho manual que é permanentemente mantido no posto de trabalho, ao lado esquerdo do teclado, é também parte de sua estratégia diante das agressões dos clientes. Enquanto o cliente exaspera-se do outro lado da linha, ela, aparentemente impassível, manuseia seu trabalho, admira-o, ajeita um ponto, corrige ou ajusta a pressão da linha, recoloca-o ao lado do teclado e, eficientemente, recompõe a objetividade necessária ao cum-

primento da tarefa. “*Sim, senhor, vou pedir urgência.*” Não pede.

Quanto à repercussão da atividade sobre sua vida, ela relaciona certo cansaço crônico associado à insônia, irritabilidade, depressão, dificuldades relacionais, dificuldades de concentração. O cansaço exacerba-se quando “[...] é preciso discutir com o cliente. Quando são pessoas fáceis... Quando é preciso discutir, duas pessoas cansam”. Além desses sintomas, de ordem psíquica, ela sente dores musculares freqüentes no membro superior e ombro direitos, o que lhe dificulta o cumprimento das tarefas domésticas. Já obteve o diagnóstico de LER/DORT por parte de um médico particular, mas recusou-se a aceitá-lo e na empresa, oculta os sintomas.

3.1 O trabalho como uso dramático de si

O uso de si por si mesmo está sempre em relação com o uso de si por outros. Nós não podemos compreender o que se passa na produção se não entendermos que o trabalho é sempre esta espécie de arbitragem entre “[...] o uso de si por si mesmo e uso de si por outros” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2002, p. 185).

Daí origina-se a noção de “uso dramático de si” (SCHWARTZ, 2000, p. 427, 652). Dramático aqui, não quer dizer que seja necessariamente trágico. No sentido etimológico, o termo dramático nos remete a uma história, não prevista no início, mas à qual não se pode escapar, uma espécie de destino a ser vivido.

As histórias destes dois tele-atendentes, onde se confrontam permanentemente diferentes tipos de problemas, resumem as dramáticas do uso de si. A elas se refere o termo debate de normas.

Aqui se situa mais uma afirmação

ergológica fundamental: A estrutura essencial da atividade é sempre um debate de normas, vários debates de normas. Trata-se de debates entre o que a Ergologia nomeia “normas antecedentes” (SCHWARTZ, 2000, p. 594) e as normas inscritas nas histórias pessoais, donde derivam-se as necessárias re-normalizações.

E o que são tais normas antecedentes? São tudo o que pré-existe em uma situação de trabalho. Existe lá uma pluralidade de normas que podem ser da ordem do emprego, dos objetivos da produção e da gestão, da organização do trabalho, do organograma, das regras comuns, o que é bem mais amplo que uma simples enumeração de procedimentos a seguir.

Os diferentes modos de trabalhar desses dois tele-atendentes nos mostra que há diferentes lidas com as normas antecedentes, onde cada um deles as re-interpreta, reajustando-as à situação presente, re-normalizando-as, dando a si mesmo estas normas re-interpretadas. As re-normalizações ocorrem no momento em que cada um deles em sua singularidade, com os seus próprios antecedentes e suas relações com este universo de normas antecedentes, assume este posto de trabalho e trabalha.

Mas por que afirmar que este debate de normas é uma arbitragem? Porque neste momento, onde cada atendente se encontra com a singularidade de um cliente e sua demanda, é preciso arbitrar entre o uso de si mesmo pelos outros, referenciando-se nas normas antecedentes e o uso de si por si mesmo, reajustando estas normas antecedentes, tentando torná-las compatíveis com a própria história. As re-normalizações são o fruto desta arbitragem.

Voltando aos nossos dois atendentes, suas diferenças de desempenho relacionam-se a distintas escolhas. Um prioriza o cliente e sua

demanda, re-significando as normas no sentido da *qualidade* do atendimento. O outro prioriza os critérios de produtividade impostos, re-significando as normas no sentido da *quantidade* de atendimentos. Tais re-normalizações são observáveis em vários momentos da atividade de ambos os atendentes. Preencher ou não os espaços de observação, impor ou não ao cliente a seqüência de questões exigida pelo sistema técnico, alterar ou não o código de uma ocorrência, burlar o sistema técnico de variadas formas, são todas escolhas manifestas, oriundas de um debate de normas.

