

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MAURÍCIO CÔRTEZ PICHLER

A PERCEPÇÃO DOS TELEOPERADORES ACERCA DA ORGANIZAÇÃO
DO TRABALHO APÓS A IMPLANTAÇÃO DO ANEXO II DA NORMA
REGULAMENTADORA 17

Porto Alegre

2013

MAURÍCIO CÔRTEZ PICHLER

**A PERCEPÇÃO DOS TELEOPERADORES ACERCA DA ORGANIZAÇÃO
DO TRABALHO APÓS A IMPLANTAÇÃO DO ANEXO II DA NORMA
REGULAMENTADORA 17**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Psicologia Social e Institucional.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Jussara Maria Rosa Mendes

Porto Alegre

2013

Dedico este trabalho à minha família, aos teleoperadores do Brasil e aos profissionais e estudiosos que contribuem diariamente para a ampliação e o aperfeiçoamento das práticas e da pesquisa no campo da saúde do trabalhador no País.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente aos meus pais e à minha família pelo amor irrestrito e o incondicional.

Ao meu amor, Gabriela Guardiola Muller.

Aos colegas de NEST em geral, em especial à professora e orientadora Jussara Mendes, à professora Dolores Wunsch e à colega de pesquisa Silvana Oliveira.

Aos colegas de mestrado em geral, em especial aos amigos Karine Perez, Leandro Walter e Vinícius Tonollier.

Aos professores do PPGPSI-UFRGS, em particular aos professores Pedrinho Guareschi e Simone Paulon.

Aos funcionários do Instituto de Psicologia da UFRGS.

À professora Maria de Lourdes Drachler e aos professores José Carlos Leite e Nédio Seminotti.

Ao pesquisador André Dalbem.

Ao SINTTEL-RS.

Aos meus amigos em geral.

Aos teleoperadores participantes desta pesquisa.

Aos teleoperadores do Brasil.

À CAPES.

À banca que examinará esta pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa versa sobre a percepção dos teleoperadores acerca da organização do trabalho em telemarketing/teletendimento, tendo em vista a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17. O objetivo do trabalho é o de examinar a percepção dos teleoperadores sobre a organização do trabalho após a implantação desta legislação. Para atingir este objetivo, desenvolveu-se um questionário contemplando os aspectos da organização do trabalho baseado nesta Lei e se questionou acerca de possíveis mudanças percebidas pelos trabalhadores. Sete trabalhadores foram entrevistados, sendo três provindos de um *call centre* de pequeno porte – com uma organização de trabalho menos rígida – e quatro provindos de distintos *call centres* de grande porte – com uma organização de trabalho mais rígida. A análise e a discussão dos resultados se deram utilizando métodos de avaliação qualitativas, baseados na análise de conteúdo temática. Concluiu-se que teleoperadores de *call centres* com uma organização do trabalho menos rígida e menos focada no controle do processo de trabalho tendem a vivenciar os distintos aspectos da organização do trabalho como acentuadamente positivos e benéficos, enquanto os teleoperadores de *call centres* com uma organização do trabalho rígida e focada no processo de trabalho tendem a perceber estes mesmos aspectos como moderadamente negativos/prejudiciais. Também se concluiu que os trabalhadores dos *call centres* com organização de trabalho rígida tendem a considerar as mudanças como moderadamente negativas/prejudiciais, enquanto os trabalhadores de *call centres* de organização de trabalho menos rígidas não apresentaram uma tendência quando questionados acerca das mudanças.

ABSTRACT

This research focuses on the perception of telemarketers regarding the organization of work in call centres, considering the implementation of the *Anexo II da Norma Regulamentadora 17*. This study aims to examine the perception of telemarketers over the work organization after the implementation of this legislation. To achieve this goal, a questionnaire was developed covering the aspects of work organization based on this legislation and questioning about possible changes perceived by workers. Seven workers were interviewed, three coming from a small call centre – with a less rigid work organization – and four coming from different large call centres – with a more rigid work organization. Analysis and discussion of the results was made by utilizing qualitative evaluation methods, based on a thematic content analysis. It was concluded that telemarketers from call centres with a less rigid work organization and less focused on the control of the labor process tend to experience the different aspects of the organization of work as markedly positive/beneficial, while the telemarketers from call centres with a rigid work organization, focused on the work process tend to perceive these same aspects as moderately negative/harmful. It was also concluded that workers from call centres with a rigid work organization tend to consider the changes as moderately negative/harmful, while workers from call centres with a less rigid work organization presented no tendency when asked about the changes.

SUMÁRIO

1	Introdução	8
2	Um Panorama Geral do Setor de <i>Call centre</i> no Brasil.....	10
2.1	Evolução Histórica do Setor de Comunicações no País.....	11
2.2	Características dos <i>Call centres</i> no Brasil	14
3	Teleoperador: a Saúde do Trabalhador em Foco	19
3.1	O Campo da Saúde do Trabalhador.....	19
3.2	Saúde do Teleoperador: Revisão de Literatura	22
4	A Organização do Trabalho e o Teleoperador	26
4.1	Compreendendo a Organização do Trabalho em <i>Call centres</i>	26
4.2	Gestão de Pessoas em <i>Call centres</i> : Fundamentos e Influências.....	29
4.3	Trabalho Precarizado em <i>Call centres</i>	32
5	A Legislação Trabalhista sobre o Teleoperador.....	35
5.1	Histórico e Antecedentes da Elaboração de Anexo à NR-17	35
5.2	Anexo II da Norma Regulamentadora 17.....	38
6	Metodologia.....	43
6.1	Objetivo Geral.....	43
6.2	Objetivos Específicos	43
6.3	Caracterização da Pesquisa	43
6.4	Procedimentos Metodológicos e Análise dos Resultados	44
6.5	Caracterização do Instrumento de Pesquisa.....	46
6.6	Caracterização dos Participantes.....	46
6.7	Caracterização dos <i>Call centres</i> Visitados.....	48
6.8	Considerações Éticas.....	50
7	Análise e Discussão dos Resultados	51
7.1	Vivência dos Aspectos da Organização do Trabalho.....	52
7.2	Percepção das Mudanças	74
8	Considerações Finais	82
9	Referências	86
	Anexo A	91
	Anexo B	101
	Anexo C	102

1 Introdução

O estudo em questão se insere no campo da saúde do trabalhador e se propõe a *examinar a percepção dos teleoperadores sobre organização do trabalho após a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17*. Para proceder à investigação, se procurou *analisar como o teleoperador vivencia a organização do trabalho, tendo em vista as diretrizes estabelecidas na legislação, particularmente após a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17* e se buscou *identificar se foram percebidas mudanças no trabalho e, caso tenham sido percebidas, verificar quais os tipos de mudanças e como foram vivenciadas*. Como meio de atingir estes fins, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com três teleoperadores provindos de um *call centre* de pequeno porte e com quatro provindos de diferentes *call centres* de grande porte. Partiu-se, inicialmente, de quatro categorias iniciais de análise, tendo em vista a literatura acerca do tema: (1) organização do trabalho; (2) saúde do trabalhador; (3) o Anexo II da Norma Regulamentadora 17 do Ministério do Trabalho; e (4) mudanças no trabalho. A partir destas, desenvolveu-se o referencial teórico e, atuando como suporte na análise do conteúdo das entrevistas, constituíram-se as categorias analíticas emergentes que buscaram responder aos objetivos propostos pela dissertação.

No Brasil, o setor de *call centre* atualmente abriga um contingente superior a 1,5 milhão de trabalhadores (ABT, 2012), impulsionado pelo acentuado crescimento do setor de serviços, ocorrido a partir de meados da década de 1990. A maior parte dos *call centres* está situado na iniciativa privada e presta serviços terceirizados. Entretanto, desde março de 2007, o Ministério do Trabalho editou o Anexo II da Norma Regulamentadora (BRASIL, 2007) que estabeleceu parâmetros mínimos de trabalho para os teleoperadores, que discorrem acerca das condições da organização do trabalho para o teleoperador. O objetivo primordial da legislação era o de garantir ao teleoperador uma vivência menos prejudicial e mais benéfica do trabalho, ofertando a estes uma garantia mínima de direitos fundamentais e uma vivência mais humana e decente de trabalho. A sua edição, em tese, promoveria acentuadas mudanças na organização do trabalho neste ramo. De vigência imediata após a sua edição, nas disposições transitórias do Anexo II da Norma Regulamentadora 17, alguns

itens – particularmente o referente a mobiliário – se permitia às empresas um período de tempo maior para sua implantação. Este período, para certos itens, poderia compreender um prazo de até cinco anos, que expirou em março de 2012. Dito de outra forma, há pouco tempo é que ocorreu a plena vigência desta peça normativa. Daí origina-se a curiosidade em investigar como o trabalhador está vivenciando o trabalho após a implementação das exigências legais, se ele percebeu mudanças e, caso o tenha percebido, quais foram elas e como as experienciou.

O trabalho realizado em telemarketing/teleatendimento, dentre outras características, revela-se tipicamente muito estruturado. O nível de prescrição a que estão normalmente submetidos os teleoperadores é significativamente elevado. Esta dissertação parte da noção de Dejours (1992) de que um modelo de organização altamente roteirizado e procedimentalizado potencializa as vivências de sofrimento, uma vez que será maior a carga psíquica a que estará submetido o trabalhador. Também se adota o entendimento de Clot (2006) de que o trabalho restringe a sua função psicológica quando se confunde com a mera execução de procedimentos.

Esta pesquisa se insere no campo da saúde do trabalhador e, de forma mais ampla, na área da saúde coletiva, e tem por objeto de estudo e intervenção as relações entre saúde e trabalho (NARDI, 2006). Ampara-se na constatação de Seligmann-Silva (2011) de que se vive uma acentuada precarização dos laços sociais para a compreensão do cenário típico das relações de trabalho na contemporaneidade. Por fim, o estudo se justifica em razão de que na atual conjuntura socioeconômica mundial, ditada pela lógica da globalização e da internacionalização, o campo da saúde do trabalhador revela as contradições presentes nas relações entre capital e trabalho, acentuando o papel da força de trabalho como mercadoria substituível e o perverso mecanismo de exclusão dos trabalhadores pelo adoecimento (MENDES, WÜNSCH e CORRÊA, 2009).

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. No primeiro, se trata do setor de telefonia e de *call centre* no Brasil a partir de uma perspectiva histórica e abrangente. No segundo, se discorrerá sobre o campo da saúde do trabalhador e se apresentará uma revisão de literatura a respeito de estudos deste campo que dizem respeito aos teleoperadores. No terceiro, se focará a organização do

trabalho em *call centres*, a gestão de pessoas e o trabalho precarizado nestas organizações. No quarto, se tratará do processo de construção coletiva do Anexo II da Norma Regulamentadora 17 (NR-17) e se explorará esta peça da legislação em mais detalhes. No quinto, se tratará especificamente das questões metodológicas desta pesquisa. No sexto, se dará a análise e a discussão dos resultados, tendo em vista os objetivos de analisar como o operador vivencia o seu trabalho e de verificar se e quais mudanças foram identificadas no mesmo. Por fim, no sétimo, constam as considerações finais deste estudo.

2 Um Panorama Geral do Setor de *Call centre* no Brasil

Neste capítulo, se tratará da evolução histórica do setor de telecomunicações no Brasil e se caracterizará o setor de *call centres* no Brasil.

2.1 Evolução Histórica do Setor de Comunicações no País

Atualmente, o serviço de telecomunicações brasileiro se apresenta disseminado no país e está estruturado de modo avançado em termos da tecnologia utilizada no setor. Desde meados da década de 1990, conforme Anatel (2000), observou-se um crescimento veloz da resposta à grande demanda na telefonia. Entretanto, para se chegar a este patamar de disseminação e de refinamento tecnológico o setor de comunicações do País percorreu um longo caminho.

O sistema de telecomunicações no Brasil passou por diversas transformações durante o século XX. No início dos anos 1960, um conjunto de redes e serviços funcionava de forma marcadamente precária. Numa tentativa de alterar este panorama, em agosto de 1962, a Presidência da República sancionou a Lei que instituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações (BRASIL, 1962). O documento se revelou o primeiro marco importante na história das telecomunicações brasileiras da segunda metade do século passado. De acordo com este Código, os serviços de telecomunicações a transmissão eram definidos da seguinte maneira:

emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios óticos ou qualquer outro processo eletromagnético. Telegrafia é o processo de telecomunicação destinado à transmissão de escritos, pelo uso de um código de sinais. Telefonia é o processo de telecomunicação destinado à transmissão da palavra falada ou de sons (BRASIL, 1962, art. 4º).

Embora a regulamentação do setor de telecomunicações tivesse dado um novo impulso ao mercado de telefonia brasileiro, com definições e diretrizes que ampliaram a regulação governamental sobre o mercado e melhoraram a qualidade dos serviços oferecidos, graves problemas permaneceram. Existiam grandes distorções tarifárias entre as regiões do País; as mesmas, por vezes,

tinham o preço aumentado de modo relativamente arbitrário. Para contornar estas e outras questões que se impunham como entraves para o funcionamento adequado desse ramo de serviços no Brasil, o governo militar criou uma sociedade de economia mista para este fim.

A criação da Telebrás se deu em 1972. Este é considerado o segundo marco expressivo, em termos de ação governamental visando tirar o sistema de telecomunicações brasileiro do estado de precariedade em que se revelava. Dentre as finalidades deste ente da administração pública, de acordo com a Lei que o criara, citam-se as seguintes:

I - Planejar os serviços públicos de telecomunicações, de conformidade com as diretrizes do Ministério das Comunicações; II - Gerir a participação acionária do Governo Federal nas empresas de serviços públicos de telecomunicações do país; III - Promover medidas de coordenação e de assistência administrativa e técnica às empresas de serviços públicos de telecomunicações e àquelas que exerçam atividades de pesquisa ou industriais, objetivando a redução de custos operativos, a eliminação de duplicações e, em geral, a maior produtividade dos investimentos realizados (BRASIL, 1972, art 3º).

Com o advento da Telebrás, ampliou-se a regulação estatal sobre o sistema, uma vez que as tarifas passaram a ser fixadas pelo governo, porém, é importante observar administração desses preço teve como principal o interesse a contenção do processo inflacionário (ANATEL, 2000, p. 17).

O terceiro grande marco da organização do setor de telecomunicações ocorreu quando do fim do período de monopólio estatal. Em 1995, a aprovação da Emenda Constitucional nº 8 (BRASIL, 1995) permitiu a participação de capital privado neste setor, o que era vedado até então pela constituição de 1988. Rege o texto da Emenda:

Compete à União (...) explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais; (...) explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: a) os serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens (Brasil, 1995).

Chegavam às telecomunicações do Brasil as políticas de inspiração liberal que conduziram à privatização de diversos ramos de atividade econômica que antes eram monopólios estatais. Apesar das consequências adversas dessas políticas tanto para a capacidade de regulação pública dos serviços quanto para as condições de emprego e de trabalho dos trabalhadores do setor, não há dúvida que após a abertura do mercado, as telecomunicações brasileiras deram passos significativos no sentido da sua modernização. Com a quebra do monopólio estatal iniciaram os processos de privatização do setor, completados no final do ano de 1999. Conforme estudo desenvolvido pela Anatel (2000), os investimentos superiores a 13 bilhões de dólares somente no ano de 1999 neste ramo de atividade econômica indicam que o Brasil passou a figurar dentre os países situados nos mais elevados patamares na área de geração, armazenamento, uso e disseminação da informação.

Do ponto de vista do usuário dos serviços de telecomunicações, um fator relevante na estruturação do setor foi a promulgação do Código de Defesa do Consumidor. A Constituição Federal de 1988 já anunciava que “o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor” (BRASIL, 1998, art. 5º, § XXXIII). O Código, datado de 11 de setembro de 1990, regulamentou como se daria esta defesa, ao estabelecer:

normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social (...) [Entende que] Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final (BRASIL, 1990)

Com a introdução desta regulamentação, na qual se abrangiam questões como a qualidade de produtos e serviços, publicidade e responsabilidades e – sobretudo – sanções que podem até levar a detenções, modificou-se a maneira como se relacionam os clientes, consumidores, usuários os fabricantes e provedores de serviços (INMETRO, 2006, p. 2). Para atender as exigências da lei foram criados, e expandiram-se rapidamente, os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), que em sua maioria se realizavam por intermédio telefônico, dando impulso ao surgimento de muitas vagas de trabalho neste ramo de atuação.

Subsequentemente, o Decreto nº 6.523 de 2008 veio a regulamentar a criação e modo de funcionamento dos SACs. Este Decreto:

Fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC (...) com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços (BRASIL, 2008)

Com o advento do Decreto, e dos parâmetros por ele estabelecidos, difundiram-se estes serviços em ainda maior escala, o que representou um crescimento na já ampla oferta de empregos no mercado de *call centres* do Brasil.

Diante deste novo cenário, telefonia modernizada e disseminada e exigência legal de atendimento ao consumidor, os *call centres* terceirizados figuraram como uma nova oportunidade de negócio. As empresas desse ramo passaram a estar entre as maiores geradoras de emprego no setor de prestação de serviços. Conforme Chahad e Zokun (2002), os serviços de telemarketing/teleatendimento oferecem potencialmente muita oferta de emprego uma vez que suas empresas clientes lhes repassam várias atividades que não são essenciais aos seus empreendimentos. Os *call centres* passaram a ser um dos maiores empregadores no País, adquirindo uma importância significativo no universo do trabalho brasileiro.

2.2 Características dos *Call centres* no Brasil

O ramo de telefonia, em especial o setor de *call centres*, é hoje um dos maiores empregadores do País. Conforme dados da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2012), o setor já empregava mais de 1.200.000 pessoas. Ainda de acordo com os dados desta instituição, os últimos cinco anos registraram um crescimento médio do ramo a uma taxa de 10% ao ano, constituindo-se um dos segmentos que mais crescem no mercado de trabalho brasileiro. A Tabela 1, extraída do Portal *Call centre* UOL, apresenta dados atualizados acerca de características gerais de importantes *call centres* com atuação no Brasil.

Tabela1. Características do Mercado de *Call centre* no Brasil

Empresa	Faturamento em 2010 (em reais)	Projeção de crescimento para 2011 (em reais)	Funcionários	PAs	Sites	Operadores
Contax	2.398.000.000,00	ND	91.941	35.222	34	71.339
Atento	2.282.524.000,00	ND	74.107	ND	30	62.000
Tivit ***	626.614.000,00	ND	26.403	ND	19	ND
Dedic	ND	ND	19.096	8.178	15	18.039
Teleperformance	ND	ND	13.000	8.000	5	11.500
Algar Tecnologia	338.000.000,00	420.000.000,00	12.048	7.500	9	8.822
AeC	274.000.000,00	370.000.000,00	14.729	7.013	8	12.831
TMKT	ND	ND	10.850	5.118	5	10.633
AlmavivA	184.937.789,00	275.551.219,00	10.640	4.000	5	8.000
CSU.Contact	171.933.000,00	ND	9.946	4.260	7	7.454
CTIS	167.848.637,50	182.497.588,69	ND	3.000	4	5.000
Vidax	148.605.385,00	340.000.000,00	17.600	6.200	8	16.400
SPCom	ND	ND	6.762	4.003	4	6.400
Uranet	130.000.000,00	150.000.000,00	4.500	5.970	3	3.335
Call	122.000.000,00	185.000.000,00	6.348	3.100	9	5.757
Provider ***	97.591.000,00	ND	8.444	1.907	5	4.681
Sitel	ND	ND	3.500	2.200	5	3.300
Voxline	74.000.000,00	77.000.000,00	1.944	1.500	1	1.594
Veganet	54.000.000,00	70.000.000,00	1.488	807	1	1.239
Adedo	ND	ND	ND	1.200	2	ND
ABS Brasil	ND	ND	1.300	800	1	1.100
Telco	18.843.271,00	ND	1.300	1.000	4	ND
Teletech	ND	ND	ND	700	1	818
CPFL Atende	16.400.000,00	27.000.000,00	775	463	2	699
Proxis	ND	ND	521	330	2	468
Total*	7.105.297.082,50		337.242	112.471	189	261.409
Total ajustado **	9.766.814.591,00		510.200	228.576		

* Dados referentes à somatória dos balanços das empresas acima citadas, que representam 72% do total do mercado terceirizado.

** Valores ajustados com base em estimativas mercadológicas para as empresas que não divulgam balanço.

*** Faturamento relativo ao serviço de contact center

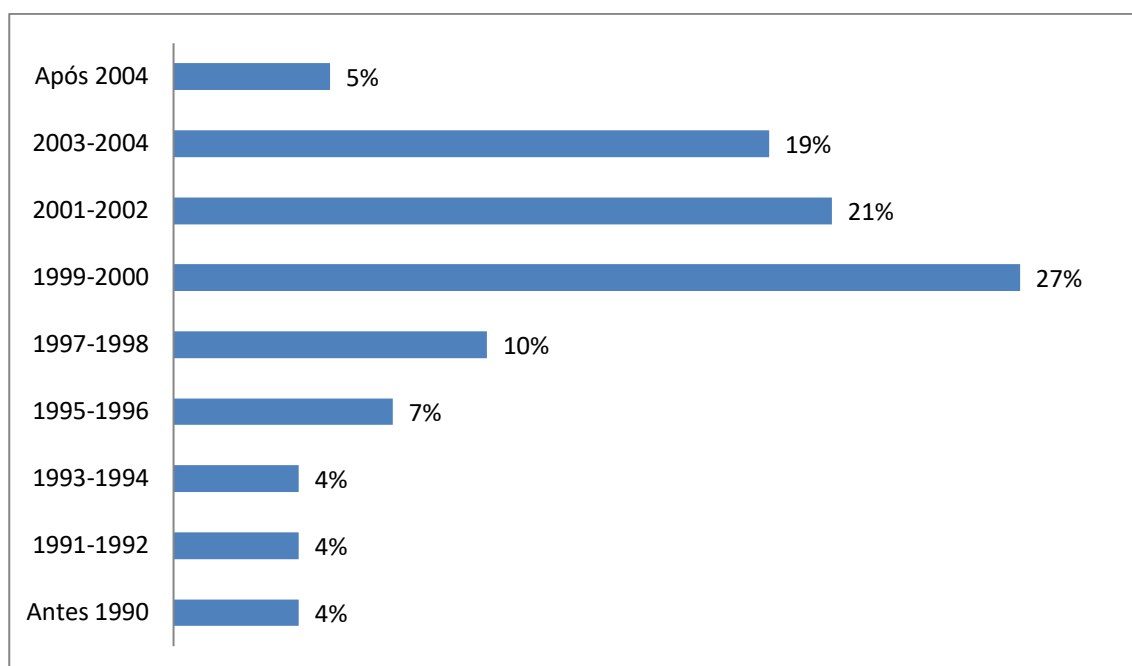
Fonte: Portal *Call centre* (2013)

As empresas com o maior faturamento e maior número de trabalhadores empregados – a Contax e a Atento – despontam como as líderes do mercado, apresentando números nos patamares superiores no que se refere a indicadores econômicos e capital humano. Talvez a principal característica que compartilhem seja o fato de prestarem serviços terceirizados em diversas localidades (ou *sites*), com acentuada distribuição geográfica destes pelo País. Tomando-se por base os dados de ABT (2012), antes concentrados no eixo Rio-São Paulo – seguidos pelos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e pelo Distrito Federal – os *call centres* se expandiram para o Nordeste e cidades menores. No

que tange às diferenças entre ambas as empresas citadas, e ao contrário do que ocorre com a maior parte das empresas de *call centre* que atuam em território nacional, a Atento constitui-se num dos braços do Grupo Telefônica, de origem espanhola, contrariando a tendência dominante de empresas brasileiras predominarem no ramo no País.