Fazer uso de si por si significa escolher a si mesmo, através dos valores que cada um evidencia ou oculta nas re-normalizações operadas. Aqui será preciso bem diferenciar valores e normas. As normas são concretas e as re-normalizações resultantes do debate de normas, manifestam traduções precisas e derivam em escolhas de comportamento observáveis. Contudo, se há escolha, há critérios, qualquer que seja o nível onde tal escolha ocorra, mais ou menos consciente. O que significa que habita em nós um universo de valores que nos faz escolher esta ou aquela norma. Uma norma escolhida está sempre atrelada, não apenas a um valor, mas a um mundo de valores.

Todo resultado da atividade nos leva a um encontro dos valores em nós. E a cada situação, em atividade, iremos ao mesmo tempo redefinir estes valores, hierarquizá-los, avaliá-los. Esta avaliação consiste também em um questionamento incessante desta hierarquização. Diante da especificidade de cada situação estas questões são postas: Quais os valores que aqui me sustentam, como hierarquizá-los diante desta situação precisa?

As escolhas operatórias de Maria, nossa atendente de melhor desempenho, podem em

uma primeira impressão revelarem apenas sujeição às normas de produtividade prescritas. Mas vejamos o que ela nos diz sobre isto: “Às vezes eu sinto raiva do cliente, porque no tempo que eu estou gastando com ele eu podia ter atendido umas três pessoas... e o aparelho fica ali, piscando pra gente, cheio de cliente na linha”. “O aparelho-fica-piscando-pra-gente” é uma expressão antropomórfica referente às chamadas na espera (*clientes na linha*) e descreve as pressões sentidas sobre o ritmo do atendimento, especialmente quando há dificuldades para desvencilhar-se da atual chamada.

É importante lembrar que, neste contexto produtivo, se as normas prescritas não privilegiam o controle rígido do tempo gasto em cada atendimento, as exigências temporais da atividade associam-se às pressões da demanda sobre o coletivo de atendentes, já que há sempre chamadas na espera. Aqui se revelam valores que sustentam as escolhas desta atendente, pautados no forte compromisso em favorecer a equidade da distribuição das chamadas por entre o coletivo de atendentes, ou seja, a consciência de que a morosidade de uns tende a sobrecarregar os demais permeia sua atividade. Trata-se de valores não quantificáveis, de difícil precisão: solidariedade, justiça, vida comum..., o que a Ergologia nomeia “valores sem dimensão”³.

Quanto a João, o atendente de pior desempenho, suas escolhas pressupõem outras hierarquias, onde os critérios de produtividade, enquanto normas antecedentes, terão menos força neste debate onde as re-normalizações privilegiarão a individualização de cada cliente e a resolução de seu problema. O que está aqui em jogo? Podemos aqui nos referir também aos valores sem dimensão tais como solidariedade, justiça, vida comum?

Tais valores nós não os inventamos, embora eles sejam permanentemente re-trabalhados em nós. Somos atrelados a um universo de valores e não podemos fazer diferentemente. Todos sabemos o custo de agirmos segundo normas que confrontam nossas avaliações. Podemos aqui evidenciar outra afirmação ergológica fundamental: A atividade humana é um re-trabalho permanente de um universo de valores, re-trabalho aqui entendido como re-definição e re-hierarquização.

A forma como cada um vai tratar este universo de valores em sua relação com a concretude das situações é uma verdadeira prova de si mesmo, o que quer dizer que quando escolhemos uma norma de comportamento, estamos escolhendo a nós mesmos e a uma forma de viver com os outros. Aqui somos todos iguais, quando em atividade somos todos mobilizados por este uso dramático de si. E nada nos autoriza a dizer que a forma como cada um de nós se debate consigo mesmo é superior à do outro.

3.2 O trabalho como dramática do uso de um corpo-si

A estrutura essencial da atividade humana é sempre um debate de normas ou vários debates de normas. O corpo humano, enquanto “matriz da atividade humana” (SCHWARTZ, 2000, p. 664), é atravessado por este debate e nele se constitui, mobilizando permanentemente esta substância enigmática que a Ergologia nomeia o *si mesmo*, ao qual se refere o corpo em atividade. Origina-se aqui a noção de corpo-si (SCHWARTZ, 2000, p. 664). Não estamos aqui nos referindo à subjetividade humana, tal como alicerçada pela Psicologia. Trata-se sim de um sujeito mas, de um sujeito encarnado, onde psique e soma integram-se pelos fios da coerência estabelecida entre cada ser e seu meio, entre

vida individual e vida social, entre a construção de si mesmo e a construção das próprias contingências.

A atividade humana exige um corpo integrado que referencie o uso que cada ser faz de si mesmo em meio aos debates de normas. Esta integração refere-se à enigmática sinergia de faculdades heterogêneas, processo dinâmico que constitui a história de cada ser em sua materialidade corporal. A atividade humana exige um corpo referenciado em si mesmo, um corpo-si.

O uso dramático de si nos remete inexoravelmente ao próprio corpo, inscrevendo-se na materialidade da vida humana. O corpo-si como matriz da atividade, sintetiza a singularidade dos debates entre o *si mesmo* e as demais instâncias em que a vida se processa e registra a própria história destes encontros, entre um ser em equilíbrio mais ou menos instável e uma vida social, com seus valores, suas solicitações seus dramas. O corpo-si é história, memória sedimentada, ao mesmo tempo em que é vetor de singularização.

Os valores surgem na comunidade do viver, nós não os inventamos, eles pertencem ao domínio das coerências mútuas entre os indivíduos, mas nós os re-trabalhamos, re-hierarquizando-os, conforme seu grau de incorporação em nós, o que depende da integração destes valores às normas que nos regem. Enquanto matriz do re-trabalho dos valores em nós, o corpo-si sustenta a circulação dos valores da vida na cultura, transgredindo as fronteiras entre os domínios biológico e cultural ao mesmo tempo em que fundamenta a igualdade humana como tendência universal à singularização das normas locais do viver (SCHWARTZ, 2000, p. 652). Esta é a condição para pertencermos a um meio, a um modo de vida, a uma coletividade. Tal condição

da vida humana, acarreta uma única possibilidade de acesso às suas modalidades concretas, qual seja, encontrando-nos com as configurações singulares do viver e trabalhar, individuais e coletivas.

Tais afirmações derivam implicações sobre os questionamentos necessários à construção social de uma eficiência preventiva sobre as centrais de tele-atendimento enquanto importantes focos de adoecimento musculoesquelético e psíquico. Do ponto de vista ergológico, a saúde humana se refere à experiência humana, enquanto tentativa de singularizar o meio em função de suas próprias normas internas e como tal, de suas próprias normas de saúde e dos valores que as sustentam⁴.

A gestão de si e da própria saúde enquanto elemento estrutural da atividade humana de trabalho não se dissocia desta enquanto agir competente. E o agir competente é fundamentalmente determinado pelos valores que circulam através da atividade de trabalho⁵. É esta dinâmica valorativa que possibilita a singularização do meio produtivo, enquanto tentativa de construção de um meio coerente com as próprias normas de vida e com o próprio corpo em atividade.

4 Considerações finais

Trabalhar é gerir-se em um meio circunscrito por normas de ordens técnica, organizacional, gerencial, em meio às estruturas produtivas que hetero-determinam os objetivos do trabalho humano, seus instrumentos, seu tempo, seu espaço. Porém, tais níveis de heterodeterminação não excluem a atividade humana em sua mobilização de saberes e valores incorporados nas práticas, condição para a o agir competente em um meio produtivo em constante transformação. A atividade humana, enquanto

fundamento do viver, exige o movimento de singularização, fazendo com que as circunstâncias sejam sempre transformadas pela experiência humana.