Em um dos estudos mais completos realizados acerca do *call centres* no Brasil – O Relatório da Indústria de *Call centres* no Brasil, de 2005, desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – se aponta diversas características do ramo no País. É possível argumentar que em termos de informações acerca de organização e de condições de trabalho o estudo possa se mostrar ultrapassado, tendo em vista a introdução do Anexo II da Norma Regulamentadora 17 em 2007 (Ministério do Trabalho, 2007), que estabeleceu parâmetros mínimos de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente para o trabalho de teleatendimento. Porém, diversas informações contidas no Relatório mantêm sua pertinência, visto a persistência das tendências apresentadas na pesquisa com as práticas que ainda se realizam, apesar da nova regulamentação. A seguir, se apresentam alguns dados que constam do Relatório em questão.

Quanto às características setoriais e organizacionais, o setor de *call centre* no Brasil mostra-se relativamente novo: 72% deles têm menos de 16 anos de existência e 96% deles foram criados após 1990. O Gráfico 1 evidencia esta tendência em termos percentuais (até o ano de 2005):

Gráfico 1. Percentuais Anuais de Implantação de *Call centres* no Brasil

Fonte: Relatório da Indústria de *Call centres* no Brasil 2005.

Como se pode observar pelo gráfico, o período de maior crescimento se deu entre 1999 e 2002, graças ao impulso dado pela quebra do monopólio estatal das telecomunicações, conforme referido anteriormente. Quanto às características dos trabalhadores dos *call centres* brasileiros, o estudo identificou que a maior parte desse contingente possuía 2º grau completo (74%). No que tange ao gênero, se averiguou que a força de trabalho feminina predominava (76,2%), e que não havia diferença significativa entre os *call centres* próprios e os terceirizados. Para tornarem-se proficientes no serviço que realizavam, o período médio de treinamento era de 19 semanas. Os empregados de tempo integral representavam 87% do total.

No que se refere às práticas de recursos humanos,

O *turnover* anual, definido (...) como os empregados que se demitiram, que foram demitidos, que se aposentaram, que foram promovidos para outras posições, internamente ou para outras empresas do grupo, apresentou uma média geral de 38,6%, com diferenças entre o tipo de *Call centre*: próprios, 29,9% e terceirizados, 36,0% (PUC-SP, 2005, p. 7).

O tempo médio de permanência dos teleoperadores nos *call centres* foi de 2,4 anos. Entretanto, 44% dos trabalhadores tinham menos de um ano no emprego e somente 12,7% apresentavam mais de cinco anos de casa. Os gerentes destas empresas tinham um tempo médio de permanência no cargo de 4,3 anos. Para os *call centres* próprios, a média foi de 5,2 anos. Já no caso de *call centres* terceirizados, a média cai para 3,2 anos. A diferença indica que nos *call centres* próprios os gerentes tendem a se manterem mais tempo empregados na mesma firma. Finalmente, no que se refere ao ambiente institucional, se averiguou uma influência no fato de o trabalhador ter sido sindicalizado sobre os índices de *turnover*. Estes últimos eram maiores entre os não sindicalizados, atingindo 17%, contra 14,4% entre os sindicalizados. Isso sugere que os trabalhadores sindicalizados tendem a permanecer mais no emprego.

3 Teleoperador: a Saúde do Trabalhador em Foco

Este capítulo versará sobre o campo da saúde do trabalhador e apresentará uma revisão de literatura acerca da saúde do teleoperador.

3.1 O Campo da Saúde do Trabalhador

O campo da saúde do trabalhador está atravessado por uma diversidade de disciplinas e práticas que o tornam essencialmente plural, interdisciplinar. Dentre as disciplinas e campos de conhecimento e de práticas que o compõe, pode-se citar a Medicina Social, a Clínica Médica, a Medicina do Trabalho, a Sociologia, a Epidemiologia Social, a Engenharia, a Psicologia, Enfermagem e Serviço Social (NARDI, 2006). A característica que diferencia a saúde do trabalhador dos outros modelos de análise da relação entre 'trabalho e saúde' é a afirmação do trabalhador como sujeito ativo das ações no campo da saúde relacionada ao trabalho, e a recusa a considerá-lo simplesmente como objeto da atenção à saúde, tal como é tomado pela Saúde Ocupacional e pela Medicina do Trabalho.

De acordo com Mendes, Wunsch e Corrêa (2009), o campo da saúde do trabalhador implica em uma inter-relação de distintas alternativas de intervenção que dão conta de variadas maneiras de determinação do processo de saúde e de doença dos trabalhadores. Estas especificidades da saúde são dadas por inflexões socioeconômicas e ideológicas relativas ao saber teórico e prático sobre saúde e doença (MINAYO, 2007).

Conforme Mendes e Oliveira (1995), o campo teórico da saúde do trabalhador, até se constituir como tal, passou por uma evolução conceitual, na qual uma marcante mudança de paradigma se operou. Inicialmente, o tema da saúde no trabalho restringia-se ao campo de saber da Medicina do Trabalho. O cenário em que se perpetravam as ações era o hospital e o ator principal, o médico. Posteriormente, o campo da Saúde Ocupacional, já não se revelando tão restrito como o anterior, passou a dar conta da saúde no trabalho. Aqui o agente era uma equipe, e se concebiam as ações como realizadas em nível

ambulatorial. A partir de mais uma mudança de paradigma, na qual o ator principal torna-se o cidadão, e o cenário de intervenção a sociedade, é que a Saúde do Trabalhador passa a se constituir como campo de saber *per se*, paradigma no qual o usuário passa a ser sujeito da ação. Neste caso a Saúde do Trabalhador confere a si, como campo de conhecimento, um papel de promotor da saúde, partindo de uma perspectiva social de determinação do processo saúde e doença no trabalho.

Quadro 1. Desenvolvimento conceitual da saúde do trabalhador

Determinante do processo	Ação principal	Caráter Principal	Ator Principal	Cenário	Papel do usuário	Campo da saúde
Biológico	Tratamento da doença	Técnico	Médico	Hospital	Usuário é objeto da ação	Medicina do Trabalho
Ambiental	Prevenção da doença	Técnico	Equipe	Ambulatório	Usuário e ambiente são objetos	Saúde Ocupacional
Social	Promoção da saúde	Técnico e político	Cidadão	Sociedade	Sujeito	Saúde do Trabalhador

Fonte: Mendes e Oliveira (1995).

No Brasil, o campo da Saúde do Trabalhador, embora de forma gradual, vem progressivamente sendo amparado por políticas públicas, dispositivos legais e estratégias de governo que contribuem para sua implementação no âmbito nacional.

A Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho - PNSST tem por objetivos a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e a prevenção de acidentes e de danos à saúde advindos, relacionados ao trabalho ou que ocorram no curso dele, por meio da eliminação ou redução dos riscos nos ambientes de trabalho (MINISTÉRIO DA SAÚDE 2012).

Partindo de uma perspectiva de atenção integral à saúde do trabalhador, a referida política ainda prevê – em termos de diretrizes,

a) inclusão de todos trabalhadores brasileiros no sistema nacional de promoção e proteção da saúde; b) harmonização da legislação e a articulação das ações de promoção, proteção, prevenção, assistência, reabilitação e reparação da saúde do trabalhador; c) adoção de medidas especiais para atividades laborais de alto risco; d) estruturação de rede integrada de informações em saúde do trabalhador; e) promoção da implantação de sistemas e programas de gestão da segurança e saúde nos locais de trabalho; f) reestruturação da formação em saúde do trabalhador e em segurança no trabalho e o estímulo à capacitação e à educação continuada de trabalhadores; e g) promoção de agenda integrada de estudos e pesquisas em segurança e saúde no trabalho (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012)

Embora a plena efetivação dessas diretrizes encontre barreiras econômicas, políticas e até institucionais, elas oferecem instrumentos normativos para enfrentar os desafios hoje apresentados pelo campo da saúde do trabalhador no cenário brasileiro. Conforme Nardi (2006), por um lado se presencia a continuação de formas de adoecimento típicas do processo de produção fordista-taylorista, em vista dos riscos tradicionais como acidentes, excesso de esforço, etc. Por outro, há um novo perfil de adoecimento, no qual a marca principal tem sido o sofrimento psíquico, que se associa às novas exigências que são impostas aos trabalhadores no modelo de acumulação flexível do capital. Em especial no caso brasileiro, o modelo “Frankenstein” (MERLO, 2000), no qual coabitam o processo de produção fordista-taylorista e os processos toyotistas de produção, potencializando as formas de sofrimento e adoecimento do trabalhador. Diante deste cenário, o campo da saúde do trabalhador engendra conquistas no plano nacional – tal como o seu reconhecimento e a efetivação de políticas públicas que possam contribuir para o enfrentamento das lacunas persistentes. O trabalho vai sofrendo profundas modificações e as formas de enfrentar as refrações por ele produzidas não se alteram ou não tem sido suficientemente eficazes para evitar os elevados patamares de adoecimento e de acidentes dos trabalhadores.

3.2 Saúde do Teleoperador: Revisão de Literatura

O significativo crescimento do setor de *call centres* no Brasil, ocorrido a partir da década de 1990, e a organização de trabalho peculiar a este campo deram impulso a uma abrangente literatura produzida no campo da saúde coletiva destinada a estudar a inter-relação entre esta atividade profissional e a saúde dos trabalhadores envolvidos. Embora não se procure esgotar o tema, destacam-se abaixo pesquisas que o colocam em evidência, apontando brevemente suas temáticas centrais, bem como objetivos e conclusões.

Diversos estudos (FERNANDES et al., 2002; VILELA E ASSUNÇÃO, 2004; ASSUNÇÃO et al., 2006; OLIVEIRA et al., 2006; TORRES e ABRAHÃO, 2006; REZENDE, 2007; SCOLARI, 2007; VILELA e ASSUNÇÃO, 2007; FERREIRA et al., 2008; ADAMUZ, 2010; LUCCA e CAMPOS, 2010; CORDEIRO, 2011) abordam a questão da saúde dos operadores de telemarketing e de teleatendimento. A pesquisa de Fernandes, Paci e Passos (2002), avaliando as repercussões do processo de trabalho dos *call centres* na saúde de seus funcionários, a partir de uma amostra de 155 operadores de uma mesma empresa, encontrou um índice geral bastante expressivo de estresse psíquico utilizando o Questionário de Saúde Geral de Goldberg (QSG): 16,8%. Em artigo de Torres e Abrahão (2006), indagando como condições, organização e conteúdo do trabalho contribuíam para vivências de prazer e sofrimento, norteados pela Psicodinâmica do Trabalho e pela Ergonomia – a partir da análise de 26 indicadores de possíveis fontes prazer e sofrimento no trabalho em uma central de teleatendimento de um fundo de pensão privado – observou-se que o trabalho telemarketing e de teleatendimento se revela fonte potencial de sofrimento.

A investigação de Rezende (2007) buscou, dentre outros objetivos, assinalar situações de trabalho adversas e nocivas à saúde dos profissionais em telemarketing/teleatendimento. Identificou-se que a maioria das situações adversas no trabalho relaciona-se com o estabelecimento de um Tempo Médio de Atendimento (TMA) que deve ser atingido independentemente do cliente e da situação. Isso nos leva a questionar a estratégia de gestão das empresas de telemarketing-teleatendimento, uma vez que a tentativa de racionalização

industrializada do trabalho neste setor, caracterizado por relações de duração pouco previsíveis entre cliente e operador, contribui forçosamente para o adoecimento do trabalhador, o que, por sua vez, acaba inclusive por produzir reflexos negativos nos índices de produtividade dessas empresas. Isso é corroborado em artigo de Assunção et al. (2006), no qual adota-se um modelo de análise que leva em conta a atividade no intuito de obtenção de elementos explicativos do perfil de morbidade auto referida para gerar propostas de intervenção na organização do trabalho em teleatendimento. Os resultados demonstraram, partindo das exigências das tarefas solicitadas pelos métodos de gestão, associação entre estas e com sintomas mórbidos, de acordo com a literatura consultada.

Adamuz (2010) estudou a questão da insalubridade no trabalho em *call centres*, tomando como critério as diretrizes da Portaria nº 9 do Ministério do Trabalho sobre trabalho em teleatendimento e telemarketing (2007). A pesquisa constatou que previamente à nova legislação, as normas regulamentadoras da referida atividade eram equívocas, já que não atendiam às necessidades mínimas dos teleoperadores. Desse modo, observava-se um gradativo aumento das doenças decorrentes das atividades executadas, evidenciando-se múltiplos fatores que originavam e resultavam na exposição a agentes agressivos à saúde. Entretanto, é do entendimento do autor que a nova legislação introduz cuidados e prevenções que podem reduzir os fatores que provocam insalubridade.

Em artigo de Ferreira et al. (2008), analisou-se as condições de produção vocal dos teleoperadores, correlacionando-as ao fato de estarem ou não satisfeitos com a própria voz. Concluiu-se que os fatores decorrentes de alterações relacionadas à saúde física dos teleoperadores e fatores organizacionais da empresa mostraram-se responsáveis pela presença de sintomas vocais e, conseqüentemente, insatisfação com a própria voz em contexto de trabalho (FERREIRA et al., 2008).

Pesquisa de Cordeiro (2011) investigou o modo como o trabalho realizado nos *call centres* está relacionado com a saúde dos teleoperadores. A pesquisa mostrou situações de intenso mecanismo de controle da parte da organização do trabalho, dentre os quais destacou a pressão por ritmos acelerados e

repetitivos, a insuficiência de pausas e a difícil relação com supervisores e clientes/usuários, além de cobranças excessivas por produtividade. Vilela e Assunção (2004) realizaram um estudo na mesma direção cuja intenção era a descrição dos mecanismos de controle da atividade em uma central de teleatendimento e o confronto entre os tipos de mecanismos de controle identificados com queixas de trabalhadores anteriormente colhidas no sindicato da categoria (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004). Concluiu-se que a empresa demandava o esforço mental e o esforço afetivo dos teleoperadores para que houvesse uma interação satisfatória com o cliente. Entretanto, ao mesmo tempo em que exigia-se uma interação satisfatória, não se permitia que os operadores ultrapassassem os tempos previstos de acordo com as metas comerciais e não se rompia o controle imposto, produzindo um efeito observado de adoecimento dos trabalhadores.

De acordo com pesquisa de Scolari (2007), contemplando as vivências de prazer e sofrimento entre teleoperadores, constatou-se a percepção difundida entre os trabalhadores de que havia acentuada estruturação da sua atividade, e isso correspondia a um dos fatores geradores de maior sofrimento no trabalho. Contudo, o estudo também apontou para mediações que proporcionavam relativo equilíbrio entre as sensações antagônicas e controversas geradas pelo prazer e o sofrimento no trabalho.

Em estudo desenvolvido por Lucca e Campos (2010), buscou-se estudar a relação e a influência da organização do trabalho e do processo produtivo em um *call centre* na saúde mental dos seus teleoperadores. Averiguou-se que o tipo de organização de trabalho presente neste ramo profissional contribui para o desgaste mental do trabalhador.

Por fim, em pesquisa desenvolvida por Vilela e Assunção (2007), objetivou-se relacionar o trabalho emocional com o adoecimento do trabalhador em um *call centre*.

Os resultados obtidos permitiram descrever a atividade humana tendo como centro o trabalhador e suas relações com o trabalho. São apresentados os elementos do trabalho emocional diagnosticado, focalizando a necessidade dos sujeitos em moldar suas emoções para lidar com clientes, em face dos objetivos estabelecidos pela gestão, como fonte das queixas de esgotamento e cansaço relatadas (VILELA E ASSUNÇÃO, 2007, p. 81).

Dos estudos e pesquisas elencados acima, destaca-se o controle que a organização do trabalho imprime sobre os trabalhadores diretamente envolvidos com telemarketing/teleatendimento – denominados genericamente de teleoperadores. Embora as noções de prazer e sofrimento sejam intrínsecas a qualquer natureza laboral (DEJOURS, 2004), o sofrimento observado e descrito nas investigações acima se apresenta costumeiramente de maneira patogênica, uma vez que evidências de pré-adoecimento e adoecimento dos trabalhadores deste segmento se revelam muito robustas. Desta feita, torna-se essencial um olhar mais aprofundado acerca dos tipos de organização de trabalho e sua influência na saúde mental do trabalhador em *call centres*.

4 A Organização do Trabalho e o Teleoperador

Este capítulo terá como enfoque a organização do trabalho em *call centres*, a gestão de pessoas e a precarização do trabalho neste ramo.

4.1 Compreendendo a Organização do Trabalho em *Call centres*

No intuito de se desenvolver uma pesquisa que privilegie as dimensões coletivas e não individualizantes do trabalho, algumas abordagens subsidiarão a investigação para o melhor entendimento dos fenômenos sociais. Entretanto, inicialmente, cabe definir o que se compreende por organização do trabalho. A noção que orientará este entendimento provém de Dejours e Abdouchelli (1994), a qual subdivide o conceito de organização do trabalho em duas dimensões:

“por um lado, a divisão do trabalho: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito; e por outro lado a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle etc.” (DEJOURS E ABDOUCHELLI, 1994, p. 125-126).

Um dos trabalhos pioneiros no âmbito da saúde do trabalhador a tratar da questão do adoecimento de telefonistas, apontando para a perspectiva da organização do trabalho como produtora de doença, foram os estudos de Le Guillant (2006), que remontam ao ano de 1956. A partir de precárias condições de trabalho e de uma organização de trabalho rígida – na qual o trabalhador atua essencialmente como uma extensão da máquina – o autor identifica um significativo acometimento do que denominou de Fadiga Nervosa, conceituando o fenômeno:

Trata-se de um quadro polimorfo, formado por uma sintomatologia rica e variada, em que é possível encontrar, de uma maneira constante e sobreposta em todos os sujeitos, determinados distúrbios predominantes. Pode-se estabelecer a sistematização aproximada desses distúrbios, descrevendo essencialmente: Uma "síndrome subjetiva comum" de fadiga nervosa; alterações do humor e do caráter; distúrbios do sono; um conjunto de manifestações somáticas variáveis; a repercussão destes diferentes distúrbios sobre a vida das empregadas (Guillant *in* Lima, 2006, p. 177)

Trabalhos como estes subsidiaram o desenvolvimento da psicopatologia do trabalho, que se ocupou de investigar o adoecimento no trabalho. Por isso mesmo, contemporaneamente, algumas vertentes da psicopatologia do trabalho se debruçaram sobre a organização do trabalho como antecedente de uma promoção de saúde ou o acometimento de doenças ocupacionais. Os estudos ampliam o escopo da discussão, as circunstâncias laborais que instauram um processo de pré-adoecimento passam a ser discutidas, remetendo a uma problematização do trabalho em si. Dentre estas teorias, destacam-se a psicodinâmica do trabalho e a clínica da atividade.

Na psicodinâmica do trabalho, busca-se compreender de que maneira o trabalhador encontra um equilíbrio psicológico frente às condições de trabalho desestruturantes que lhes são impostas. De acordo com Merlo (2002), a partir do diagnóstico de sofrimento em situações de trabalho, não se procura solucionar a questão a partir de uma perspectiva individual, mas com intervenções visando à organização de trabalho na qual os trabalhadores estejam submetidos. Ao se tratar da saúde do trabalhador, a questão da organização do trabalho ganha significativo destaque, uma vez que é ela que estabelece os moldes nos quais a atividade laboral se desenvolverá, dando-lhe contornos e características específicas que repercutirão de distintas formas sobre o coletivo de indivíduos envolvidos.

De acordo com Dejours (1992), a organização do trabalho contribui decisivamente para as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Quanto mais prescritivo ele for, maior a carga psíquica a que estará submetido o trabalhador, potencializando-se a vivência de sofrimento. O autor afirma que um trabalho que confere liberdade, menos prescritivo, oferece condições mais propícias para a atribuição de significado e sentido ao que o trabalhador faz. Haveria aí um aspecto criativo, no qual se efetivaria a sublimação, conceito oriundo da psicanálise. Uma organização laboral que submete o trabalhador a uma rígida padronização – na qual inclusive demonstrações positivas de afeto sejam requeridas – o mecanismo da sublimação teria pouca possibilidade de se apresentar. O que se produz assim são as mais diversas formas de defesas patológicas, a serem compartilhadas em nível coletivo. Conforme Dejours (1992), a carga psíquica do trabalho é aumentada quando a liberdade de

organização do trabalho sofre uma diminuição. Embora existam diferenças entre a carga de trabalho nas distintas formas de telemarketing/teleatendimento – receptivo, ativo e misto/híbrido – uma característica típica ao trabalho neste segmento é a sua alta padronização, com uma extensa e rigorosa exigência de atenção aos procedimentos.

Para Yves Clot (2006), não é possível se pensar na atividade, no trabalho ou em outras esferas da vida, sem levar em conta a subjetividade. Fala-se em *clínica* da atividade em função do engajamento, no sentido da experiência vivida. O autor adota

uma concepção de atividade que é equivalente à de saúde, a clínica da atividade é um dispositivo clínico que nós utilizamos para pesquisar o que não foi realizado para restaurar o possível da atividade, para ver e mostrar o que não é possível; então, a clínica da atividade é a clínica da saúde nesse sentido (CLOT, 2006, p. 105).

No que se refere à conceituação de atividade, Clot (2006) destaca que utiliza esse termo por buscar a transformação. O interesse não estaria apenas em conhecer e investigar a realidade do trabalho, mas procurar estabelecer um dispositivo de ação e de conhecimento para a ação e para a transformação.

[A] ação é objeto científico e é a ação que transforma a situação, com os operadores, os trabalhadores. A pesquisa é um meio para transformar, não é a pesquisa-ação. Nessa situação nós temos os instrumentos para desenvolver a capacidade de agir dos operadores (CLOT, 2006, p. 103).

Para o autor, o trabalho é desertado da sua função psicológica, quando ele se confunde com execução de procedimentos (CLOT, *in* OLIVEIRA, 2007). No caso do trabalho em *call centres*, a alta padronização dos procedimentos, institucionalizada no script, impõe um forte grau de concordância forçada e obediência a um padrão rigidamente predeterminado de execução de procedimentos. Além disso, a organização do trabalho, via de regra, deixa uma margem muito estreita para o desenvolvimento de uma identidade individual e

coletiva nas equipes de trabalho. Tais características acarretam uma significativa carga psíquica para o trabalhador.

4.2 Gestão de Pessoas em *Call centres*: Fundamentos e Influências

O trabalho em *call centres*, em geral, apresenta alguns denominadores comuns. Trata-se de formas de organização do trabalho que privilegiam mecanismos de rígido controle sobre o funcionário que se encontra desempenhando a atividade fim deste ramo – ou seja, o atendimento ao público por intermédio do telefone. O teleoperador se vê sujeito a uma ampla gama de prescrições, tanto no tocante à tarefa a realizar quanto aos períodos de pausas e intervalos regulamentares. Todavia, este profissional também é convocado a realizar uma série de operações distintas, o que demanda um considerável dispêndio de energia e de tempo por parte do trabalhador para assimilar as especificidades dos procedimentos a desempenhar. Portanto, em se pensando nas práticas de gestão habituais neste segmento do mercado, podemos identificar elementos provindos dos fundamentos do taylorismo, mesclado com estratégias mais modernas de gestão advindas do modelo toyotista.

Os mecanismos de controle que incidem sobre os trabalhadores deste ramo apresentam alto grau de sofisticação. Tendo em vista a natureza altamente estruturada da tarefa a desenvolver, alicerçada no discurso que associa *padronização* no atendimento com *qualidade* do serviço, estas práticas adquirem legitimidade por parte das organizações. O estudo de caso de Ramalho et al. (2004) em um *call centre* trouxe uma importante contribuição ao campo, introduzindo a perspectiva de cinco grandes categorias de mecanismos de controle sobre atividade dos trabalhadores – relativamente generalizáveis neste campo sob o argumento de que as práticas de gestão muito se assemelham dentre as empresas do ramo. São elas: (1) controle do tempo; (2) controle do conteúdo; (3) controle do comportamento; (4) controle do volume de trabalho; (5) controle dos resultados. O Quadro 2 a seguir sistematiza brevemente o que cada um destes controle preconiza:

Quadro 2. Mecanismos de Controle em *Call centres*

Mecanismo de Controle	Descrição
Controle do Tempo	Os tempos são rigidamente controlados, adotando-se o próprio aparato técnico como meio para obter os valores necessários ao controle dos critérios estabelecidos.
Controle do Conteúdo	A empresa não prescreve apenas a fraseologia para cada serviço, mas também a entonação de voz, objetivando impedir manifestações emocionais pelo operador, tentando tornar a linguagem um simples instrumento de trabalho e moldando o afeto do indivíduo.
Controle do Comportamento	O comportamento e a disciplina são controlados. A livre movimentação é restringida pela necessidade de se manter ligado ao posto de trabalho com pequenas interrupções ligado ao posto de trabalho com pequenas interrupções.
Controle do Volume de Trabalho Realizado	As estratégias de estímulo à produtividade provocam aceleração do ritmo de trabalho, através de campanhas para estímulo de produtividade e à competitividade entre colegas.
Controle dos Resultados	Os indicadores de desempenho e o cumprimento de metas são avaliados de forma criteriosa, qualitativa e quantitativamente.

Fonte: Vilela e Assunção, 2004.

Tais mecanismos de controle, tão acentuados, remontam à perspectiva de racionalização e de controle presentes na lógica taylorista de gestão. Conforme Holzmann e Cattani (2006),

O taylorismo constitui-se então, sobretudo, como estratégia patronal de gestão/organização do processo de trabalho, com ênfase no controle e na disciplina fabris, respondendo à resistência e à intensificação da produção, com vistas à eliminação da autonomia dos produtores diretos e do tempo ocioso, como forma de assegurar

aumentos da produtividade (HOLZMAN e CATTANI, 2006, p. 282).

Os elementos de controle e disciplina no trabalho encontram-se amplamente difundidos na atividade profissional do teleoperador. A intenção que se tem é a de uma imposição muito significativa da prescrição (a tarefa) sobre o trabalho real (a atividade), evidenciando um cerceamento das capacidades criativas e da autonomia deste trabalhador, visto que se possibilita ao trabalho pouca singularização, resultando em uma perspectiva massificada e despersonalizada do trabalho.

Embora sejam facilmente identificáveis formas de trabalho que remontam aos alicerces de doutrina taylorista no trabalho em telemarketing/teletendimento, as estratégias de gestão que visam a excelência dos serviços, remetendo ao conceito de Qualidade Total – oriundo da doutrina toyotista – podem ser denominadas de *Gestão Baseada na Excelência*. Conforme Chanlat (apud Oliveira, 2005), se trataria de um modelo de toyotismo adaptado à realidade ocidental.

Esse modelo prioriza o êxito, a supervalorização da ação, a capacidade de adaptar-se permanentemente, o desafio constante e o empenho dos esforços individuais para os interesses da coletividade (OLIVEIRA, 2005, p. 44).

Nessa concepção de organização do trabalho que visa à superação e o êxito constante no desempenho das tarefas, os mecanismos de controle se combinam com as expectativas de alto desempenho e de prestação de serviços com qualidade. O teleoperador deve ser capaz de cumprir suas metas e as de sua equipe com a perspectiva de que a superação destas implicará, com alto grau de certeza, na demanda por superar metas ainda mais desafiadoras. Na esteira das velozes mudanças encontradas nas especificidades dos produtos oferecidos aos clientes, este trabalhador deve ser capaz de coadunar as exigências de produtividade com a necessidade de se adaptar às alterações procedimentais introduzidas pelas novas demandas de serviços.

As contradições e a ambiguidade de papéis – tais como um incentivo à inovação e à adaptação ao mesmo tempo em que se exige uma rígida atenção

à rotina e aos procedimentos – incutem um sofrimento ao trabalhador que, em índices organizacionais, é expresso nos elevados índices de rotatividade evidenciados no setor, com índices próximos de 40% ao ano (ABT, 2005). Conforme Oliveira (2007),

Essas contraposições entre valores de mercado e valores sociais e pessoais, entre os valores dimensionáveis e valores sem dimensão, que os trabalhadores devem atender, criam contradições que atuam sobre as *dramáticas de usos de si*, gerando distorções, impedimentos e ambiguidades, como sofrimentos, medos, submissão e adoecimento paralelo à criação, desenvolvimento e reinvenção permanente de normas (OLIVEIRA, 2007, p. 166).

Embora se possam separar para fins didáticos essas e outras vertentes para tentar dimensionar as influências que incidem sobre o trabalho em *telemarketing/teleatendimento*, as mesmas agem de forma a confluir numa prática só. O trabalhador é compelido a vivenciar o trabalho em todo o seu contraditório e a procurar dar um aspecto personalizado a este em meio ao manancial de procedimentos padronizados que deve adotar. Dito de outra forma, a organização de trabalho neste ramo tende a dificultar a emergência de um trabalhador criativo e autônomo, incentivando a cega obediência procedimental e a elevada rotinização das atividades.

4.3 Trabalho Precarizado em *Call centres*

Um aspecto relacionado à saúde do trabalhador que é destacado na literatura atual é o processo de precarização do trabalho nas sociedades contemporâneas. Na visão de Giovanni Alves (2010),

“a precarização do trabalho não apenas na dimensão do trabalho enquanto força de trabalho como mercadoria, mas sim, a precarização do trabalho na dimensão do homem que trabalha enquanto ser humano-genérico capaz de dar respostas ao movimento do capital” (ALVES, 2010, p. 1).

O atual regime de acumulação flexível do capital – seja no setor industrial ou no de serviços – tem como uma de suas consequências a precarização do trabalho assalariado. A mundialização do capital produz uma nova precariedade, fenômeno que se revela como subproletarização tardia do trabalho assalariado: trabalhadores contratados em tempo parcial, temporários ou subcontratados (ALVES, 2010).

No setor de telemarketing e teleatendimento, o fenômeno da terceirização é particularmente acentuado. Conforme Giosa (1997), telemarketing, juntamente com outros ramos da área de serviços – tais como marketing, segurança, recursos humanos, logística e distribuição – são ramos que apresentam intensa terceirização.

De acordo com Toni (2007), em função das mudanças no sistema capitalista em âmbito global na década de 1990, associadas à maior inserção do Brasil no capitalismo internacional, o tema da precarização do trabalho ganhou realce. A autora ainda refere que o impacto sobre os trabalhadores não teve uma lógica linear. Na década de 1990, a precarização prevaleceu no cenário do mercado de trabalho brasileiro. Já na década de 2000 havia uma situação mais promissora, com indicações de que a precarização teria sido um processo mais circunscrito à década anterior (TONI, 2007). Já para Seligmann-Silva (2011) vive-se uma dilacerante precarização social. As relações sociais de trabalho tornaram-se frágeis e instáveis por toda parte. Para esta pesquisadora, a ética e o respeito à dignidade humana foram ocupando posição cada vez menor no cotidiano social (SELIGMANN-SILVA, 2011). De acordo com a autora,

Diante do panorama complexo da precarização, os sociólogos dirigem o olhar a vários patamares, faces e confluências, incluindo: 1) o patamar internacional, a partir do qual a precarização social se diferencia nos diferentes contextos regionais, nacionais e locais; 2) a precarização do trabalho; 3) a precarização da saúde, interconectada às duas perspectivas anteriores; 4) a precarização do meio ambiente; 5) a precarização ética, que permeia todas as demais (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 84).

A precarização ética, onipresente, se faz sentir nas relações de trabalho também através da contínua fragmentação da representação sindical, a qual, aliada à lógica de células de produção, potencializa o desmonte da proteção social, inclusive nos países de capitalismo avançado. Para Castell (2009), a escalada da precariedade dos vínculos de trabalho, resultando em pessoas concomitantemente desempregadas e desamparadas, constitui-se numa das mais graves problemáticas da contemporaneidade.

Antunes (2007), discutindo o trabalho contemporâneo, trata da questão da precarização, ao abordar a questão da evolução do trabalho. O autor infere que a lógica do mercado atual incentiva a submissão a condições degradantes de trabalho. Com a precarização do trabalho, em particular no cenário brasileiro, em que coabitam o processo de produção taylorista/fordista com as inovações toyotistas, as formas de extração do trabalho são intensificadas, as terceirizações ampliadas, as noções de tempo e de espaço metamorfoseadas (ANTUNES, 2007). A perspectiva de trabalho estável se torna infrequente sendo substituída por diversas formas de empreendedorismo, cooperativismo, trabalho voluntário e trabalho atípico (VASAPOLLO, 2005; VASAPOLLO, ARIOLA, 2005).

Atualmente, a classe trabalhadora é mais heterogênea, complexa e fragmentada do que a que existia no ápice do período do taylorismo e do fordismo. Conforme Antunes (2011), vive-se uma nova morfologia do trabalho, em que a mais-valia não estaria apenas sendo extraída do plano material, mas também no plano imaterial do trabalho. Entretanto, de acordo com a visão do autor, ao se realizar uma análise sobre o capitalismo em escala global, constata-se que a dimensão material ainda predomina se colocada em comparação com a dimensão imaterial. Apesar desse contexto, o trabalho ainda é central na sociedade contemporânea. Ele atribui significado à vida dos trabalhadores e pode ser visto como um elemento ontologicamente fundante da condição de existência do homem.

5 A Legislação Trabalhista sobre o Teleoperador

Este capítulo terá como tema o histórico e os antecedentes à elaboração da norma pertinente aos teleoperadores e um olhar mais aprofundado acerca desta legislação em si.

5.1 Histórico e Antecedentes da Elaboração de Anexo à NR-17

A expansão do setor de *call centres* no cenário brasileiro, intensificada a partir de meados da década de 1990, oportunizou uma maior visibilidade do campo pela sociedade brasileira. Tendo em vista as características típicas do trabalho em telemarketing/teleatendimento – tais como a intensa carga de trabalho gerada por controles rígidos de tempo, fala e comportamento (MARINHO-SILVA, 2004) –, aliadas ao aumento exponencial do número de trabalhadores neste ramo de atividade econômica durante esta década, aprofundou-se a discussão, e, sobretudo, a percepção por parte de alguns setores sociais e do poder público dos impactos que este trabalho produzia na saúde do teleoperador.

No início dos anos 2000, a organização do trabalho no setor, com rígidos mecanismos de controle (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004), se difundiu e se consolidou no País de forma consistentemente unificada, tal como aponta Peres et al. (2006). Tratando da organização de trabalho em *call centres* neste período, relatava que:

Observa-se a forma homogênea de organização do trabalho entre as empresas, com intenso monitoramento eletrônico das atividades, critérios de avaliação de desempenho conflitantes entre si e ambiguidade de tarefas. As metas de trabalho são exigentes, com interposição de artifícios para aumento de produtividade, como prêmios por produção e competição entre equipes. Há numerosas queixas de adoecimentos físico e mental e, inclusive, de discriminação de trabalhadores que não atinjam suas metas, alocados em “células de rejeitados”. As pausas são restritas ao mínimo legal, em sua maioria, havendo inclusive controle das pausas para atendimento às necessidades fisiológicas (PERES et al., 2006, p. 38).

Diante desta perspectiva, as organizações sindicais ligadas a este ramo de atividade – por mais fragmentadas que porventura fossem – passaram progressivamente a exercer maior pressão em busca de uma legislação que pudesse definir parâmetros mínimos de trabalho que coibissem ou ao menos amenizassem estas práticas, que propiciavam consequências nefastas para o teleoperador.

O Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), por meio de suas ações fiscalizatórias, perpetradas por auditores fiscais do trabalho, constatou a realidade denunciada pelas organizações sindicais da categoria. Em ações de fiscalização realizadas no Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo, Peres et al. (2006) verificaram:

Pouco cuidado nessas empresas em relação aos aspectos preventivos, incluindo Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional (...) doenças surgidas vêm sendo tratadas como doenças não ocupacionais, sendo raras as emissões, pelas empresas e seus médicos, de Comunicações de Acidente de Trabalho (...) Os Programas de Prevenção de Riscos Ambientais das empresas fiscalizadas têm se limitado a aprovar as instalações existentes, deixando de apontar questões críticas a serem corrigidas (...) As análises ergonômicas das situações de trabalho apresentadas também se mostraram como documentos de aprovação do mobiliário utilizado (...) Além dos aspectos de segurança e saúde no trabalho, foram detectadas também irregularidades quanto ao não registro formal de empregados (PERES et al., 2006, p. 39)

Conforme Marinho-Silva (2004), a partir de relatórios de fiscalização apontando para a realidade de trabalho descrita acima, o Ministério Público do Trabalho em Minas Gerais abriu inquérito civil público propondo termo de ajuste de conduta a sete empresas do ramo. Entretanto, a posição destas últimas foi a de recusa da assinatura deste termo, uma vez que, a seu ver, não haviam cometido qualquer tipo de irregularidade – mesmo sabendo-se que o termo de ajuste de conduta havia sido desenvolvido pela Comissão Nacional de Ergonomia (CNE).

Em paralelo a estas ações do poder público – e colaborando com o movimento que levou à construção da norma para telemarketing/teleatendimento

– a atividade dos teleoperadores foi tema de discussão e debate em eventos de porte nacional e internacional, dos quais se destacam: (1) o painel “Novas Atividades e Velhas Doenças: o Trabalho em Teleatendimento”, realizado em Porto Alegre em 2002; (2) o “Seminário Nacional sobre a Atividade de Teleatendimento/*Telemarketing* no Setor de Telefonia”, realizado em São Paulo em 2002; e (3) no Fórum Social Mundial, realizado em Porto Alegre em 2003, através da Mesa Redonda intitulada “A Realidade dos Profissionais de Teleatendimento/*Telemarketing*”. Conforme relata Peres et al. (2006),

Em todas essas discussões, confirmou-se que a maioria dos operadores brasileiros, assim como em outros países, é jovem e que são frequentes as situações em que os desgastes físico e emocional acabam por comprometer o futuro profissional desses trabalhadores (PERES et al., 2006, p. 42).

Outro fator que contribuiu como estímulo à construção de uma legislação em benefício do teleoperador foi a ausência de matéria concernente à saúde do trabalhador na atividade de telefonia nos parâmetros legais definidos pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Conforme Marinho-Silva (2004), as regras definidas por este órgão regulador focavam predominantemente os aspectos econômicos, circunscrevendo o conceito de *qualidade* à questão do Tempo Médio de Atendimento (TMA).

Diante da necessidade de regulação da atividade de telemarketing/teleatendimento ganhando visibilidade, o Departamento de Saúde e Segurança do Trabalho compôs um grupo interministerial, com representantes do Ministério da Saúde, do Ministério da Previdência Social, do Ministério Público do Trabalho e da ANATEL para desenvolver a Recomendação Técnica DSST 01/2005. O grupo estabeleceu parâmetros mínimos de condições e organização do trabalho em telemarketing/teleatendimento, que passou a servir de referência para as inspeções fiscalizatórias em empresas do ramo.

Contudo, a Associação Brasileira de Telemarketing, entidade patronal do setor, divulgou em sua página eletrônica em 2005 “a notícia de que teria obtido do MTE a ‘suspensão da aplicabilidade’ da RT 001/2005, manifestando ‘insatisfação e discordância’ com o que entendeu como ‘medidas unilaterais’, pleiteando ter ‘voz ativa nesse processo’” (PERES et al., 2006, p. 43). Em

seguida, considerando-se também o fato de que a Norma Regulamentadora 17 (NR-17) não contemplava questões relevantes especificamente pertinentes a telemarketing/teleatendimento, e respondendo às demandas por uma legislação trabalhista que levasse em conta a saúde do teleoperador, desenvolve-se o Anexo II da NR-17, no qual esta demanda passa a ser atendida.

5.2. Anexo II da Norma Regulamentadora 17

Em 30 de março de 2007, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do Brasil editou a Norma Regulamentadora 17, Anexo II, através da Portaria SIT n.º 09. O texto legal, no primeiro momento, dá conta de precisar o que entende como trabalho de telemarketing/teleatendimento:

Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2007, p. 1).

Em virtude dos variados nomes dados aos profissionais de *call centres*, neste estudo estes trabalhadores são genericamente chamados de teleoperadores, a não ser quando for necessário especificar detalhadamente sua função.

Após conceituar a atividade profissional deste ramo, o texto da lei passa a se estruturar em nove seções, referidas a seguir: (1) mobiliário do posto de trabalho; (2) equipamentos dos postos de trabalho; (3) condições ambientais de trabalho; (4) organização do trabalho; (5) capacitação dos trabalhadores; (6) condições sanitárias de conforto; (7) programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais; (8) pessoas com deficiência; e (9) disposições transitórias.

Em relação ao *mobiliário*, preconizam-se condições que permitam a variação postural, com ajustes que não sejam de difícil execução, de modo a que se permita conforto suficiente para os trabalhadores. No que se refere aos

equipamentos dos postos de trabalho, enfatiza-se o fornecimento gratuito de *head-sets* – cujo conjunto é composto por microfone e fone de ouvido – e a obrigação, por parte do empregador, de substituição do equipamento sempre que apresentar defeitos ou desgaste devido ao uso. Quanto às *condições ambientais de trabalho*, focalizam-se três aspectos prioritários: a) condições acústicas adequadas; b) climatização adequada dos ambientes de trabalho; e c) qualidade do ar destes ambientes.

A seção mais extensa da legislação – e o foco deste estudo – diz respeito à *organização do trabalho*. Atenta-se a questões que tangem desde as escalas de finais de semanas e feriados até à aspectos ligados ao assédio moral no trabalho. A tabela abaixo procura sistematizar o que o documento legal em questão preconiza, procurando destacar categorias de análise:

Quadro 3. Organização do trabalho em *call centres* conforme a NR-17, Anexo II

Aspecto em Foco	Exemplos de Diretrizes
Escalas e Jornada de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Os empregadores devem levar em consideração as necessidades dos operadores na elaboração das escalas laborais; • A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais.
Sobrecarga de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • O contingente de operadores deve ser dimensionado às demandas da produção no sentido de não gerar sobrecarga habitual.
Tempo de Atividade Efetiva	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração
Pausas e Intervalos Previstos	<ul style="list-style-type: none"> • As pausas deverão ser concedidas: • fora do posto de trabalho; • em dois períodos de 10 minutos contínuos; e • após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.
Atualização do Conhecimento e Ajuste do Posto de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal.

Participação em Modalidades de Atividade Física	<ul style="list-style-type: none"> • A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição.
Pausas para Satisfação de Necessidades Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.
Alternância de Postura do Trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> • Nos locais de trabalho deve ser permitida a alternância de postura pelo trabalhador, de acordo com suas conveniência e necessidade.
Mecanismos de Monitoramento da Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Os mecanismos de monitoramento da produtividade (...) não podem ser utilizados para aceleração do trabalho.
Elaboração de Programas Preventivos	<ul style="list-style-type: none"> • Para fins de elaboração de programas preventivos devem ser considerados (...) a compatibilização de metas com as condições de trabalho e tempo, monitoramento de desempenho, repercussões sobre a saúde dos trabalhadores decorrentes de todo e qualquer sistema de avaliação pressões aumentadas de tempo em horários de maior demanda e períodos para adaptação ao trabalho
Uso de Roteiros/ <i>Scripts</i> e Controle do Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • É vedado ao empregador exigir a observância estrita do <i>script</i> ou roteiro de atendimento e imputar ao operador os períodos de tempo ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta.
Conhecimento do Monitoramento de Escuta	<ul style="list-style-type: none"> • A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador.
Assédio Moral, Medo ou Constrangimento	<ul style="list-style-type: none"> • É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como: • estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho; • exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda; e • exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.
Minimização dos Conflitos e Ambiguidades nas Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambigüidades de papéis nas tarefas a executar
Atualização Informática para Mitigar Sobretarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas informatizados devem ser elaborados, implantados e atualizados contínua e suficientemente, de maneira a mitigar sobretarefas como a utilização constante de memória de curto prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informatizado
Preservação da Identidade	<ul style="list-style-type: none"> • As prescrições de diálogos de trabalho não devem exigir que o trabalhador forneça o sobrenome aos clientes

Fonte: Anexo II da Norma Regulamentadora 17.

O Anexo II parte do entendimento de que o trabalho em telemarketing/teleatendimento revela-se particularmente desgastante ao trabalhador, que pouco tem controle acerca do ritmo de trabalho que lhe é imposto. A pormenorização de diretrizes referentes às pausas, por exemplo, parece atuar no sentido de atenuar as práticas de gestão que dificultam a satisfação das necessidades mais básicas do trabalhador. Também se identificam normativas que buscam preservar a identidade do trabalhador, seja na não exigência da divulgação do sobrenome, seja na vedação à utilização de adereços, fantasias e vestimentas para fins de promoção, punição e propaganda. Ademais, se destaca a proibição à observância rígida de um roteiro/*script* de atendimento, provendo ao teleoperador a possibilidade de não necessitar agir de maneira robotizada, o qual poderia desenvolver sua atividade laboral preservando certo grau de autonomia e provendo a possibilidade de manejo mais criativo das tarefas a desenvolver. Não menos importantes, os outros itens procuram contemplar aspectos do trabalho que poderiam submeter os trabalhadores à sobretarefa, sobrecarga e estímulo abusivo à competitividade. Também se evidencia uma preocupação quanto a uma conjugação harmoniosa entre trabalho e família, sobretudo no que tange à elaboração das escalas de trabalho.