A apropriação da dimensão singular das situações fundamenta o agir em competência. Nos encontros com a concretude singular das situações, o que envolve os processos técnicos e as relações inter-humanas, a história do corpo e a história das situações mesclam-se e constituem-se mutuamente. O corpo-si, enquanto núcleo do uso dramático de si, aqui exerce uma múltipla mediação, situando-se entre os padrões normativos contidos nas prescrições do

trabalho e a variabilidade das situações produtivas, entre a materialidade do corpo em sua fisiologia e a materialidade da produção em seus instrumentos, espaços e tempos, entre seus próprios valores e os valores dos outros que compartilham os objetivos da produção.

Os efeitos do trabalho sobre as pessoas, não podem, portanto, serem deduzidos automaticamente a partir das transformações dos contextos técnicos ou sociais. Compreender o trabalho exige acessar as histórias das situações de trabalho, em suas interações sempre singulares entre a atividade humana e os meios técnicos e sociais que configuram o viver e o trabalhar em contextos específicos.

Notas

¹ Ver “**Les ingrédients de la compétence**: un exercice nécessaire pour une question insoluble” dans Schwartz (2000).

² Ver: WISNER, A. **Réflexions sur l’Ergonomie (1962-1995)**.Toulouse: Octarès, 1995.

³ Ver “**Circulations, dramatiques, efficacités de l’activité industrielle**” in Schwartz (2000).

⁴ Ver: CANGUILHEM, G. **Le normal et le pathologique**. Paris: PUF, 1966.

⁵ Ver “**Les ingrédients de la compétence**: un exercice nécessaire pour une question insoluble” in Schwartz (2000).

Referências

ECHTERNACHT, E. H. **As Lesões por Esforços Repetitivos no contexto da reestruturação produtiva brasileira**. 185 f. 1998. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

ECHTERNACHT, E. H. O trabalho em duas centrais de atendimento ao cliente: similitudes e diferenças nas atuais transformações técnicas e organizacionais. In: ARANHA, A. V.; CUNHA, D. M.; LAUDARES, J. B. (Orgs.). **Diálogos sobre trabalho**: perspectivas multidisciplinares. Campinas: Papyrus, 2005. p. 171-208.

GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de teleatendimento telefônico de um banco em São Paulo. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 34-42, 2003.

MARINHO-SILVA, A. Os novos adoecimentos e o papel da medicina do trabalho. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 90-93, abr./jun, 2004.

RUZZA, R.; FRANCIOSI, C. **Situation de travail dans lès centres d'appels telephoniques**. Provence: Université de Provence, Departement d'Ergologie, 2002.

SCHWARTZ Y. **Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophie**. Toulouse: Octarès, 2000.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M. et al. (Orgs.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 23-33.

SCHWARTZ, Y. Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité. **@ctivités**, Paris, v. 4, n. 2, p. 122-133, 2007. **Disponível em**: <<http://www.activites.org>>. Acesso em: 2007.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Eds.). **Travail et Ergologie**. Toulouse: Octarès, 2003.

TOOMINGAS, A. et al. **Working conditions and employee health at call centers in Sweden**. Stockholm: National Institute for Working Life, 2002.

TORRES, C. **A atividade nas Centrais de Atendimento**: outra realidade, as mesmas queixas. 106 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2001.

Recebido em setembro de 2007

Aceito para publicação em outubro de 2007

Yves Schwartz

Professeur de Philosophie, Département d'Ergologie-Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail, et Centre d'Epistémologie et d'Ergologie comparatives, UMR CNRS 60 59 Université de Provence.
yves.schwartz@univ-provence.fr

Eliza Helena Echternacht

Professora de Ergonomia no Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.
Laboratório de Integração Produção e Saúde no Trabalho.
eliza@dep.ufmg.br
eliza.echter@gmail.com