Em relação à *capacitação dos trabalhadores*, se garante aos teleoperadores capacitação que informe as formas de adoecimento que se relacionam às suas atividades – causas, efeitos e medidas de prevenção. No que tange às *condições sanitárias de conforto*, destacam-se: a) os banheiros separados por sexo; b) local adequado para lanches; e c) armários individuais dotados de chaves. Quanto aos *programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais*, além do que já é referido em legislação específica que diz respeito a estes programas, realça-se a necessidade de necessariamente reconhecer e registrar os riscos identificados na análise ergonômica. No que toca às *pessoas com deficiência*, o foco está na adequação no mobiliário dos postos de trabalho às necessidades desta população.

Finalmente, em relação às *disposições transitórias*, ressalta-se que, em termos de prazo, o Anexo II da NR-17 deve ser implantado na sua totalidade em

até cinco anos após sua publicação. Ou seja, a partir do dia 30 de março de 2012, todas as empresas de *telemarketing*/teleatendimento precisam estar de acordo com esta legislação, o que torna relevante a verificação do trabalho neste ramo após o vencimento deste prazo.

Além do objetivo de regulamentar o exercício profissional dos teleoperadores, a introdução de elementos que preconizam os aspectos humano do trabalho na legislação atuam no sentido de assegurar um caráter civilizatório a este último. O Anexo II da NR-17 retira da profissão de operador de *telemarketing*/teleatendimento, ainda que parcialmente, aspectos que remontam a um taylorismo primitivo, auxiliando a estabelecer práticas de gestão mais decentes em um dos ramos que mais emprega trabalhadores no País atualmente.

6 Metodologia

A dissertação teve o propósito de responder aos seguintes objetivos:

6.1 Objetivo Geral

Examinar a percepção dos teleoperadores sobre organização do trabalho após a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17.

6.2 Objetivos Específicos

- Analisar como o teleoperador vivencia a organização do trabalho, tendo em vista as diretrizes estabelecidas na legislação, particularmente após a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17.
- Identificar se foram percebidas mudanças no trabalho e, caso tenham sido percebidas, verificar quais os tipos de mudanças e como foram vivenciadas.

Para atingi-los, adotou a estratégia metodológica descrita a seguir.

6.3 Caracterização da Pesquisa

Esta investigação é de natureza qualitativa. Como pesquisa social, ela está imersa nas grandes questões de nossa época e tem seus limites dados pela realidade do desenvolvimento social (MINAYO, 1993). Circunscrita às circunstâncias do trabalho atual, porém amparada pela perspectiva de que o trabalho e os modos de produção sofreram significativas transformações, a presente investigação tem como pano de fundo a discussão acerca das contradições promovidas pelo capitalismo contemporâneo e pela sua estratégia de acumulação flexível do capital.

De acordo com Minayo (2007), na elaboração de um projeto de pesquisa, se estará lidando, no mínimo, com três dimensões: (1) a perspectiva técnica, (2) a perspectiva ideológica e (3) a perspectiva científica. Este estudo norteou-se por estes princípios na medida em que os tomou como indissociáveis na construção de uma investigação que tenha relevância e impacto no campo das ciências sociais.

A pesquisa se desenvolveu a partir de uma revisão de literatura acerca do objeto de estudo, buscando fontes prioritariamente em artigos e livros científicos que tratam ou se relacionam com o objeto investigado. Posteriormente, foi realizada a pesquisa de campo, através da utilização dos procedimentos e instrumentos descritos a seguir.

6.4 Procedimentos Metodológicos e Análise dos Resultados

Em um momento inicial, durante a pesquisa exploratória, realizou-se uma aproximação com o Sindicato dos Telefônicos do Rio Grande do Sul (SINTTEL-RS). Entrevistaram-se algumas lideranças desta entidade no intuito de se averiguar quais as principais demandas do setor no Rio Grande do Sul, contextualizando-os na realidade brasileira. Para fins de obtenção de informações adicionais do trabalho em telemarketing/teleatendimento, também se entrevistou um auditor fiscal do trabalho responsável pela auditoria neste campo profissional em Porto Alegre. A metodologia utilizada foi a da entrevista aberta, que

é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão. Ela é utilizada geralmente na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos (MINAYO, 1993, p. 74).

As impressões destas entrevistas de campo foram registradas em um diário de campo, para posterior análise. Em seguida, foram feitas duas visitas para se conhecer dois *call centres* – um de grande porte, outro de pequeno porte,

ambos situados na cidade de Porto Alegre (a serem caracterizados em seção posterior deste capítulo). Posteriormente, registraram-se as impressões destas visitas em diário de campo.

A partir das entrevistas iniciais, seguidas das observações e dos posteriores registros no diário de campo – somado a isso, obtendo subsídios da revisão de literatura – desenvolveu-se um questionário que se configurou em uma entrevista semiestruturada (que será explicada mais detalhadamente na próxima seção deste capítulo), buscando contemplar os objetivos deste estudo. De acordo com Triviños,

a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes (TRIVIÑOS *in* MANZINI, 2007, p. 2).

Subsequentemente, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com o instrumento desenvolvido. O número de entrevistas selecionadas obedeceu ao critério de saturação do sentido (BAUER e GASKELL, 2002, p. 71), na qual temas comuns começam a aparecer e, a certa altura, o pesquisador se dá conta de que não aparecerão novas surpresas ou percepções. Estas entrevistas foram gravadas e o entrevistador dispôs, além do gravador, de caneta e papel para eventuais anotações de observações e impressões. Aos entrevistados, os procedimentos foram previamente esclarecidos, e uma vez que tenha havido concordância da parte destes, foi solicitado que se assinasse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO B) previamente ao início das entrevistas.

A análise dos resultados obtidos se deu a partir do procedimento de análise de conteúdo temática, seguindo os princípios de Bardin (2002), que afirma que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A análise e a interpretação dos resultados fundamentados nesta perspectiva implicam em uma operação de desmembramento do texto em diferentes unidades, no intuito de se chegar a diferentes núcleos de sentidos para posteriormente proceder a um

reagrupamento de classes e categorias do que foi comunicado. Uma vez que foram estabelecidas diferentes categorias analíticas emergentes, se buscou estabelecer um todo coerente de forma a possibilitar uma análise compreensível e científica destes resultados.

6.5 Caracterização do Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa desenvolvido e utilizado (ANEXO C) foi um roteiro adequado à realização de entrevista semiestruturada. Tendo em vista os objetivos da presente investigação, o este roteiro foi elaborado a partir das diretrizes presentes na seção referente à organização do trabalho (descritas no Quadro 3), buscando contemplá-las nas perguntas confeccionadas. As últimas três questões dizem respeito às mudanças no trabalho – quais teriam sido, o que teria melhorado e o que teria ficado mais difícil. Entretanto, antes de iniciar as perguntas propriamente ditas e logo após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, preenchia-se um pequeno formulário para fins de caracterização dos participantes, como será detalhado na seção a seguir.

6.6 Caracterização dos Participantes

Os sete participantes entrevistados, nesta fase da investigação, foram questionados acerca de dados gerais de identificação antes de começarem a responder as questões da entrevista propriamente dita. Estes dados diziam respeito: (1) à idade; (2) ao sexo; (3) ao estado civil; (4) ao número de empresas do ramo trabalhadas; (5) ao ano de ingresso no ramo; (6) à situação atual de emprego; (7) ao tempo máximo de permanência do ramo; e (8) ao porte das empresas tomadas como referência para entrevista. Com relação ao último dado, todos os entrevistados focaram primordialmente em uma única experiência de emprego, embora em alguns casos outras experiências tenham sido citadas. Abaixo, o Quadro 4 sistematiza a caracterização dos participantes de acordo com as suas respostas.

Quadro 4. Caracterização dos participantes da pesquisa

Nome fictício	Idade	Sexo	Estado civil	Número de Empresas do Ramo em que trabalharam	Ano de ingresso no ramo	Situação atual de emprego	Tempo máximo de permanência em empresa do ramo	Porte das empresas de referência para a entrevista
Ângela	35	feminino	solteira	3	2004	empregada no ramo	5 anos	pequeno
Renata	45	feminino	solteira	1	2006	empregada no ramo	7 anos	pequeno
Roberta	34	feminino	casada	1	2005	empregada no ramo	8 anos	pequeno
Henrique	31	masculino	solteiro	3	2008	desempregado	2 anos	grande
Jurema	49	feminino	divorciada	2	2008	empregada em outro ramo	2 anos	grande
Candice	52	feminino	divorciada	4	2006	empregada no ramo	2 anos	grande
Érica	47	feminino	divorciada	1	2011	empregada no ramo	1 ano	grande

Fonte: Elaboração do autor.

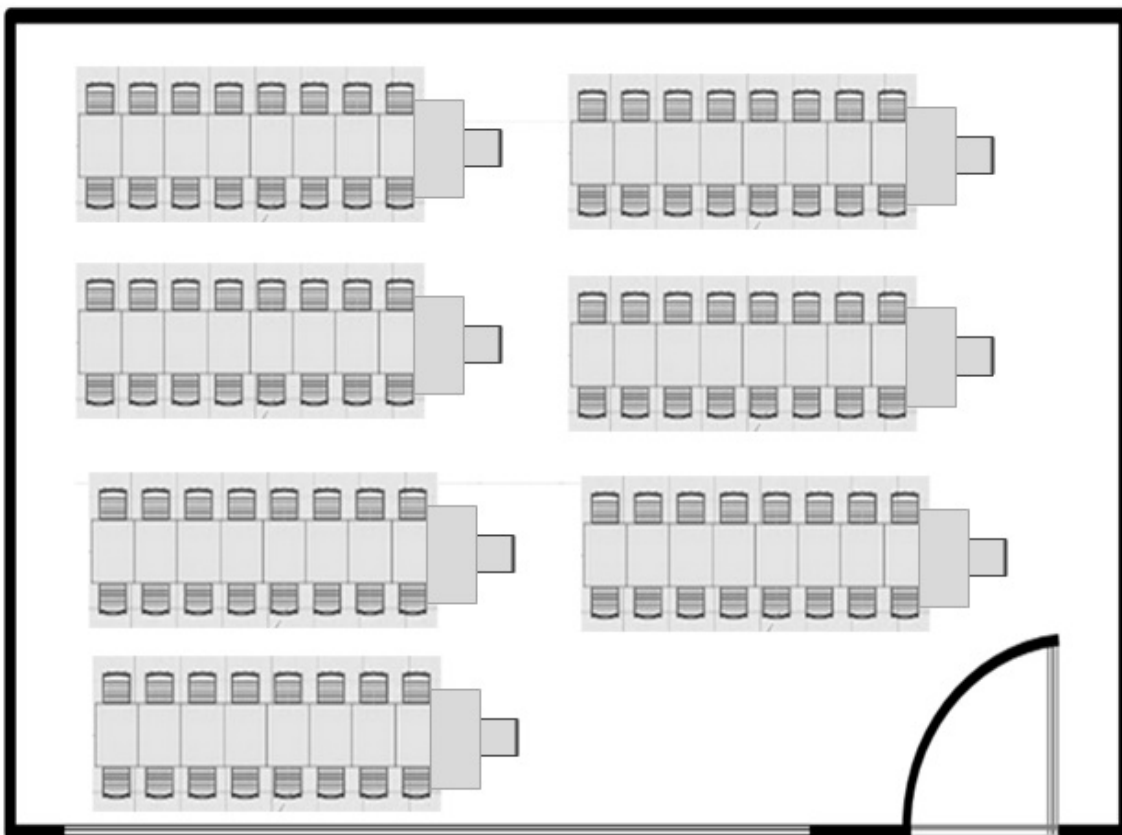
Os teleoperadores provenientes do *call centre* de pequeno porte eram da mesma empresa e foram entrevistados no local de trabalho, mas em uma sala separada, fechada e à prova de interrupções. Os teleoperadores provindos dos *call centres* de grande porte trabalhavam em empresas distintas e foram entrevistados fora do local de trabalho – em cafeterias e em shoppings de Porto Alegre e da Região Metropolitana (RMPA) da mesma cidade. Todos os trabalhadores entrevistados possuíam experiências em empresas da RMPA. A amostra escolhida foi não intencional e de conveniência, conforme a disponibilidade dos sujeitos da pesquisa.

6.7 Caracterização dos *Call centres* Visitados

Em um primeiro momento, cabe a caracterização do que este estudo denominará *call centre* de grande, médio e de pequeno porte. A denominação de *call centre* grande se referirá à empresa do ramo que tiver, em um mesmo *site* (ou local de trabalho), mais de 250 teleoperadores. Por *call centre* de médio porte se denominará o *call centre* em que, no mesmo *site*, trabalhem entre 100 e 250 funcionários. Por fim, a denominação de *call centre* de pequeno porte se dará ao *call centre* com menos de 100 funcionário em um mesmo *site*.

Conforme referido anteriormente, dois *call centres* – um de pequeno e outro da grande porte – com características bastante distintas foram visitados. Cabe ressaltar que no *call centre* de grande porte visitado não foi permitida a realização de entrevistas. Entretanto, é importante ressaltar que as três entrevistadas de nomes fictícios Ângela, Renata e Roberta foram entrevistadas no próprio *site* do *call centre* de pequeno porte visitado, mediante a autorização da direção da empresa. Na figura 1 abaixo consta a representação espacial esquemática de apenas uma sala do *call centre* de grande porte visitado.

Figura 1. Representação esquemático-espacial de sala de operações do *call centre* de grande porte visitado

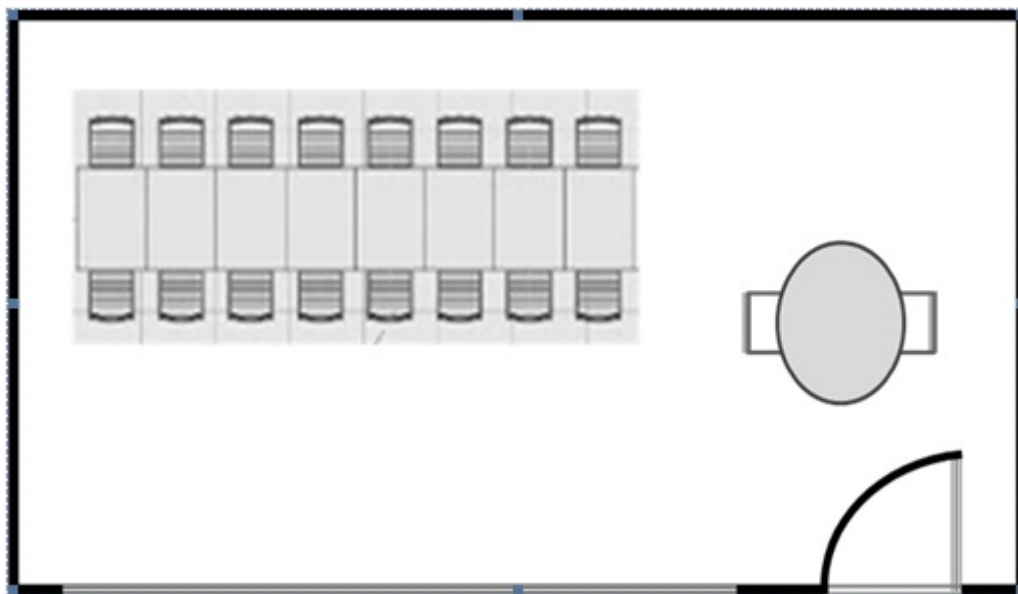


Fonte: Elaboração do autor.

Na parte inferior à direita está a abertura desta sala de operações. Esta sala subdivide-se em células de atendimentos. Nas mesas menores de cada célula (16 no total) constam os postos de atendimento (PA) destinados aos teleoperadores. À direita destas, conectadas à mesma estrutura dos PA, em uma mesa muito mais ampla, e em uma cadeira situada a um plano 30 cm superior às PA está o local destinado aos supervisores, com um ângulo de visão que permite enxergar a todos os trabalhadores sob sua chefia na célula de atendimento de sua responsabilidade. Cabe salientar que por entre as células circulam constantemente monitores, que atuam como auxiliares de procedimento ao mesmo tempo em que intensificam o controle do processo de trabalho.

Já a Figura 2, abaixo, apresenta a representação espacial esquemática da totalidade do *call centre* de pequeno porte visitado.

Figura 2. Representação esquemático-espacial da totalidade do *call centre* de pequeno porte visitado



Fonte: Elaboração do autor.

Na parte inferior à direita está a porta do *call centre*. O local possui 16 PA destinados aos teleoperadores. À direita destes, em uma mesa muito mais ampla, desconectada da estrutura dos PA e localizada no mesmo plano que estes, situa-se a mesa da supervisão. Deste local, não é possível enxergar todos os trabalhadores na sala. Não existem monitores no local, sendo deixado a encargo da supervisão o auxílio aos procedimentos e o controle dos trabalhadores.

6.8 Considerações Éticas

A presente dissertação de mestrado, na etapa de projeto, foi encaminhada e aprovada pelo Comitê de Ética do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, atendendo os preceitos da ética em pesquisa com seres humanos. As informações e os materiais obtidos das observações/visitas assim como das entrevistas serão mantidos em sigilo e apresentarão apenas finalidade científica, em concordância com os objetivos estabelecidos por esta

presente pesquisa. Os trabalhadores foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo e decidiram livremente por fazer parte da investigação. Ao concordarem com os termos propostos, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a ressalva de que poderiam pedir a sua vinculação com a pesquisa se assim desejassem e a qualquer tempo.

Os participantes também foram consultados previamente se concordavam com a gravação das entrevistas. Quanto ao material gravado, após terem sido realizadas as transcrições, foi devidamente descartado. O material transcrito ficará sob a guarda do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Saúde e Trabalho (NEST/UFRGS), que fica localizado no Instituto de Psicologia da UFRGS, Av. Ramiro Barcelos, 2600 / 413, Porto Alegre/RS.

7. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, se dará a análise e a discussão dos resultados referente à vivência da organização do trabalho e a percepção de mudanças.

7.1 Vivência dos Aspectos da Organização do Trabalho

Levando-se em conta o objetivo geral da dissertação, que é o de *examinar a percepção dos teleoperadores sobre organização do trabalho após a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17*, foram realizadas entrevistas semi estruturadas com teleoperadores. A pesquisa buscava ainda *analisar como o teleoperador vivencia a organização do trabalho, tendo em vista as diretrizes estabelecidas na legislação, particularmente após a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17*. Para isso, tendo em vista a revisão da literatura sobre o tema, foram construídas categorias iniciais de análise que orientaram a formulação de questões e a primeira análise das entrevistas. Tais categorias eram relacionadas (1) à organização do trabalho; (2) à saúde do trabalhador; (3) à legislação, especialmente sobre o Anexo II da Norma Regulamentadora 17 do Ministério do Trabalho; e (4) a mudanças no trabalho, decorrentes dessa nova Norma.

Da análise das entrevistas emergiram novas categorias. Sua adoção seguiu os seguintes critérios quantitativos:

- A temática foi consistentemente desenvolvida pelos entrevistados durante as entrevistas;
- Surgiu quando se indagava acerca de como é o trabalho em teleatendimento/telemarketing; e
- Apareceu em momentos que a pergunta não tratava do tema e o entrevistado, mesmo assim, chamava a atenção para o assunto.

Tendo em vista o caráter intersubjetivo das entrevistas, ao examinar como um indivíduo analisa a vivência do seu trabalho, é necessário considerar o entrevistado como um sujeito reflexivo, capaz de construir um discurso sobre sua vivência, organizado por categorias que ele considera relevantes e que não eram previstas pelo pesquisador – mesmo que as perguntas induzam-no a focalizar nos assuntos propostos. Assim, as novas categorias analíticas resultaram da

conjunção das questões iniciais com os novos temas apresentados pelos entrevistados. Para ser incorporada a temática, devia ser recorrente entre os entrevistados e/ou destacada como relevante por ele(s). Estas novas categorias também levam em conta o referencial teórico, as análises iniciais feitas sobre o objeto de estudo e o panorama do setor no Brasil.

As temáticas sistematizadas desse modo foram denominadas como 'categorias analíticas emergentes'. São elas:

- Relação com os supervisores
- Percepção geral do trabalho
- Necessidades pessoais *versus* necessidades empresariais
- Coerência entre discurso e prática empresarial
- Monitoramento do trabalho
- Senso de identidade do trabalhador *versus* roteirização\robotização
- Estímulo à competitividade

A seguir cada uma das categorias acima é analisada no *corpus* das entrevistas.

7.1.1 Relação com os Supervisores

A temática mais recorrente encontrada nas entrevistas tratou da relação dos teleoperadores com os seus supervisores. O fato de os trabalhadores, em regra, serem submetidos a um rígido controle do processo de trabalho possivelmente justifica a presença marcante deste aspecto nas falas dos teleoperadores. Abaixo, estão sistematizados por entrevista os principais resultados concernentes a essa temática.

Quadro 5. Sistematização da percepção dos trabalhadores entrevistados sobre a relação com os supervisores

Entrevistado	Percepção
Ângela (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • A supervisão não deixa a gente trocar [as escalas], então a gente tem que trocar com as colegas; • Quando preciso, converso com a supervisora, explico o que aconteceu, fico ali, desabafo um pouco e depois volto, até me acalmar.
Renata (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Quando chega o feriado geralmente... (<i>risos</i>), “pode ficar uma hora a mais quarta e quinta?” “pode vir uma hora mais cedo?”. A gente sempre aceita, porque a gente também às vezes precisa de alguma coisa... eu, pelo menos, não tenho nada para reclamar;
Roberta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • As supervisoras são bem acessíveis; • Elas informam com antecedência para a gente mudar a escala. Inclusive é avisado antes: “ah, tu pode?”, assim, sem problemas. Quando a gente não pode a gente avisa e eles tentam ver com outra pessoa. Mas daí é organizado antes de começar o movimento. Para não chegar do nada e “ah, fica mais um pouco”; Se não consegue, chama a supervisora, e é resolvido o problema; • A supervisora, quando ela vê que a gente está se alterando [durante um atendimento], vai ver o que está acontecendo com a gente. Bota no mudo [o atendimento] e explica a situação, “passa para mim”.
Henrique (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • O que eles [os supervisores] lançavam [no sistema] nós tínhamos que fazer; • Eu falo na cara das pessoas, a pessoa sendo chefe ou não for. Teve uma vez que o meu supervisor veio com uma suspensão por falta de respeito à campanha [motivacional] deles. Fui na mesa da coordenadora e falei “aonde é que tu viu que eu faltei com respeito, no momento que eu apenas expressei a minha opinião. Aí depois disso ela mandou me demitir; • A repreensão pegava [quando fazia pausa fora do horário normal]. Tu passava por assédio moral, basicamente, pequeno, se fizesse pausa fora do horário normal. “Ah, onde é que tu tava? O que tu tava fazendo?”. Era bem constrangedor mesmo.
Jurema (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Quando a gente ia lá reclamar de alguma coisa [para a supervisão] eles começavam a te olhar como se tu fosse um ser de outro planeta. Claro que era uma forma de te reprimir, de criar uma certa distância, uma tentativa de te neutralizar; • Uma vez excedi o tempo lá do banheiro. Aí já me indisponibilizaram o sistema de pausas. Aí eu pedi para chamarem um supervisor, o supervisor veio, me disponibilizou o sistema, mas ele me emitiu uma advertência, só que ele não me falou. No dia seguinte eu fiquei sabendo. Fui explicar o que é que tinha acontecido. “Ah, por que é que tu não botou uma pausa maior?”. Realmente eu deveria ter usado, só que eu não achei que eu fosse precisar. Comecei a

	<p>bater boca com eles, mas depois eu fiquei quieta. Aí eles queriam me dar uma outra advertência por isso;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me senti mal, mal mesmo [com um atendimento] , coloquei ele na espera e fui falar com o supervisor, e, mesmo assim, ele não me liberou daquele cliente.
<p>Candice (grande porte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Às vezes quando tu não consegue bater uma meta de vendas o teu chefe sempre diz que a culpa foi tua. Diz que tu não foi simpática, um monte de coisas que não tem nada a ver; • Se tu fazia uma pausa fora do horário normal, eles vinham ver porque é que tu tinha posto a pausa ali, entendeu?; • Quando um supervisor vinha falar contigo, dizer que tu tinha que fazer assim e assim, que daquele jeito tá bom, daquele outro jeito não está... isso era sadio.
<p>Érica (grande porte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tive que chamar a minha supervisora, porque ela [cliente em atendimento] realmente não me deixava falar. Aí quando eu falei com a supervisora, ela me disse que se o cliente não deixa tu falar tu tem que desligar. Só que eu sei que não pode fazer isso, isso me incomoda.

Fonte: Entrevistas com trabalhadores de telemarketing e teleatendimento, 2013.

O trabalho em *call centre* implica em uma relação próxima entre supervisores e subordinados. Os relatos sugerem que esta relação de proximidade não tem a apenas na função de monitoramento (possivelmente, o principal motivo para a empresa favorecer tamanha proximidade) e em oferta de auxílio procedimental aos trabalhadores, mas também no fato de que para algumas operações realizadas cotidianamente os teleoperadores precisam explicitamente da aprovação da supervisão. Logo, tende a existir uma convivência intensificada entre chefia e comandados, o que talvez contribua para a explicação do quanto o tema emergiu nas entrevistas.

Uma distinção clara entre os teleoperadores do *call centre* de pequeno porte e os dos *call centres* de grande porte se fez notar. Ângela, que trabalha na empresa de pequeno porte, descreve uma relação de atenção e de solicitude da parte da supervisão, salientando que “quando preciso, converso com a supervisora, explico o que aconteceu, fico ali, desabafo um pouco e depois volto, até me acalmar.” No mesmo diapasão, Roberta afirma acerca de sua supervisora que “quando ela vê que a gente está se alterando [durante um atendimento], vai

ver o que está acontecendo com a gente. Bota no mudo [o atendimento] e explica a situação, ‘passa para mim’”.

Entretanto, no caso dos teleoperadores entrevistados com experiências em *call centres* de grande porte, esta solicitude e atenção não são identificadas. Em oposição a isto, algumas vezes se identifica um nítido desrespeito ao trabalhador, principalmente no que tange ao seu direito de intimidade. A fala de Henrique explicita este desrespeito, exemplificando a partir da perspectiva de realização de uma pausa fora do horário regulamentar: “A repreensão pegava. Tu passava por assédio moral, basicamente, pequeno, se fizesse pausa fora do horário normal. ‘Ah, onde é que tu estava? O que tu estava fazendo?’. Era bem constrangedor mesmo.” Com relação ao mesmo tipo de situação, a fala de Candice reitera o constrangimento passado por Henrique: “Se tu fazia uma pausa fora do horário normal, eles vinham ver porque é que tu tinha posto a pausa ali, entendeu?” Por outro lado, Candice assinala crer salutar as eventualidades em que a supervisão prestava auxílio procedimental. Na sua entrevista, Jurema expõe um ponto de vista um pouco diverso, explicitando o quanto percebia da parte da supervisão uma tentativa de repreensão e, até, de anulação do trabalhador: “Quando a gente ia lá reclamar (...) eles começavam a te olhar como se tu fosse um ser de outro planeta. Claro que era uma forma de te reprimir, de criar uma certa distância, uma tentativa de te neutralizar.”

Os trechos de entrevista confirmam a apreciação de Seligamann-Silva (2011), que afirma que se difundiram a fragilidade e a instabilidade nas relações sociais de trabalho, com a ética e o respeito à dignidade humano sendo relegados a uma posição de menor destaque. No que toca às experiências dos teleoperadores de *call centres* de grande porte, esta constatação adquire marcada pertinência, sendo o trabalhador submetido, por vezes, à privação de seus direitos mais fundamentais.

7.1.2 Coerência entre Solicitação e Prática Empresarial

Uma questão de grande importância para os teleoperadores entrevistados se referia à identificação de coerência ou incoerência entre a solicitação empresarial e as práticas e ferramentas disponíveis para a efetivação destas demandas. Chama a atenção o contraste entre as respostas de operadores de empresas de pequeno e de grande porte: enquanto os entrevistados do *call centre* de pequeno porte assinalam para um entendimento de que existe coerência entre solicitação e prática, os trabalhadores de *call centres* de grande porte não identificam essa coerência. Abaixo, estão classificados por entrevista os principais resultados que dizem respeito a essa temática.

Quadro 6. Sistematização da percepção dos trabalhadores entrevistados sobre a coerência entre solicitação e prática empresarial

Ângela (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> Acho que nem é preciso [explicar os motivos de fazer horas-extras], é que o movimento é enorme, é imenso, então a gente tem que fazer;
Renata (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> Nós já sabemos [porque temos que fazer horas extras], que é por causa do movimento que fica maior;
Roberta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> A gente já sabe o porquê [de fazer horas-extras], a gente que trabalha aqui já faz um tempo já sabe por quê. É o que eu te falei, a gente sabe quando é necessário e quando não é;
Henrique (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Eles explicavam [que a gente tinha que fazer horas extras em função] do fluxo de ligações. Se a fila das ligações tivesse muito alta, eles pediam para a gente ficar mais tempo, ou chegar mais cedo também.
Jurema (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Inventaram um <i>software</i> lá onde nós mesmos poderíamos, entre aspas, pré-agendar nossa folga. Tudo papo furado. A questão é que não funcionava. Uma coisa é tu botar o <i>software</i> ali e outra é tu poder usar o <i>software</i>, o troço funcionar, isso é outra coisa; Eles dizem que a gente tem que respeitar, mas no fundo querem que a gente reverencie o cliente. Só que quando eu digo respeito, eu não estou falando de paparicar, de reverência – aliás, é uma coisa que eu detesto. Essa coisa de reverência, deixa isso lá para o reinado.

Candice (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Eles fazem um treinamento, pedem uma opinião – tu dá – e se não é aquela que eles querem ouvir já não é bem vinda; • Eles dizem que tu tem que ser rápido [nos atendimentos] e fim de papo. Agora, tem situações que não são rápidas. Até a pessoa informar, esclarecer o que é que quer, e tu ainda tem que confirmar todos os dados, tem que descobrir quais são os pacotes que ela tem, vê o histórico, ver se ela já fez o pedido ou se ainda não foi feito, ver a data, ver protocolo, isso não é levado em consideração. Nas 3 empresas [em que trabalhei] era assim.
Érica (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, eles falam que [a gente precisa fazer hora-extra] porque está faltando operador. Porque eles estão precisando. Muita gente não para trabalhando lá. Não só na GVT ali onde eu trabalho, mas em outras coisas também.

Fonte: Entrevistas com trabalhadores de telemarketing e teleatendimento, 2013.

No ramo de telemarketing/teleatendimento no Brasil, a incoerência entre o que é a solicitação organizacional e o que é a prática dos trabalhadores é um aspecto de realce, pois trata-se de uma vivência comum a muitas empresas. Peres (2006) aponta que se observava comumente, previamente à implantação do Anexo II da NR-17, critérios de avaliação de desempenho conflitantes e ambiguidade nas tarefas. Um exemplo expresso na fala de Candice, teleoperadora da empresa de pequeno porte, ilustra uma percepção de contradição entre o solicitado e a prática organizacional: “Eles fazem um treinamento, pedem uma opinião – tu dá – e se não é aquela que eles querem ouvir já não é bem vinda.”

As três teleoperadoras do *call centre* de pequeno porte identificaram coerência entre a solicitação empresarial e as suas práticas, particularmente, em relação às exigências de horas-extras, percebendo-as como legítimas e justificáveis. Ângela explica que esta solicitação se dava porque “o movimento é enorme, é imenso, então a gente tem que fazer.” Roberta, na sua fala, complementa, afirmando que “a gente sabe quando é necessário e quando não é.”

Com relação aos teleoperadores dos *call centres* de grande porte, os resultados variaram quanto à percepção do grau de coerência entre solicitação e prática organizacional. Se por um lado com relação às horas-extras não foram percebidas contradições entre os pedidos e as práticas, Jurema e Candice apontaram para outros aspectos em que a sensação de incoerência se fazia presente. Jurema, sobre a exigência de respeito ao cliente, diz: “eles dizem que a gente tem que respeitar, mas no fundo querem que a gente reverencie o cliente. Só que quando eu digo respeito, eu não estou falando de paparicar.” Já Candice atenta para contradição entre a necessidade de se realizar um atendimento veloz e o cumprimento das exigências procedimentais: “eles dizem que tu tem que ser rápido [nos atendimentos] e fim de papo. Agora, tem situações que não são rápidas. Até a pessoa informar, esclarecer o que é que quer, e tu ainda tem que confirmar todos os dados, (...) isso não é levado em consideração.”

Presente, esta incoerência parece gerar distorções, impedimentos e ambiguidades, como sofrimentos, medos, submissão e adoecimento paralelo à criação, desenvolvimento e reinvenção permanente de normas (OLIVEIRA, 2007, p. 166). Ainda que não tenha sido identificada em todas as entrevistas, quando percebida, a questão era situada pelo entrevistado como um dos aspectos mais prejudiciais no trabalho no ramo de telemarketing/teleatendimento.

7.1.3 Senso de Identidade do Trabalhador versus Roteirização\Robotização

Um tema recorrente em telemarketing/teleatendimento é a exigência de padronização nos atendimentos. Neste diapasão, contrapõe-se uma preservação do senso de identidade do teleoperador com uma exigência, em variados níveis, da parte da organização, por padronização e roteirização – que aponta para uma quase robotização – nos atendimentos. Tomando-se por base as entrevistas, percebe-se uma tendência maior por exigência de padronização nas empresas de grande porte do setor. Abaixo, estão sistematizados por

entrevista os principais resultados que dizem respeito a esse aspecto do trabalho.

Quadro 7. Sistematização da percepção dos trabalhadores entrevistados sobre o sendo de identidade do trabalhador versus roteirização/robotização

Ângela (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> A gente não tem um roteiro, eu já trabalhei em outra empresa que tinha um <i>script</i>, tinha que ler tudo ali, a gente se tornava um robô, aqui não, aqui a gente é bem... a gente passa a informação, a única coisa que todas falam no final da ligação é “ a Rodoviária agradece” ou “nós agradecemos a ligação”.
Renata (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> Não [é necessário seguir rigidamente um roteiro]. . Só na tele entrega que nós usamos uma sequência de perguntas. Fora isso, não.
Roberta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> Não [é necessário seguir rigidamente um roteiro], o <i>script</i> é passado na hora que a gente tá entrando na empresa, começando a trabalhar. Aí a partir tu vai te basear para fazer um atendimento pessoal. Mas é só para tu te basear, assim tu te baseia em como atender, a forma de argumentar.
Henrique (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Não, não precisava [seguir rigidamente um roteiro]. Inicialmente até tu segue. Tu entra na empresa novo, tem aquela inexperiência, mas depois que tu tá e tu pega todo o produto, já não precisa mais. E até é o que eles pediam, para não ser um atendente robotizado.
Jurema (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Para esse tipo de empresário, esse tipo de empresa, quanto mais bitolado as pessoas forem, mais limitadas elas forem, melhor. Eles não gostam de pessoas que pensam, de pessoas que questionam, de pessoas que tem ideias, de pessoas que tem iniciativa... e isso para mim foi extremamente prejudicial.
Candice (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Parece que a gente era meio que um robô. Tudo bem que tu está numa empresa, tu não está numa festa, não está entre amigos, mas não deixa de ser um ser humano. E eles te robotizam; a gente tinha que falar “bom dia!” ou “boa tarde”, a gente tinha que sorrir com a voz.
Érica (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Sim, [para] tudo [é necessário seguir rigidamente um roteiro], desde o que tu vai falar para o cliente até como tu vai falar. Então às vezes tu fica sem ter o que falar, porque o cliente fala coisas que não tem como a gente responder pelo <i>script</i>, aí a gente fica sem saber direito o que fazer, porque tudo é muito rígido e observado.

Fonte: Entrevistas com trabalhadores de telemarketing e teletendimento, 2013.

O trabalho em telemarketing/teleatendimento é marcado tipicamente pelo seu aspecto prescritivo. Seja em telemarketing ativo ou passivo, a noção de que a qualidade de um atendimento passa por uma padronização deste implica em que se faça um esforço de gestão no sentido de roteirização do procedimento e da abordagem ao cliente. Por sua vez, se esta exigência de roteirização for muito significativa, corre-se o risco de se robotizar o teleoperador, no sentido de que este perderia um senso de identidade individualizada e personalizada frente ao trabalho. Esta prática remete-se aos fundamentos do taylorismo. Conforme Holzmann e Cattani (2006), no taylorismo se dá uma ênfase acentuada ao processo de trabalho, visando à eliminação da autonomia e do tempo ocioso dos trabalhadores, buscando aumentos de produtividade. Entretanto, caso o roteiro sirva apenas como um suporte para a realização de um atendimento, ao trabalhador é ofertada a possibilidade de preservação de um aspecto mais pessoal e intrínseco na sua atividade.

No caso do *call centre* de pequeno porte, as três teleoperadores destacaram que não há exigência de atendimento baseado rigorosamente em um *script*. Roberta destaca que um roteiro é passado aos funcionários “na hora que a gente tá entrando na empresa, começando a trabalhar. Aí, a partir dele, tu vai te basear para fazer um atendimento pessoal. Mas é só para tu te basear.” Dessa forma, o teleoperador pode imprimir uma marca pessoal nos seus atendimentos, embora tenha de seguir certas linhas gerais. Para os teleoperadores entrevistados das empresas de grande porte, as experiências quanto à utilização de um roteiro de atendimento variavam. Henrique destaca que havia inclusive uma solicitação organizacional no sentido de que os teleoperadores não soassem “robotizados”. Já Érica aponta para o contrário, afirmando que para tudo era necessário recorrer ao script, desde o que falar até a maneira como falar. Candice reitera esta afirmação na sua entrevista, apontando para a exigência de se “sorrir com a voz”. De acordo com Vilela e Assunção (2007), a necessidade do trabalhador em moldar suas emoções no trato com os clientes revela-se como importante fonte de queixas de esgotamento e cansaço por parte dos profissionais de telemarketing/teleatendimento. Tais exigências geram inclusive situações

inusitadas, haja vista a impossibilidade de se prever as reações e as solicitações dos clientes. Érica ilustra estas situações afirmando que “às vezes tu fica sem ter o que falar, porque o cliente fala coisas que não tem como a gente responder pelo script, aí a gente fica sem saber direito o que fazer”.

Conforme refere Clot *in* Oliveira (2007), o trabalho é desertado da sua função psicológica quando ele é confundido com os procedimentos a serem realizados. Jurema identifica uma procura da parte destas organizações por transformar os sujeitos em meros executores de tarefas ao referir que “[para] esse tipo de empresa, quanto mais bitoladas as pessoas forem, mais limitadas elas forem, melhor. Eles não gostam de pessoas que pensam, de pessoas que questionam, de pessoas que tem ideias, de pessoas que tem iniciativa.” Esta exigência parece afetar a saúde do trabalhador, uma vez que Jurema conclui a sua argumentação referente a esta questão enfatizando que considera que esta prática, para ela, “foi extremamente prejudicial.”

7.1.4 Necessidades Pessoais versus Necessidades Empresariais

A contraposição entre necessidades pessoais e empresariais é verificada, principalmente: (1) na organização das escalas; (2) nas pausas para necessidades fisiológicas fora dos intervalos regulamentares; (3) nas solicitações de horas-extras; e (4) nas pausas não regulamentares realizadas durante ou depois de um atendimento particularmente desgastante. Entende-se que as necessidades pessoais são levadas em conta quando o teleoperador se sente contemplado nos seus desejos e possibilidades, e se entende que as necessidades empresariais prevalecem quando o trabalhador pouco ou nada percebe de consideração aos mesmos nas situações oportunas, como as enumeradas acima. Destaca-se que, se por um lado, os trabalhadores entrevistados do *call centre* de pequeno porte sentem que é dada atenção às suas necessidades pessoais, por outro, os teleoperadores dos de grande porte consideram que a organização atribui maior ênfase às necessidades

empresariais. Abaixo, estão apresentados por entrevista os principais resultados concernentes a essa temática.

Quadro 8. Sistematização da percepção dos trabalhadores entrevistados sobre as Necessidades pessoais versus necessidades empresariais

<p>Ângela (pequeno porte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eu acho que as escalas poderiam ser um pouco mais organizadas (<i>risos</i>), porque se no domingo tu trabalha, então tu vai trabalhar quase 15 dias para ter uma folga depois; • Quanto às necessidades acho que poderia ser um pouquinho mais acessível; • A gente pode [ir ao banheiro fora do horário de intervalo].
<p>Renata (pequeno porte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Já nos acostumamos [com as escalas], se precisar mesmo tem como eu conversar e ver se não tem como trocar... é bem acessível; • Sem problema nenhum [ir ao banheiro fora do horário de intervalo].
<p>Roberta (pequeno porte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sim [as escalas são feitas com a antecedência necessária], ela tem um prazo necessário. Essa escala já fica pronta alguns dias antes; • Quando necessário [a gente realiza horas-extras], A princípio uma hora só, é difícil ficar duas. Até porque quando precisaria ficar duas já aumentou o número de funcionários, então não pesa tanto; • Sem problema nenhum [de ir ao banheiro fora do horário de intervalo]. [em situações desgastantes ou estressantes] a gente levanta, conversa, "ah, vou tomar uma água", a gente descansa, dá uma saída e volta para a sala novamente.
<p>Henrique (grande porte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na minha última empresa [as escalas eram feitas com a antecedência necessária] sim. Na penúltima não era tanto; • Podia [ir ao banheiro fora do horário programado], mas depois nos incomodavam; • Não [podia fazer uma pausa depois de um atendimento muito difícil]. Tu tinha que matar no peito, entrar na área e chutar a gol... direto.
<p>Jurema (grande porte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca fiz hora-extra lá, não vale a pena. E é prejudicial para a saúde que a gente sabe, para a saúde física; • Dá [para ir ao banheiro fora do horário de intervalo], até porque nós mulheres às vezes temos certos imprevistos que a gente tem que correr para o banheiro. Já aconteceu comigo, acontece com todas lá, infelizmente. Então lógico que podia, eu não via grandes problemas em relação a isso;

	<ul style="list-style-type: none"> • Depois de fazer uma pausa, porque estava difícil de aguentar [o cliente], quando eu voltei [para o atendimento] o cliente já tinha zarpado, mas não me eximiram de voltar lá e continuar atendendo.
Candice (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • [A pausa] é só para tu levantar da cadeira, bater o ponto – que tem uma fila enorme –, fica dois minutos olhando para o relógio e aí tu já volta. Porque também é ruim queimar as pausas. No telemarketing tu tem o teu salário e tem o abono. Só que esse abono está vinculado a uma série de coisas. Às tuas metas, a não queimar pausas, a não chegar atrasado, a não faltar...; • A pausa era cruel, era muita gente. Tinham vários cartões-ponto. Só que com 5 mil funcionários não tem como não ter fila. Fila no lanche, eram aquelas maquininhas, não tem como tu te adaptar a 10 minutos. Acho muito torturantes esses 10 minutos. Ou eu ia fumar e ficava com sede, ou eu ficava com sede e não fumava, ou eu ia no banheiro e não fumava e não fumava e não tomava água; • Necessidades familiares e pessoais sempre ficavam em segundo plano. Tanto é que quando a minha mãe faleceu eu tive que pedir as contas e sair, até porque era numa época que eles estavam querendo que a gente fizesse muita hora-extra.
Érica (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Não [as escalas não levam em conta as necessidades pessoais e familiares]. Primeiro em importância para eles é ter alguém para trabalhar. Eles não querem saber das tuas necessidades; • Pode [ir ao banheiro fora de hora], mas primeiro tu tem que atender o cliente, esperar terminar total o atendimento, botar ali já a pausa pessoal, senão tu não consegues; • Em momentos em que o cliente te xinga, às vezes te manda longe, tu não pode falar nada para eles, tem que ficar quieto, o que é ruim não é?!; • Ela até deixa sair um pouquinho [se quiser fazer uma pausa depois de um atendimento desgastante], mas aí tu já tira um pouco da tua pausa particular. Mesmo que eu já tenha tirado a minha pausa particular eu posso tirar outra, mas só duas, mais que isso eu não posso tirar... e são de 5 minutinhos.

Fonte: Entrevistas com trabalhadores de telemarketing e teleatendimento, 2013.

Um dos aspectos mais sujeitos à regulamentação em telemarketing/teleatendimento diz respeito às pausas e aos intervalos, regulamentares ou não. Peres (2006), ao conhecer a realidade do trabalho neste setor, verificava que as pausas ficavam restritas ao seu mínimo legal e que havia

inclusive controle das pausas no caso de atendimento de necessidades fisiológicas. Nesta seção, além das pausas e intervalos, nas organizações das escalas de trabalho e nas solicitações das escalas, embora menos sujeitos às regulamentações, também se buscou averiguar o quanto prevaleciam as necessidades pessoais nas suas elaborações ou o quanto estas eram colocadas em segundo plano, favorecendo as necessidades e demandas da organização.

Com relação às escalas de trabalho, Ângela, da empresa de pequeno porte, entende que “poderiam ser um pouco mais organizadas (*risos*), porque se no domingo tu trabalha, então tu vai trabalhar quase 15 dias para ter uma folga depois.” Já Renata e Roberta, que também trabalham no *call centre* de pequeno porte, acreditam que as escalas são feitas com a antecedência necessária, e que levam em conta as necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. No caso de Roberta se percebe que a organização das horas extras leva em consideração as necessidades dos teleoperadores, explicando que “quando precisaria ficar duas já aumentou o número de funcionários, então não pesa tanto.” Para os teleoperadores das empresas de grande porte, com relação às escalas, as respostas variaram. Henrique relatou que se por um lado as escalas eram feitas com a antecedência que julgava necessária em uma empresa do ramo em que trabalhou, em outra na qual trabalhou dizia que isto não ocorria. Para Érica, as escalas não são percebidas como levando em conta as necessidades do trabalhador, afirmando que “primeiro em importância para eles é ter alguém para trabalhar. Eles não querem saber das tuas necessidades.” No que concerne à organização das horas-extras, a fala de Candice aponta para uma significativa despreocupação para com as suas necessidades pessoais: “quando a minha mãe faleceu, eu tive que pedir as contas e sair, até porque era numa época que eles estavam querendo que a gente fizesse muita hora-extra.”

No que toca às pausas fora dos horários previstos, Ângela, Renata e Roberta relataram que sentiam suas necessidades contempladas neste particular, pois podiam realizá-las caso julgassem necessário, sem que isso fosse algo sujeito à aprovação da supervisão, ou sujeito a inquéritos posteriores. Na realidade dos teleoperadores dos *call centres* de grande porte, a situação, de acordo com as entrevistas, se mostrou diversa. Henrique afirmou que não se podia realizar uma pausa após um atendimento particularmente desgastante,

complementando metaforicamente: “Tu tinha que matar no peito, entrar na área e chutar a gol... direto.” Jurema, relatando um atendimento especialmente dificultoso, explicou que “depois de fazer uma pausa, porque estava difícil de aguentar [o cliente], quando eu voltei [para o atendimento] o cliente já tinha zarpado, mas não me eximiram de voltar lá e continuar atendendo.” Candice, por sua vez, percebia as pausas regulamentares como insuficientes para contemplar as suas necessidades por inteiro, pontuando que “a pausa era cruel, era muita gente. (...) com cinco mil funcionários não tem como não ter fila. Ou eu ia fumar e ficava com sede, ou eu ficava com sede e não fumava, ou eu ia no banheiro e não fumava e não tomava água.”

Cordeiro (2011), estudando o quanto o trabalho em *call centres* afeta a saúde dos teleoperadores, cita a insuficiência de pausas como um aspecto prejudicial. Conforme o relato de alguns dos teleoperadores de empresas de grande porte entrevistados, embora se tenha avançado em termos legislativos no que concerne à questão, na realidade prática as mesmas ainda são percebidas como insuficientes para contemplar as necessidades dos trabalhadores, o mesmo podendo ser dito para a organização das escalas de trabalho e de horas-extras.

7.1.5 Monitoramento do Trabalho

No que tange ao monitoramento do trabalho, também se observa uma clara distinção entre o que vivenciam os trabalhadores do *call centre* de pequeno porte e os de grande porte. Enquanto no primeiro caso os sistemas de monitoramento não são percebidos, no caso dos entrevistados dos *call centres* de grande porte eles são facilmente identificados. A questão do tempo médio de atendimento (TMA) nestes últimos ganha significativo relevo, figurando como o aspecto central sujeito a monitoramento. Abaixo, sistematizam-se por entrevista os principais resultados atinentes a essa temática.

Quadro 9. Sistematização da percepção dos trabalhadores entrevistados sobre o monitoramento do trabalho

Ângela (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Que eu saiba não [existem sistemas de monitoramento de produtividade].
Renata (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Não [existem sistemas de monitoramento de produtividade].
Roberta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Não. No nosso trabalho não [existem sistemas de monitoramento de produtividade]. Só tem uma sequência de ligação, se cai uma já entra outra, aí quando a gente desliga e já entra outra na sequência.
Henrique (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Somente o tempo de ligações [era monitorado]. Existia uma equipe, que são os <i>controls</i>, que iam lá na tua PA até apontar que tu tava demorando demais, que tinha fila...
Jurema (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Eles botam muito controle na questão do TMA. Eles induzem a gente a soltar um papo furado para não ter que perder muito tempo, entendeu? Porque se tu for realmente resolver o problema da pessoa, é lógico que vai levar mais tempo, e eles não querem que tu gaste mais tempo; • Tem [sistemas de monitoramento de produtividade], direto, direto. Sonoro não tem, no caso eram luminosos. Tipo uns torpedinhos que entravam na tela, uns e-mails rápidos; • A Contax está com isso [monitoramento por escuta], dois setores fazem a mesma coisa, mas que levam denominações diferentes. É Qualidade e Monitoramento. a gente sabia que tinha – mas era feita de uma maneira mais velada. Eu, para mim, penso que isso não é nada mais do que “xis-9” entendeu? Avaliar se o teu trabalho realmente tem qualidade eu acho que definitivamente não é da maneira como eles fazem. Se eles querem que tenha qualidade, não é por aí.
Candice (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Sim [existem sistemas de monitoramento de produtividade], sim. Inclusive isso do tempo de atendimento é um peso grande para ganhar o abono. Tinham ali ações que a gente fazia que eram rapidinhas. Tá, daí tu fazia uma média. Porque quando a pessoa quer uma informação, ou quer fazer um upgrade, é rápido. Quando quer cancelar um negócio, dependendo da situação, se não tiver como reverter, é demorado;
Érica (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Tem [sistemas de monitoramento de produtividade], tem. Tu é monitorado, tem escuta, que é a supervisora, o pessoal ali. Ficam te monitorando para ver quanto tempo tu vai levar na ligação, como é que tu vai atender o cliente, tudo isso.

Fonte: Entrevistas com trabalhadores de telemarketing e teleatendimento, 2013.

No trabalho de telemarketing/teleatendimento, em regra, existe um acentuado controle do processo de trabalho. Conforme referido anteriormente, Ramalho et al. (2004) sistematizou os mecanismos de controle em telemarketing em cinco categorias, quais sejam, tempo, conteúdo, comportamento, volume de trabalho e resultados. O entrevistado de *call centre* de grande porte apontam uma particular atenção da empresa ao controle do tempo, expresso pelo TMA. O relato de Jurema parece bastante ilustrativo de como este controle do tempo se manifestava nos atendimentos: “Eles induzem a gente a soltar um papo furado para não ter que perder muito tempo, entendeu? Porque se tu for realmente resolver o problema da pessoa, é lógico que vai levar mais tempo, e eles não querem que tu gaste mais tempo.” Do mesmo modo, Candice aponta para a importância dada este quesito de controle, afirmando que “tinham ali ações que a gente fazia que eram rapidinhas. (...) daí tu fazia uma média (...) Quando quer cancelar um negócio, dependendo da situação, (...) é demorado.” Conforme os achados de Rezende (2007), a maioria das situações percebidas como adversas no trabalho em telemarketing/teleatendimento se relaciona com o TMA, a ser atingido independentemente do cliente e da situação.

Nos teleoperadores do *call centre* de pequeno porte, havia uma percepção geral de que não havia monitoramento do trabalho. Tanto Renata, Ângela e Roberta foram taxativas ao afirmar que não eram submetidas e esse controle e que não identificavam a utilização de artifícios que, dentre outras utilidades, também são tipicamente usados para esse fim – tais como sinais sonoros e luminosos. Quanto aos entrevistados com experiências em *call centres* de grande porte, além das questões relativas ao controle do tempo, outros controles e outros mecanismos utilizados com o objetivo de monitorar o trabalho foram identificados. Jurema refere que sistemas “sonoro [de monitoramento] não tem, no caso eram luminosos. Tipo uns torpedinhos que entravam na tela, uns e-mails rápidos.” Outra forma de controle do trabalho era o monitoramento das ligações por escutas, visando, supostamente, à qualidade dos atendimentos. Acerca disso, Jurema diz: “era feito de uma maneira mais velada. (...) penso que isso não é nada mais do que “xis-9”, entendeu? Avaliar se o teu trabalho realmente tem qualidade (...) definitivamente não é da maneira

como eles fazem.” Érica, na sua fala, complementa a ideia quanto à natureza generalizada do monitoramento do trabalho, afirmando ter a impressão de que “ficam te monitorando para ver quanto tempo tu vai levar na ligação, como é que tu vai atender o cliente, tudo isso.”

Um trabalho sujeito a grande monitoramento tende a produzir sofrimento patogênico. Conforme Dejours (1992), a carga psíquica do trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho é diminuta. Não é a toa que a legislação trabalhista pertinente dê destaque a este aspecto no sentido de colocar freios e estas práticas, pois as mesmas tendem a causar repercussões negativas sobre a saúde do trabalhador quanto utilizadas em demasia.

7.1.6 Estímulo à Competitividade

Novamente verificou-se uma clara distinção entre o telemarketing/teleatendimento passivo e ativo no que se refere aos estímulos à competitividade por parte das organizações. No caso ativo, este estímulo era bastante explícito, admitindo ainda variadas formas implícitas. Embora identificada como inexistente no *call centre* de pequeno porte, nos casos dos teleoperadores que atuavam de maneira passiva nos de grande porte se faziam presentes estímulos à competição pelo melhor atendimento, adotando critérios de sucesso vinculados, sobretudo, à qualidade do atendimento prestado. Abaixo, os resultados referentes a esta temática estão relacionados de acordo com as entrevistas.

Quadro 10. Sistematização da percepção dos trabalhadores entrevistados sobre o estímulo à competitividade

Ângela (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> Não, isso não acontece [de ganhar premiação ou punição conforme o desempenho], nenhum dos casos, porque na verdade a gente não trabalha com metas, não tem nem aquele limite de ligações como em outros lugares em que eu trabalhei, que tem que fazer um X de ligações por dia.
Renata (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> Não [se ganha premiação ou punição conforme o desempenho]. Nós somos controladas o tempo mais ou menos que a gente fica no PA. Então tu tem um intervalo e elas tem como verificar isso. Mas fora isso, não, é tranquilo.
Roberta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> Não [ganha premiação ou punição conforme o desempenho]. Não tem competitividade.
Henrique (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Tinha <i>ranking</i>, o supervisor passava todos os dias o <i>ranking</i> para nós. Sentia mais competição entre os supervisores. Mas eu era uma pessoa competitiva.
Jurema (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Tinha [estímulos a competitividade]. Eu achava engraçado que às vezes era uma coisa meio de supervisor para supervisor. “Ah, a minha equipe vai ser a melhor essa semana”, eu achava isso tão besta. Davam uma importância exacerbada a isso.
Candice (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Se produzisse a mais, na Contax, ganhava premiação... ganhava, tipo assim, uma folga. Na ABS tu acumulava pontos. Na última que última que eu trabalhei acho que não ganhava nada.; O que contava mesmo era a meta do mês. Se tu não atingia os 10 mil de vendas digamos, tu não atingia a tua meta. Tinha uma consequência para isso, mas era uma coisa velada. Fica aquela coisa, por exemplo, tu fica por último para escolher a folga, fica por último para sair para o lanche. Também tem muito aquela coisa assim, chefe chegar, e falar: “vamos fazer uma salva de palmas para o Maurício” quando, digamos, tu produzisse muito, para estimular a competição entre colegas
Érica (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Não, não ganha nada [se produzir a mais], só não recebe um desconto, e não ganha menos [se produzir a menos]... porque no receptivo tu não trabalha com metas; Eles te estimulam a não faltar, e assim, de 3 em três meses eles fazem um evento para [quem quer] subir na empresa, para virar monitor ou apoiador, assim, para ficar acima da gente, entendeu? Isso tem.

Um aspecto verificado com muita frequência nos *call centres* brasileiros são os estímulos à competitividade. Peres (2006), anteriormente ao vigor do Anexo II da NR-17, identificava metas de trabalho exigentes neste setor, por meio da utilização de artifícios para aumento de produtividade, tais como prêmios por produção e estímulo competição entre equipes. Nos entrevistados de *call centre* de grande porte este estímulo se dava das mais diversas formas, enquanto nos do *call centre* de pequeno porte havia uma percepção geral de inexistência de tais práticas. Ângela argumenta no sentido de que, por não se estabelecerem metas de atendimento, não se fazia necessário a presença destes estímulos: “a gente não trabalha com metas, não tem nem aquele limite de ligações como em outros lugares em que eu trabalhei, que tem que fazer um X de ligações por dia.” Roberta, por sua vez, é mais taxativa quando refere que “não tem competitividade” no ambiente de trabalho, sinalizando que esta ausência seria uma marca não só do que é proposto pela gestão como também pelo modo como se dão as relações entre os colegas.

Henrique, de *call centre* de grande porte, afirma que havia um *ranking* que todos podiam consultar com os desempenhos de cada um, mas observa que sentia haver maior competição entre os próprios supervisores. Jurema corroborou a percepção da existência da competição de supervisor para supervisor: “eu achava engraçado que às vezes era uma coisa meio de supervisor para supervisor. ‘Ah, a minha equipe vai ser a melhor essa semana’, eu achava isso tão besta.” Candice identificava estímulos à competitividade na forma de remuneração variada: “se produzisse a mais, na Contax, ganhava premiação... ganhava, tipo assim, uma folga.” Entretanto, também assinala situações em que se estimulava à competição de forma implícita ou não formalizada, tais como, no caso de não se atingir as metas propostas, por exemplo, “tu fica por último para escolher a folga, fica por último para sair para o lanche.” Contudo, em uma situação hipotética, no caso de se produzir muito, um supervisor poderia pedir para sua equipe algo como: “‘vamos fazer uma salva de palmas para o Maurício’ quando, digamos, tu produzisse muito.” Desta forma, se buscaria estimular os demais colegas a receber o mesmo reconhecimento, incentivando a uma maior produtividade.

O Anexo II da NR-17 buscou coibir o estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho visando à preservação da saúde do trabalhador. Entretanto, tomando-se por base o relato dos entrevistados com experiências em grandes empresas do setor de *call centre* do Brasil, estas práticas parecem persistir.

7.1.7 Percepção Geral do Trabalho

Finalmente, embora não questionados especificamente em relação à percepção mais abrangente do trabalho como um todo, os entrevistados se posicionaram em termos amplos acerca de como vivenciavam o trabalho – em alguns casos sendo mais descritivos, em outros apontando para o grau de satisfação ou insatisfação em relação às suas atividades e à sua inserção na empresa. Neste quesito, identifica-se uma tendência aos teleoperadores do *call centre* de pequeno porte de mostrar maior satisfação e uma percepção de maior tranquilidade no trabalho que nos dos *call centres* de grande porte, embora esta distinção não seja muito nítida. Abaixo, são apresentados os principais resultados concernentes a essa temática de acordo com as entrevistas.

Quadro 11. Sistematização da percepção geral dos trabalhadores entrevistados sobre trabalho

Ângela (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente é calmo, bem tranquilo. Final de ano é uma coisa de enlouquecer, tirando véspera de feriado e final de ano é tranquilo.
Renata (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto do atendimento pelo telefone.
Roberta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • É tranquilo, é muito bom o trabalho aqui na empresa, não tenho do que reclamar.
Henrique (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • É bem tranquilo relacionado ao procedimento. O complicado, daí seria... a chefia, a coordenação, supervisão, monitorias, aí é onde começa a englobar os erros dos <i>call centres</i>;

	<ul style="list-style-type: none"> • O que é mais difícil mesmo dentro do <i>call centre</i> é tu ter a ferramenta apta para tu trabalhar.
Jurema (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • É aquele exemplo do filme Tempos Modernos. De preferência, não manifesta tua opinião. Não tenha iniciativa. Não permita que o cliente faça tu te abrir, faça que tu seja receptiva; • É um atraso, é uma forma atrasada de trabalho.
Candice (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com vendas não era legal; • Se é uma coisa receptiva, se a pessoa é que te procura, é melhor; • É tri bom, foi o melhor lugar em que eu trabalhei.
Érica (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Cansativo, estressante (<i>risos</i>), é bem assim... mas eu gosto do meu trabalho, apesar de ser estressante.

Fonte: Entrevistas com trabalhadores de telemarketing e teleatendimento, 2013.

O trabalho em *call centre* – assim como o é em outros ramos de atividade – é multifacetado. A principal distinção que existe neste ramo seria entre a modalidade passiva e a ativa. Os teleoperadores entrevistados apresentaram, predominantemente, experiências com telemarketing/teleatendimento passivo. Conforme pesquisa desenvolvida por Lucca e Campos (2010), o tipo de organização de trabalho presente neste setor contribui para o desgaste mental do trabalhador.

Entretanto, no caso de Ângela, Renata e Roberta, que relatam suas experiências a partir do *call centre* de pequeno porte, se faz notar uma percepção, em regra, positiva do seu trabalho, ou ao menos uma percepção de tranquilidade frente às rotinas de atividades. Ângela pontua esta percepção na sua entrevista, com ressalvas feitas para épocas de maior fluxo de trabalho: “Geralmente é calmo, bem tranquilo. Final de ano é uma coisa de enlouquecer, tirando véspera de feriado e final de ano é tranquilo.” Roberta, no seu ponto de vista, não apenas reitera o aspecto de tranquilidade do trabalho, como expressa satisfação quanto ao mesmo: “é muito bom o trabalho aqui na empresa, não tenho do que reclamar.”

Para os teleoperadores com experiências em *call centres* de grande porte, as percepções mostraram-se variadas acerca de como se percebia o trabalho

de uma forma mais abrangente. Henrique salienta o aspecto de tranquilidade no trabalho, mas somente em relação aos procedimentos: “O complicado, daí seria... a chefia, a coordenação, supervisão, monitorias, aí é onde começa a englobar os erros dos *call centres*.” No caso de Jurema, identifica-se uma percepção muito negativa do trabalho em *call centres*: “é aquele exemplo do filme Tempos Modernos. De preferência, não manifesta tua opinião. Não tenha iniciativa.” Complementa dizendo: “É um atraso, é uma forma atrasada de trabalho”. Em relação à Érica, a mesma pontua que, apesar de enxergar o trabalho como fonte de estresse, gosta do mesmo. No caso de Candice, fica expresso uma satisfação grande em relação ao trabalho em uma de suas experiências em *call centre* de grande porte, na modalidade passiva: “é tri bom, foi o melhor lugar em que eu trabalhei.”

Os resultados em relação à percepção geral do trabalho variaram bastante no caso dos *call centres* de grandes dimensões e pouco no de pequenas. Talvez as experiências de tranquilidade e satisfação em ambientes de trabalhos menos monitorados e massificados se revelem mais consistentes que naqueles sujeitos a mecanismos de controle mais ampliados e relações sociais mais frágeis.

7.2 Percepção das Mudanças

Tendo em vista o objetivo geral da dissertação, que é o de *examinar a percepção dos teleoperadores sobre organização do trabalho após a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17, na percepção dos teleoperadores* e tomando por base o outro objetivo específico, que era *identificar se foram percebidas mudanças no trabalho e, caso tenham sido percebidas, verificar quais os tipos de mudanças e como foram vivenciadas*, foram analisadas as entrevistas com teleoperadores, e também aqui emergiram novas categorias de análise. A partir das categorias iniciais de análise, citadas anteriormente, e levando em conta a revisão de literatura sobre o tema, a adoção destas novas categorias se deu, essencialmente, a partir do que os

teleoperadores relataram acerca do tema, principalmente em resposta às três últimas perguntas da entrevista. Estas categorias emergentes subdividem-se em:

- Quais as mudanças percebidas e como foram vivenciadas;
- Tipos de mudanças percebidas.

A seguir, cada uma das categorias acima também é analisada no *corpus* das entrevistas.

7.2.1 Quais as Mudanças Percebidas e como Foram Vivenciadas

Os três quadros abaixo dão conta de verificar de que forma os teleoperadores entrevistados perceberam mudanças operadas no seu trabalho ao longo do tempo e se, de fato, as constataram. No quadro 11, constam as respostas dos entrevistados quando perguntados acerca de mudanças sentidas ao longo do tempo em que estiveram ou estão empregados no setor, classificadas em positivas/benéficas, negativas/prejudiciais e sem classificação, quando não indicam nenhuma mudança. Os teleoperadores do *call centre* de pequeno porte apresentaram uma tendência maior a perceber mudanças positivas/benéficas e os dos *call centres* de grande porte uma tendência maior a perceber mudanças negativas/prejudiciais.

Quadro 12. Sistematização da percepção dos trabalhadores entrevistados sobre as mudanças: positivas/benéficas – negativas/prejudiciais

Entrevistado	Percepção	Positivas Benéficas	Negativas Prejudiciais
Ângela (pequeno porte)	• Eu estou aqui já há quase cinco anos e aqui teve umas melhoras;	P/B	Não menciona
	• [melhorou] a convivência com as colegas	P/B	
Renata	• Eu não sei se foi para pior ou se foi para melhor. Acho que [mudou] para pior;		N/P

(pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> Algumas coisinhas poucas poderiam melhorar mais; 	Não menciona	N/P
Roberta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> A carga horária diminuiu. Eu trabalhava 8 horas. Diminuiu para 6. Agora diminuiu mais ainda; [houve melhoria] nessa parte da ginástica [laboral], isso daí é bem interessante, foi uma coisa que evoluiu nesse setor, tá bem mais facilitado, até o sistema nosso que tinha problema está bem mais acelerado. 	P/B	Não menciona
Henrique (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Sempre foi mantido o mesmo padrão, e nunca teve uma mudança que te desse motivação para tu ir mais para a frente. Nesses últimos anos eu só vi decrescer o procedimento dentro da empresa. Em vez de fazer algo para crescer, "ah, vamos motivar o operador", não, "vamos motivar, vamos fazer eles baterem mais metas", não. Sempre regredindo. Cada vez menos preocupação com os trabalhadores; Desde 2008 para cá é a mesma coisa sempre, sabe? As mesmas dificuldades, não teve nada que melhorou; O que é mais difícil mesmo dentro do <i>call centre</i> é tu ter a ferramenta apta para tu trabalhar. Difícilmente tu tá ali com a ferramenta para tu fazer a tua função com 100% de exatidão. E isso é desde 2008 para cá. 	Não menciona	N/P
Jurema (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> Não... não [mudou]; Não [melhorou]. Isso eu te respondo com base nos contatos que eu ainda tenho com as pessoas que trabalham nesse meio. Então eu diria que não; Não vi diferença de quando eu entrei para quando eu saí. Entrei e saí e para mim era tudo a mesma coisa, a mesma porcaria (<i>risos</i>), muito estressante. 	Não menciona	Não menciona
Candice (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> [a mudança] depende do lugar, depende da firma. Na maioria das firmas, não mudou não. E elas fazem muita coisa "para inglês ver", é só uma maquiagem; Em empresas maiores, que tem mais recursos, eu acho que investiram mais, fizeram mais treinamento, é outro nível; [dificultou] essa questão da tecnologia... o sistema que eles têm eu acho que tem muita sobrecarga; Melhorou, assim, quando melhoram as condições de trabalho, a ergonomia, eles querem 2º grau agora, eu acho que isso melhorou. 	P/B	N/P
	<ul style="list-style-type: none"> [o trabalho] piorou; 		N/P

Érica (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> A gente começou a trabalhando com uma função mais simples. Agora a gente tem que fazer muita coisa. 	Não menciona	N/P
-------------------------	---	-----------------	-----

Fonte: Entrevistas com trabalhadores de telemarketing e teleatendimento, 2013.

Em tese, com a implantação do Anexo II da NR-17, o trabalho em *call centres* teria adquirido patamares mais civilizados. Com o prazo de implantação expirado em março de 2012, mudanças significativas na organização do trabalho no setor seriam de se esperar. Saliente-se que esta pesquisa não se ocupa de verificar se as empresas estão ou não de fato cumprindo a legislação ou se as exigências legais instituídas são suficientes para dar conta de transformar o trabalho em telemarketing/teleatendimento, ou se a alteração legal se revelaria promotora de saúde e emancipação dos sujeitos. O objetivo é o de examinar como está a percepção dos teleoperadores sobre o seu trabalho, a partir das suas experiências em empresas do setor. Deste modo, as mudanças que se busca verificar tomam como base a fala, e, sobretudo, a percepção ou não de mudanças que se deram nas suas atividades e no seu ambiente de trabalho.

Dos teleoperadores entrevistados, Jurema, com experiências em *call centres* de grande porte, foi a única que não notou mudanças ao longo do tempo em que trabalhou no setor. Sua percepção acerca do tempo em que permaneceu trabalhando nessas empresas fica nítida quando afirma: “não vi diferença de quando eu entrei para quando eu saí. Entrei e saí e para mim era tudo a mesma coisa, a mesma porcaria (*risos*), muito estressante.” Os teleoperadores do *call centre* de pequeno porte tenderam a enxergar mudanças positivas no trabalho. Ângela revela essa impressão, dizendo: “Eu estou aqui já há quase cinco anos e aqui teve umas melhoras.” A sensação de que houve mudanças para melhor nesta mesma organização também é compartilhada por Roberta, embora Renata tenha um posicionamento diverso, apontando crer que algumas mudanças seriam para pior, embora não o afirme categoricamente.

No que diz respeito aos entrevistados oriundos de *call centres* de grande porte, conforme já explicitado acima, a percepção dos trabalhadores pendeu a

considerar que as mudanças que se deram vieram a piorar o trabalho. A fala de Henrique leva a pensar que, para ele, as mudanças ou eram inexistentes ou adquiriram um caráter nefasto: “sempre foi mantido o mesmo padrão, e nunca teve uma mudança que te desse motivação para tu ir mais para a frente. Nesses últimos anos eu só vi decrescer o procedimento dentro da empresa.” No caso de Candice, ressaltam-se tanto melhorias quanto pioras no trabalho. Por sua vez, Érica identifica que as mudanças que se operaram vieram a tornar o trabalho mais difícil, declarando que “[o trabalho] piorou”.

O fato de os teleoperadores no *call centre* de pequeno porte terem encontrado maior facilidade de identificar mudanças positivas ao longo do tempo do que os trabalhadores dos grandes *call centres* entrevistados pode estar associado a diversos fatores. Uma explicação possível para tal constatação pode residir no fato de que, em regra, os trabalhadores destas organizações estão submetidos a um sistema de controle mais rígido e sofisticado que os do de pequeno porte. Isto corroboraria a visão de Dejours (1992), que parte do princípio de que quando a liberdade na organização do trabalho sofre uma diminuição, a carga psíquica do trabalho aumenta.

7.2.2 Tipos de Mudanças Percebidas

O quadro abaixo classifica as mudanças percebidas de acordo com as entrevistas. Neste, se sistematizam a natureza das mudanças percebidas, explicitadas de maneira abrangente e genérica. Salienta-se que, embora os teleoperadores do *call centre* de pequeno porte entrevistados tenham tendido a identificar tipos de mudanças de caráter mais positivo que os dos *call centres* de grande porte, esta distinção não se fez de forma nítida.

Quadro 13. Sistematização da percepção dos trabalhadores entrevistados sobre os tipos de mudanças

<p>Ângela (pequeno porte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no relacionamento com os colegas.
--	--

Renata (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção genérica de mudança para pior.
Roberta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria em relação à carga horária; • Melhoria em relação ao sistema informático; • Introdução da ginástica laboral.
Henrique (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Piora em relação às necessidades do trabalhador.
Jurema (grande porte)	Não mencionou
Candice (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria em relação ao treinamento; • Aumento da carga de trabalho; • Melhoria nas condições de trabalho e nos aspectos ergonômicos.
Érica (grande porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção genérica de mudança para pior; • Aumento da carga de trabalho.

Fonte: Entrevistas com trabalhadores de telemarketing e teleatendimento, 2013.

Na pesquisa, além de buscar compreender se houve e como foram percebidas mudanças na organização do trabalho pelos teleoperadores, se investiga a natureza das mudanças ocorridas. Categorizando-se em tipos de mudanças – inclusas a percepção genérica de mudanças para pior – formaram-se nove categorias. Dentre estas, duas se repetiram, conforme a análise das entrevistas: *aumento da carga de trabalho* e *percepção genérica de mudança para pior*. Segundo já se referiu anteriormente, as mudanças no grupo pertencente ao *call centre* de pequeno tenderam a ser percebidas como mais positivas do que as percebidos pelos entrevistados dos grandes *call centres*, sendo identificadas quatro categorias distintas de mudanças. Entretanto, no entendimento de Roberta, houve uma *percepção genérica de mudança para pior*.

Entre os entrevistados do *call centre* de pequeno porte, Ângela aponta para uma *melhoria no relacionamento com os colegas* ao longo do tempo de permanência na organização, afirmando simplesmente que “[melhorou] a convivência com as colegas.” Já Roberta menciona três mudanças, entendidas como positivas, tal como uma *melhoria em relação à carga horária*, exemplificado pela sua fala: “a carga horária diminuiu. Eu trabalhava 8 horas. Diminuiu para 6. Agora diminuiu mais ainda.”

Com relação aos entrevistados do *call centre* de grande porte, apenas Candice identificou mudanças benéficas, apontando para uma *melhoria nas condições de trabalho e nos aspectos ergonômicos* e para uma *melhoria em relação ao treinamento*, assinalando, no que diz respeito a este último aspecto: “em empresas maiores, que tem mais recursos, eu acho que investiram mais, fizeram mais treinamento, é outro nível.” Contudo, identificou um *aumento da carga de trabalho*, visão compartilhada por Érica, que disse a esse respeito: “A gente começou a trabalhando com uma função mais simples. Agora a gente tem que fazer muita coisa.” Fernandes, Paci e Passos (2002), ao avaliar a repercussão do processo de trabalho dos *call centres* na saúde dos teleoperadores, identifica um índice expressivo de estresse psíquico, que também se associa a uma elevada carga de trabalho, tal como consta no relato de Érica e Candice. Por fim, Henrique aponta para uma *piora em relação às necessidades do trabalhador*, afirmando perceber “cada vez menos preocupação com os trabalhadores.”

No que diz respeito a algumas mudanças percebidas, tais como as referentes à diminuição da carga horária e à melhora em aspectos ergonômicos, pode-se atribuir ao Anexo II da NR-17 um papel importante na sua implementação. Entretanto, a sobrecarga de trabalho também consta como aspecto a ser combatido pela referida legislação, mas, conforme algumas entrevistas, percebe-se um movimento na direção de intensificação do trabalho, e não o contrário – o que sinaliza para um alcance limitado desta. Desta forma, pode-se supor que houve uma mudança “maquiada”, tal como expressa por Candice. A entrevistada pontua que as empresas do setor fazem muita coisa “para inglês ver.” Dito de outra maneira, se ao se aumentar o número de pausas

também se dá um incremento na carga de trabalho, caberia o questionamento acerca de se se está, de fato, diante de uma mudança efetiva.

8. Considerações Finais

A dissertação procurou realizar um exame da organização do trabalho em empresas de telemarketing/teletendimento a partir do ponto de vista dos teleoperadores. Com o advento da implantação por completo do Anexo II da Norma Regulamentadora 17 nas empresas do ramo – o período de implantação de todos os itens tendo expirado em março de 2012 – esperava-se que a atividade dos trabalhadores que exercem a atividade fim nessas empresas tivesse adquirido um caráter mais humano, tendo em conta as demandas dos teleoperadores, tais como a adoção de pausas em horários pré-determinados e em horários escolhidos pelos mesmos em decorrência, muitas vezes, de suas necessidades fisiológicas e psicológicas. Contudo, o que se verificou, considerando os depoimentos dos trabalhadores entrevistados, foi um impacto muito pequeno e, para alguns, inexistente, das mudanças legais na visão que os teleoperadores expressaram sobre o trabalho que realizam.

Observou-se ainda a existência de um relativo contraste, a partir das percepções dos trabalhadores entrevistados, entre as percepções dos trabalhadores do *call centre* de pequeno porte e as percepções dos trabalhadores provenientes dos *call centres* de grande porte sobre o trabalho que executam e sobre mudanças que teriam se dado sobre o modo como ele se organiza e se processa. No primeiro caso, a vivência de distintos aspectos da organização do trabalho tendeu a ser percebida como acentuadamente positiva/benéfica, enquanto as mudanças percebidas aparentemente não adotaram um padrão – ora sendo vistas como positivas/benéfica, ora como negativas/prejudiciais. No segundo caso, a vivência de distintos aspectos da organização do trabalho tendeu a ser percebida como moderadamente negativa/prejudicial, e as mudanças, quando percebidas, também tenderam a ser avaliadas como moderadamente negativas/prejudiciais.

Com relação às mudanças – que buscariam promover patamares mais civilizatórios de trabalho no setor em questão –, chama a atenção o fato de que, embora tenham sido identificadas como de fato existentes pela maioria do universo de trabalhadores entrevistados, as mudanças no trabalho foram

vivenciadas como negativas/prejudiciais, especialmente entre os teleoperadores entrevistados com experiências em grandes *call centres*. Partindo destas constatações, caberia uma investigação acerca do porquê desta percepção das mudanças como tendo caráter danoso para os trabalhadores. É possível formular algumas suposições, que mereceriam investigações futuras, tais como, (1) se as empresas – particularmente as de grande porte – não vêm cumprindo as exigências legais pertinentes ou (2) se o Anexo II da NR-17, embora tenha a intenção de humanizar o trabalho no ramo, venha, não-intencionalmente, a prejudicar o trabalhador. Em favor de uma verificação desta segunda possibilidade conta o trecho de entrevista da teleoperadora Candice, que refere que percebeu um aumento da carga de trabalho, comparativamente ao período em que começou a trabalhar em *call centres*. Possivelmente, com a introdução de um maior número de pausas, as empresas, com vistas a uma não diminuição (talvez até aumento) da produtividade, tenham intensificado o ritmo do trabalho durante o tempo em que o teleoperador está à frente do seu posto de atendimento (PA).

No que se refere às vivências de aspectos da organização do trabalho, parece haver uma distinção importante entre as experiências dos trabalhadores do *call centre* de pequeno porte e as dos provenientes de *call centres* de grande porte. Com relação às categorias analíticas emergentes analisadas, em cinco delas (*relação com os supervisores, necessidades pessoais versus necessidades empresariais, coerência entre discurso e prática empresarial, monitoramento do trabalho e estímulo à competitividade*) as vivências foram percebidas como claramente positivas/benéficas para o grupo oriundo do *call centre* de pequeno porte e percebidas como claramente negativas/prejudiciais para o grupo representante dos *call centres* de grande porte. Apenas em relação à duas categorias (*senso de identidade do trabalhador versus roteirização\robotização e percepção geral do trabalho*) a distinção não ficou tão nítida, embora, mesmo nestes casos, a percepção da vivência dos teleoperadores dos grandes *call centres* tenha sido mais negativa/prejudicial se comparada às da percepção dos trabalhadores provenientes do *call centre* de pequeno porte.

Conforme a perspectiva teórica adotada por este estudo, pouca chance de se oferecer uma vivência positiva/benéfica no trabalho seria possível em uma organização de trabalho rígida, focada no controle do processo de trabalho, altamente prescritiva – que, por vezes, retira de tal forma a individualidade do trabalhador ao ponto de fazê-lo se perceber como uma espécie de autômato –, com a presença de estímulos à competitividade entre colegas e equipes de trabalho, em que os vínculos sociais de trabalho estão empobrecidos e em que a ética e a dignidade humana praticamente não tem lugar frente às necessidades organizacionais. Os resultados deste estudo parecem dar sustentação a esta perspectiva, na medida em que constataram uma percepção negativa da vivência do trabalho da parte dos trabalhadores entrevistados provenientes de *call centres* de grande porte, os quais, conforme o relato destes últimos, apresentam um tipo de organização de trabalho conforme o descrito acima. Por outro lado, a percepção positiva/benéfica da vivência do trabalho dos teleoperadores representantes do *call centre* de pequeno porte se associa a uma organização do trabalho relativamente flexível, com foco moderado no processo de trabalho, pouco prescritiva – na qual o trabalhador pode imprimir uma marca pessoal ao seu trabalho –, sem a presença de estímulos à competitividade, em que os vínculos com os colegas de trabalho e com a supervisão são vistos como tranquilos e harmoniosos.

Quanto às limitações desta pesquisa, citam-se dois tipos de variáveis independentes não suficientemente estudadas, que ensejariam novos esforços de pesquisa: as referentes aos *call centres* e as referentes ao teleoperador. No que tange aos *call centres* seria relevante abordar duas questões: (1) se poderia verificar como o fato de o *call centre* estudado de pequeno porte ser próprio, isto é, da própria empresa que oferece os serviços, e os de grande porte ser terceirizados pode ter influenciado nos resultados; e (2) seria interessante averiguar que impacto nas respostas teve o fato de se comparar a vivência de teleoperadores de apenas um *call centre* de pequeno porte com a vivência de teleoperadores provenientes de mais de um *call centre* de grande porte. No que diz respeito aos teleoperadores, seria importante: (1) conhecer de que modo (A) a idade, (B) o gênero, (C) o nível de escolaridade e (D) estar ou não empregado na hora da entrevista influíram nas percepções dos trabalhadores; (2) verificar

como o fato de o teleoperador ter ou não estado empregado no setor durante todo o período de implantação do Anexo II incidiu sobre as percepções do trabalho; e (3) investigar se o fato de os teleoperadores do *call centre* de pequeno porte terem sido entrevistados no local de trabalho, ainda que em uma sala fechada e à prova de interrupções, tenha influenciado nas respostas dadas.

Por fim, esta dissertação teve o objetivo de oferecer uma contribuição para o campo da Saúde do Trabalhador. Investigando e problematizando a organização do trabalho em um setor do mercado que abriga um contingente de mais de 1,5 milhão de trabalhadores no Brasil, se intentou dar subsídio a práticas mais humanas e decentes de trabalho, assim como contribuir com a já consistente literatura científica que trata especificamente deste ramo profissional, a partir do ponto de vista do trabalhador. Por último, mas não menos importante, procurou-se problematizar a legislação pertinente ao trabalho de teleoperadores – reconhecidamente bem vinda pelas entidades sindicais e pelos trabalhadores do ramo – verificando-se avanços e limitações, e provendo informações para aperfeiçoamentos e novas formulações legislativas que incidirão sobre a categoria profissional em foco.

9. Referências

ADAMUZ, M. *Call centre: uma análise sobre insalubridade*. Facesi em Revista, 2 (2), Londrina, 2010.

AIRTON MARINHO DA SILVA. A regulamentação das condições de trabalho no setor de teletendimento no Brasil: necessidades e desafios. Dissertação de Mestrado. Departamento de Medicina Preventiva e Social, UFMG, Belo Horizonte.

ALVES, G. O novo e precário mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial, 2010.

ANTUNES, R. O Caracol e a Concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo, Boitempo Editora, 2005.

ANTUNES, R. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In: DRUCK, G; FRANCO, T. A perda da razão social do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS. Disponível em <http://www.abt.org.br>. Acessado em 21 de abril de 2012.

ASSUNÇÃO, A. A. et al; Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 31 (114) , São Paulo, 2006.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BAUER, M. W. e GAKELL, N. C. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Vozes: Petrópolis, 2002.

BRASIL. Presidência da República (1962) Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962. Institui o Código Brasileiro de Telecomunicações.

_____. Presidência da República (1972) Lei nº 5.792, de 11 de julho de 1972. Institui política de exploração de serviços de telecomunicações, autoriza o Poder

Executivo a constituir a empresa Telecomunicações Brasileiras S/A. - TELEBRÁS, e dá outras providências.

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.

_____. Presidência da República (1990) Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

_____. Congresso Nacional (1995) Emenda Constitucional nº 8, de 15 de agosto de 1995. Altera o inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal.

_____. Presidência da República (2008) Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008. Regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor.

CASTEL, R. As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CATTANI, A. D. Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia. 4. ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS; Vozes, 2002.

CLOT, Y. Entrevista. Cad. psicol. soc. trab. v.9 n.2 São Paulo dez. 2006.

CORDEIRO, B. K. O trabalho em *call centre*: a saúde do trabalhador e sua relação com a atividade. Dissertação de Mestrado. Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, UFF, Niterói, 2011.

DEJOURS, C. Intelligence ouvrière et organisation du travail (a propôs du modele japonais de production). In H. Hirata (Org.), Autour du "uodèle" japonais: automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail. Paris: Harmattan, 1992.

_____. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Fiocruz, Brasília, 2004.

DEJOURS, C. ABDDOUCHELLI, E. Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Atlas: São Paulo, 1994.

FERNANDES, S. R. P.; PACI, D. M. T.; PASSOS, M. F. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In M. G. Jacques & W. Codo (Orgs.), *Saúde mental e trabalho: leituras*, 247-270, 2002.

FERREIRA, L. P.; LUCIANO, P.; AKUTSU, C.M. Condições de produção vocal de vendedores de móveis e eletrodomésticos: correlação entre questões de saúde, hábitos e sintomas vocais. *Rev CEFAC*, 10 (4): São Paulo, 2008.

FINCATO, D. P. Saúde, higiene e segurança no trabalho: reflexões e dilemas no contexto da dignidade da pessoa humana trabalhadora. *Revista Direitos Fundamentais*, 9 (1), 2009.

FREITAS, T.V. A flexibilização da jornada de trabalho e seus impactos sobre a vida das trabalhadoras inseridas no setor de teleatendimento. *Caderno Espaço Feminino*, 25 (1), 2012.

GUILLANT, L. A neurose das telefonistas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 1984.

LUCCA, S.R.; CAMPOS, C.R. Saúde mental e trabalho: uma discussão a partir do estudo de trabalhadores da atividade de teleatendimento. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 8 (1), 2010.

MANZINI, E. J.; DELIBERATO, D. Portal de ajudas técnicas: equipamento e material pedagógico para educação – recursos adaptados II. Brasília: ABPEE/MEC/SEESP, 2007.

MENDES, J. M. R.; WÜNSCH, D. S.; CORRÊA, M. J. M. Proteção social e a saúde do trabalhador: contingências do sistema de mediações sociais e históricas. *Rev. Pol. Públ. São Luis*, v. 13, n. 1, p. 55-63, 2009.

MENDES, J. M. R.; OLIVEIRA, P. A. B. Medicina do trabalho: o desafio da integralidade na atenção à saúde. In: VIEIRA, S. I. V. (Coord.). *Medicina básica do trabalho*. Curitiba: Gênese, 1995. v. 4.

MERLO, A. R. C. A informática no Brasil: prazer e sofrimento no trabalho. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1999.

_____. Transformações no mundo do trabalho e a saúde, pp. 271-278. In Associação Psicanalítica de Porto Alegre (org.). O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo. 1ª. ed. Porto Alegre, 2000

_____. Psicodinâmica do trabalho. In M. G. Jacques & W. Codo (Orgs.), Saúde mental e trabalho: leituras (pp. 130-142). Petrópolis: Vozes, 2002.

MERLO, A.; LAPIS, L.L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho. *Psicologia & Sociedade*; 19 (1), 2007.

MINAYO, M.C.S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 25. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2007. 108p

_____. O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde. 2a edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINISTÉRIO DAS TELECOMUNICAÇÕES. PASTE: perspectivas para ampliação e modernização do setor de telecomunicações. ANATEL: Brasília, 2000.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Relatório sobre análise em serviço de atendimento ao consumidor — SAC telefonia fixa e móvel. INMETRO, Rio de Janeiro, 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Norma Regulamentadora 17. Anexo II. Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing. Diário Oficial da União. 2007, Edição nº 63 de 02/04/2007.

_____. Plano nacional de segurança e saúde no trabalho. Comissão Tripartite de Saúde e Segurança no Trabalho: Brasília, 2012.

OLIVEIRA, S. políticas de gestão e saúde em teleatendimento: das telefonistas aos teleoperadores. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, UFRGS, 2005.

OLIVEIRA, M. M. et al. Relatório da Indústria de *Call centre* no Brasil 2005. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

OLIVEIRA, S.; JACQUES, M.G.C. Políticas e práticas de gestão de saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), p.63-72, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, S.; REZENDE, M.S.; BRITO, J. Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31 (114), 2006.

OLIVEIRA, S. S. “Um olhar sobre a saúde a partir da dimensão gestonária do trabalho: contradições e ambigüidades no telemarketing” Tese (Doutorado em Ciências na área de Saúde Pública) Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP), Rio de Janeiro. 2007.

PERES, C. C.; MARINHO-SILVA, A.; FERNANDES, E. C.; ROCHA, L. E. Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de *telemarketing*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114), 2006.

RAMALHO, C.C.; ARRUDA, F. A. A. M.; SATO, L.; HAMILTON, L. F. L. Viver na baía: dimensões psicossociais da saúde e do controle no trabalho de teleatendimento. *Cad. psicol. soc. trab.* v.11 n.1, São Paulo, 2008.

REZENDE, M.S. Atividade de trabalho em *call centre*: a mobilização das teleatendentes para compatibilizar saúde, produtividade e qualidade. Dissertação de Mestrado. Ciências na área de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2007.

SCOLARI, C. C. Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de *call centre*: um estudo descritivo em uma empresa no rio grande do sul. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração, UFRGS, 2007.

SILVA, M. F. As práticas de recursos humanos e o resultado operacional do *call centre*. Dissertação de Mestrado. PUC/SP, São Paulo, 2007.

SELIGMANN-SILVA, E. Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

TAYLOR, F. W. Princípios da Administração Científica. Atlas, São Paulo, 1990.

TONI, Miriam. Avaliando a deterioração de mercados de trabalho metropolitanos no Brasil: a precarização dos anos 90 foi revertida com o desempenho mais favorável do período recente? In: Anais do V Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho. Montevideu, 2007.

TORRES, C.C.; ABRAHÃO, J.I. A atividade de teleatendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 31(114), 113-124, 2006.

VASAPOLLO, L. O Trabalho Atípico e a Precariedade, Ed. Expressão Popular, São Paulo, 2005

VASAPOLLO, L. e ARIOLA. J., L'uomo precario nel disordine globale, Jaca Book, Milão, 2005.

VILELA, L. V. O.; ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. Cadernos de Saúde Pública, 20(4), 1069-1078, 2004.

_____. Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma central de atendimento. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 10 (2), 2007.

Anexo A

ANEXO II DA NR-17
Publicação D.O.U.

Portaria SIT n.º 09, 30 de março de 2007 02/04/07

TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING

1. O presente Anexo estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

1.1. As disposições deste Anexo aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento/telemarketing nas modalidades ativo ou receptivo em centrais de atendimento telefônico e/ou centrais de relacionamento com clientes (*call centres*), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como *call centre* o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.

1.1.1.1. Este Anexo aplica-se, inclusive, a setores de empresas e postos de trabalho dedicados a esta atividade, além daquelas empresas especificamente voltadas para essa atividade-fim.

1.1.2. Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

2. MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO

2.1. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé deve ser proporcionado ao trabalhador mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e alíneas, da Norma Regulamentadora n.º 17 (NR 17) e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

a) o monitor de vídeo e o teclado devem estar apoiados em superfícies com mecanismos de regulagem independentes;

b) será aceita superfície regulável única para teclado e monitor quando este for dotado de regulagem independente de, no mínimo, 26 (vinte e seis) centímetros no plano vertical;

c) a bancada sem material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 75 (setenta e cinco) centímetros medidos a partir de sua borda frontal e largura de 90 (noventa) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho;

d) a bancada com material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 90 (noventa) centímetros a partir de sua borda frontal e largura de 100 (cem) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho, para livre utilização e acesso de documentos;

- e) o plano de trabalho deve ter bordas arredondadas;
- f) as superfícies de trabalho devem ser reguláveis em altura em um intervalo mínimo de 13 (treze) centímetros, medidos de sua face superior, permitindo o apoio das plantas dos pés no piso;
- g) o dispositivo de apontamento na tela (*mouse*) deve estar apoiado na mesma superfície do teclado, colocado em área de fácil alcance e com espaço suficiente para sua livre utilização;
- h) o espaço sob a superfície de trabalho deve ter profundidade livre mínima de 45 (quarenta e cinco) centímetros ao nível dos joelhos e de 70 (setenta) centímetros ao nível dos pés, medidos de sua borda frontal;
- i) nos casos em que os pés do operador não alcançarem o piso, mesmo após a regulagem do assento, deverá ser fornecido apoio para os pés que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador, permitindo o apoio das plantas dos pés, com inclinação ajustável e superfície revestida de material antiderrapante;
- j) os assentos devem ser dotados de:
 - apoio em 05 (cinco) pés, com rodízios cuja resistência evite deslocamentos involuntários e que não comprometam a estabilidade do assento;
 - 2. superfícies onde ocorre contato corporal estofadas e revestidas de material que permita a perspiração;
 - 3. base estofada com material de densidade entre 40 (quarenta) a 50 (cinquenta) kg/m³;
 - 4. altura da superfície superior ajustável, em relação ao piso, entre 37 (trinta e sete) e 50 (cinquenta) centímetros, podendo ser adotados até 03 (três) tipos de cadeiras com alturas diferentes, de forma a atender as necessidades de todos os operadores;
 - 5. profundidade útil de 38 (trinta e oito) a 46 (quarenta e seis) centímetros;
 - 6. borda frontal arredondada;
 - 7. características de pouca ou nenhuma conformação na base;
 - 8. encosto ajustável em altura e em sentido antero-posterior, com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar;
 - largura de, no mínimo, 40 (quarenta) centímetros e, com relação aos encostos, de no mínimo, 30,5 (trinta vírgula cinco) centímetros;
 - 9. apoio de braços regulável em altura de 20 (vinte) a 25 (vinte e cinco) centímetros a partir do assento, sendo que seu comprimento não deve interferir no movimento de aproximação da cadeira em relação à mesa, nem com os movimentos inerentes à execução da tarefa.

3. EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO

3.1. Devem ser fornecidos gratuitamente conjuntos de microfone e fone de ouvido (*head-sets*) individuais, que permitam ao operador a alternância do uso das orelhas ao longo da jornada de trabalho e que sejam substituídos sempre que apresentarem defeitos ou desgaste devido ao uso.

3.1.2. Alternativamente, poderá ser fornecido um *head set* para cada posto de atendimento, desde que as partes que permitam qualquer espécie de contágio ou risco à saúde sejam de uso individual.

3.1.3. Os *head-sets* devem:

- . ter garantidas pelo empregador a correta higienização e as condições operacionais recomendadas pelos fabricantes;
- . ser substituídos prontamente quando situações irregulares de funcionamento forem detectadas pelo operador;
- . ter seus dispositivos de operação e controles de fácil uso e alcance;
- . permitir ajuste individual da intensidade do nível sonoro e ser providos de sistema de proteção contra choques acústicos e ruídos indesejáveis de alta intensidade, garantindo o entendimento das mensagens.

3.2. O empregador deve garantir o correto funcionamento e a manutenção contínua dos equipamentos de comunicação, incluindo os conjuntos de *head-sets*, utilizando pessoal técnico familiarizado com as recomendações dos fabricantes.

3.3. Os monitores de vídeo devem proporcionar corretos ângulos de visão e ser posicionados frontalmente ao operador, devendo ser dotados de regulagem que permita o correto ajuste da tela à iluminação do ambiente, protegendo o trabalhador contra reflexos indesejáveis.

3.4. Toda introdução de novos métodos ou dispositivos tecnológicos que traga alterações sobre os modos operatórios dos trabalhadores deve ser alvo de análise ergonômica prévia, prevendo-se períodos e procedimentos adequados de capacitação e adaptação.

4. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

4.1. Os locais de trabalho devem ser dotados de condições acústicas adequadas à comunicação telefônica, adotando-se medidas tais como o arranjo físico geral e dos postos de trabalho, pisos e paredes, isolamento acústico do ruído externo, tamanho, forma, revestimento e distribuição das divisórias entre os postos, com o fim de atender o disposto no item 17.5.2, alínea “a” da NR-17.

4.2. Os ambientes de trabalho devem atender ao disposto no subitem 17.5.2 da NR-17, obedecendo-se, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

- . níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO, observando o nível de ruído aceitável para efeito de conforto de até 65 dB(A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB;
- b) índice de temperatura efetiva entre 20° e 23°C;
- c) velocidade do ar não superior a 0,75 m/s;
- d) umidade relativa do ar não inferior a 40% (quarenta por cento).

4.2.1. Devem ser implementados projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho que permitam distribuição homogênea das temperaturas e fluxos de ar utilizando, se necessário, controles locais e/ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos.

4.2.2. As empresas podem instalar higrômetros ou outros equipamentos que permitam ao trabalhador acompanhar a temperatura efetiva e a umidade do ar do ambiente de trabalho.

4.3. Para a prevenção da chamada “síndrome do edifício doente”, devem ser atendidos:

- o Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre “Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados”, com redação da Portaria MS n.º 3.523, de 28 de agosto de 1998 ou outra que a venha substituir;
- os Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE n.º 9, de 16 de janeiro de 2003, da ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ou outra que a venha substituir, à exceção dos parâmetros físicos de temperatura e umidade definidos no item 4.2 deste Anexo;
- o disposto no item 9.3.5.1 da Norma Regulamentadora n.º 9 (NR 9).

4.3.1. A documentação prevista nas alíneas “a” e “b” deverá estar disponível à fiscalização do trabalho.

4.3.2. As instalações das centrais de ar condicionado, especialmente o *plenum* de mistura da casa de máquinas, não devem ser utilizadas para armazenamento de quaisquer materiais.

4.3.3. A descarga de água de condensado não poderá manter qualquer ligação com a rede de esgoto cloacal.

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

5.1. A organização do trabalho deve ser feita de forma a não haver atividades aos domingos e feriados, seja total ou parcial, com exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, “caput”, da CLT e das atividades previstas em lei.

5.1.1. Aos trabalhadores é assegurado, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e/ou produtividade.

5.1.2. As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas aos trabalhadores com a antecedência necessária, de conformidade com os Artigos 67, parágrafo único, e 386 da CLT, ou por intermédio de acordos ou convenções coletivas.

5.1.2.1. Os empregadores devem levar em consideração as necessidades dos operadores na elaboração das escalas laborais que acomodem necessidades especiais da vida familiar dos trabalhadores com dependentes sob seus cuidados, especialmente nutrizes, incluindo flexibilidade especial para trocas de horários e utilização das pausas.

5.1.3. A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, conforme dispõe o Artigo 61 da CLT, realizando a comunicação à autoridade competente, prevista no §1º do mesmo artigo, no prazo de 10 (dez) dias.

5.1.3.1. Em caso de prorrogação do horário normal, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do trabalho, de acordo com o Artigo 384 da CLT.

5.2. O contingente de operadores deve ser dimensionado às demandas da produção no sentido de não gerar sobrecarga habitual ao trabalhador.

5.2.1. O contingente de operadores em cada estabelecimento deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos neste Anexo.

5.3. O tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração.

5.3.1. A prorrogação do tempo previsto no presente item só será admissível nos termos da legislação, sem prejuízo das pausas previstas neste Anexo, respeitado o limite de 36 (trinta e seis) horas semanais de tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.3.2. Para o cálculo do tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing devem ser computados os períodos em que o operador encontra-se no posto de trabalho, os intervalos entre os ciclos laborais e os deslocamentos para solução de questões relacionadas ao trabalho.

5.4. Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores.

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

- . fora do posto de trabalho;
- . em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;
- . após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.4.1.1. A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso e alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT.

5.4.2. O intervalo para repouso e alimentação para a atividade de teleatendimento/telemarketing deve ser de 20 (vinte) minutos.

5.4.3. Para tempos de trabalho efetivo de teleatendimento/telemarketing de até 04 (quatro) horas diárias, deve ser observada a concessão de 01 pausa de descanso contínua de 10 (dez) minutos.

5.4.4. As pausas para descanso devem ser consignadas em registro impresso ou eletrônico.

5.4.4.1. O registro eletrônico de pausas deve ser disponibilizado impresso para a fiscalização do trabalho no curso da inspeção, sempre que exigido.

5.4.4.2. Os trabalhadores devem ter acesso aos seus registros de pausas.

5.4.5. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento.

5.5. O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal.

5.6. A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição.

5.7. Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.

5.8. Nos locais de trabalho deve ser permitida a alternância de postura pelo trabalhador, de acordo com suas conveniência e necessidade.

5.9. Os mecanismos de monitoramento da produtividade, tais como mensagens nos monitores de vídeo, sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações do tempo utilizado nas ligações ou de filas de clientes em espera, não podem ser utilizados para aceleração do trabalho e, quando existentes, deverão estar disponíveis para consulta pelo operador, a seu critério.

5.10. Para fins de elaboração de programas preventivos devem ser considerados os seguintes aspectos da organização do trabalho:

- . compatibilização de metas com as condições de trabalho e tempo oferecidas;
- . monitoramento de desempenho;
- . repercussões sobre a saúde dos trabalhadores decorrentes de todo e qualquer sistema de avaliação para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie;
- . pressões aumentadas de tempo em horários de maior demanda; períodos para adaptação ao trabalho.

5.11. É vedado ao empregador:

- . exigir a observância estrita do *script* ou roteiro de atendimento;
- . imputar ao operador os períodos de tempo ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta.

5.12. A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador.

5.13. É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

- . estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;
- . exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda;
- . exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

5.14. Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambigüidades de papéis nas tarefas a executar, estabelecendo-se claramente as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.

5.15. Os sistemas informatizados devem ser elaborados, implantados e atualizados contínua e suficientemente, de maneira a mitigar sobretarefas como a utilização constante de memória de curto prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informatizado.

5.16. As prescrições de diálogos de trabalho não devem exigir que o trabalhador forneça o sobrenome aos clientes, visando resguardar sua privacidade e segurança pessoal.

6. CAPACITAÇÃO DOS TRABALHADORES

6.1. Todos os trabalhadores de operação e de gestão devem receber capacitação que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.

6.1.1. A capacitação deve envolver, também, obrigatoriamente os trabalhadores temporários.

6.1.2. A capacitação deve incluir, no mínimo, aos seguintes itens:

- . noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento/telemarketing;
- . medidas de prevenção indicadas para a redução dos riscos relacionados ao trabalho;
- . informações sobre os sintomas de adoecimento que possam estar relacionados a atividade de teleatendimento/telemarketing, principalmente os que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental, as funções vocais, auditivas e acuidade visual dos trabalhadores;
- . informações sobre a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário e dos equipamentos dos postos de trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones mono ou bi-auriculares e limpeza e substituição de tubos de voz;
- . duração de 04 (quatro) horas na admissão e reciclagem a cada 06 (seis) meses, independentemente de campanhas educativas que sejam promovidas pelos empregadores;
- . distribuição obrigatória de material didático impresso com o conteúdo apresentado;
- . realização durante a jornada de trabalho.

6.2. Os trabalhadores devem receber qualificação adicional à capacitação obrigatória referida no item anterior quando forem introduzidos novos fatores de risco decorrentes de métodos, equipamentos, tipos específicos de atendimento, mudanças gerenciais ou de procedimentos.

6.3. A elaboração do conteúdo técnico, a execução e a avaliação dos resultados dos procedimentos de capacitação devem contar com a participação de:

- . pessoal de organização e métodos responsável pela organização do trabalho na empresa, quando houver;
- . integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver;
- . representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver;
- . médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;
- . responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos de Ambientais;

representantes dos trabalhadores e outras entidades, quando previsto em acordos ou convenções coletivas de trabalho.

7. CONDIÇÕES SANITÁRIAS DE CONFORTO

7.1. Devem ser garantidas boas condições sanitárias e de conforto, incluindo sanitários permanentemente adequados ao uso e separados por sexo, local para

lanche e armários individuais dotados de chave para guarda de pertences na jornada de trabalho.

7.2. Deve ser proporcionada a todos os trabalhadores disponibilidade irrestrita e próxima de água potável, atendendo à Norma Regulamentadora n.º 24 – NR 24.

7.3. As empresas devem manter ambientes confortáveis para descanso e recuperação durante as pausas, fora dos ambientes de trabalho, dimensionados em proporção adequada ao número de operadores usuários, onde estejam disponíveis assentos, facilidades de água potável, instalações sanitárias e lixeiras com tampa.

8. PROGRAMAS DE SAÚDE OCUPACIONAL E DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS

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

8.1.1. O empregador deverá fornecer cópia dos Atestados de Saúde Ocupacional e cópia dos resultados dos demais exames.

8.2. O empregador deve implementar um programa de vigilância epidemiológica para detecção precoce de casos de doenças relacionadas ao trabalho comprovadas ou objeto de suspeita, que inclua procedimentos de vigilância passiva (processando a demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e procedimentos de vigilância ativa, por intermédio de exames médicos dirigidos que incluam, além dos exames obrigatórios por norma, coleta de dados sobre sintomas referentes aos aparelhos psíquico, osteomuscular, vocal, visual e auditivo, analisados e apresentados com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas.

8.2.1. No sentido de promover a saúde vocal dos trabalhadores, os empregadores devem implementar, entre outras medidas:

- . modelos de diálogos que favoreçam micropausas e evitem carga vocal intensiva do operador;
- . redução do ruído de fundo;
- . estímulo à ingestão freqüente de água potável fornecida gratuitamente aos operadores.

8.3. A notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude das condições especiais de trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita, será obrigatória por meio da emissão de Comunicação de Acidente de Trabalho, na forma do Artigo 169 da CLT e da legislação vigente da Previdência Social.

8.4. As análises ergonômicas do trabalho devem contemplar, no mínimo, para atender à NR-17:

a) descrição das características dos postos de trabalho no que se refere ao mobiliário, utensílios, ferramentas, espaço físico para a execução do trabalho e condições de posicionamento e movimentação de segmentos corporais;

b) avaliação da organização do trabalho demonstrando: trabalho real e trabalho prescrito;

descrição da produção em relação ao tempo alocado para as tarefas;

variações diárias, semanais e mensais da carga de atendimento, incluindo variações sazonais e intercorrências técnico-operacionais mais frequentes;

número de ciclos de trabalho e sua descrição, incluindo trabalho em turnos e trabalho noturno;

ocorrência de pausas inter-ciclos;

explicitação das normas de produção, das exigências de tempo, da determinação do conteúdo de tempo, do ritmo de trabalho e do conteúdo das tarefas executadas;

histórico mensal de horas extras realizadas em cada ano;

explicitação da existência de sobrecargas estáticas ou dinâmicas do sistema osteomuscular;

c) relatório estatístico da incidência de queixas de agravos à saúde colhidas pela Medicina do Trabalho nos prontuários médicos;

d) relatórios de avaliações de satisfação no trabalho e clima organizacional, se realizadas no âmbito da empresa;

e) registro e análise de impressões e sugestões dos trabalhadores com relação aos aspectos dos itens anteriores;

f) recomendações ergonômicas expressas em planos e propostas claros e objetivos, com definição de datas de implantação.

8.4.1. As análises ergonômicas do trabalho deverão ser datadas, impressas, ter folhas numeradas e rubricadas e contemplar, obrigatoriamente, as seguintes etapas de execução:

- . explicitação da demanda do estudo;
- . análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;
- . discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;
- . recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;
- . avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes;
- . avaliação da eficiência das recomendações.

8.5. As ações e princípios do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA devem ser associados àqueles previstos na NR-17.

9. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

9.1. Para as pessoas com deficiência e aquelas cujas medidas antropométricas não sejam atendidas pelas especificações deste Anexo, o mobiliário dos postos de trabalho deve ser adaptado para atender às suas necessidades, e devem estar disponíveis ajudas técnicas necessárias em seu respectivo posto de trabalho para facilitar sua integração ao trabalho, levando em consideração as repercussões sobre a saúde destes trabalhadores.

9.2. As condições de trabalho, incluindo o acesso às instalações, mobiliário, equipamentos, condições ambientais, organização do trabalho, capacitação, condições sanitárias, programas de prevenção e cuidados para segurança pessoal devem levar em conta as necessidades dos trabalhadores com deficiência.

10. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

10.1. As empresas que no momento da publicação da portaria de aprovação deste Anexo mantiverem com seus trabalhadores a contratação de jornada de 06 (seis) horas diárias, nelas contemplados e remunerados 15 (quinze) minutos de intervalo para repouso e alimentação, obrigar-se-ão somente à complementação de 05 (cinco) minutos, igualmente remunerados, de maneira a alcançar o total de 20 (vinte) minutos de pausas obrigatórias remuneradas, concedidos na forma dos itens 5.4.1 e 5.4.2.

10.2. O disposto no item 2 desta norma (MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO) será implementado em um prazo para adaptação gradual de, no máximo, 05 (cinco) anos, sendo de 10% (dez por cento) no primeiro ano, 25% (vinte e cinco por cento) no segundo ano, 45% (quarenta e cinco) no terceiro ano, 75% (setenta e cinco por cento) no quarto ano e 100% (cem por cento) no quinto ano.

10.3. Será constituída comissão permanente para fins de acompanhamento da implementação, aplicação e revisão do presente Anexo.

10.4. O disposto nos itens 5.3 e seus subitens e 5.4 e seus subitens entrarão em vigor em 120 (cento e vinte) dias da data de publicação da portaria de aprovação deste Anexo, com exceção do item 5.4.4 que entrará em vigor em 180 (cento e oitenta) dias da publicação desta norma.

10.5. Ressalvado o disposto no item 10.2 e com exceção dos itens 5.3, 5.4, este anexo passa a vigorar no prazo de 90 (noventa) dias de sua publicação.

Anexo B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional –

Mestrado

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa:

A PERCEPÇÃO DOS TELEOPERADORES ACERCA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO APÓS A IMPLANTAÇÃO DO ANEXO II DA NORMA REGULAMENTADORA 17

Esta pesquisa tem por objetivo examinar a percepção dos teleoperadores sobre a organização do trabalho após a implantação do Anexo II da Norma Regulamentadora 17. É desenvolvida como parte da Dissertação de Mestrado em desenvolvimento pelo pesquisador, realizada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Professora Dr^a Jussara Rosa Mendes. Procura-se contribuir para a criação de melhores condições de trabalho para os trabalhadores da área, assim como subsidiar a literatura científica desenvolvida na área da saúde do trabalhador.

Os procedimentos previstos incluem observação e entrevistas individuais. As entrevistas individuais com os trabalhadores serão registradas em gravador digital a partir de seus consentimentos, de modo a haver menos distorções e interpretações equivocadas no momento que o pesquisador analisar o material. As gravações serão descartadas após o material ser transcrito e este ficará sob a guarda do pesquisador durante cinco anos. Os resultados serão divulgados de maneira geral, preservando a identidade e o sigilo das informações coletadas. Em caso de desistência de participação no estudo, o desligamento poderá ser solicitado em qualquer etapa do processo.

Na condição de pesquisador, me coloco à disposição para quaisquer dúvidas e esclarecimentos através do correio eletrônico (mauricio.pichler@gmail.com) e pelo telefone (51 – 9650 4110). O telefone do Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia da UFRGS é 51 – 3308 5698.

Maurício Côrtes Pichler (Pesquisador)

De acordo,

Nome do sujeito da pesquisa

Assinatura

Porto Alegre, _____ de _____ de 2013.

Este documento consta em duas vias: uma destinada ao pesquisador, outra ao sujeito da pesquisa.

Anexo C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização do Participante

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Número de empresas de telemarketing/teleatendimento trabalhadas:

Ano de ingresso no ramo:

Situação atual de emprego:

Tempo de permanência máximo em empresa do ramo:

Porte das empresas de referência para a entrevista:

Questões

- 1) Em poucas palavras, como é o seu trabalho?
- 2) Como é que se organizam as escalas de finais de semanas e feriados?
- 3) Você sente que as escalas são feitas com a antecedência necessária, levando em conta as suas necessidades pessoais e familiares?
- 4) Você realiza horas-extras? Com que frequência?
- 5) Por que você tem que fazer horas-extras? São explicados os motivos?
- 6) Como é o sistema de pausas utilizado pela empresa?
- 7) Caso você sinta necessidade de ir ao banheiro fora do horário de intervalo, como é?
- 8) Você já passou por um caso de um atendimento em que tenha ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante?

- 9) Caso sim, você tem a possibilidade de fazer uma pausa nestas situações?
- 10) No seu trabalho, você realiza ginástica laboral?
- 11) Você participa de eventos esportivos, mesmo que fora do horário de trabalho?
- 12) Você diria que a participação nestas atividades que eu citei acima é obrigatória ou participa quem quer?
- 13) No seu trabalho existem sistemas de monitoramento de produtividade? Por exemplo, mensagens nos monitores de vídeo, sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações do tempo utilizado nas ligações ou de filas de clientes em espera?
- 14) É necessário seguir rigidamente um roteiro – ou *script* – durante os atendimentos, a ponto de praticamente todas as falas serem previstas?
- 15) As ligações são monitoradas por escuta, ou gravadas? Caso sim, isso é feito com o seu conhecimento prévio? Explique.
- 16) Se você produz mais, ganha alguma premiação? Caso produza de menos (ou não alcance as metas propostas), isso tem alguma consequência? Explique.
- 17) Você percebe a existência de estímulos a competitividade entre colegas ou equipes?
- 18) Existem campanhas motivacionais no seu trabalho?
- 19) Caso sim, nesses momentos os trabalhadores têm de usar acessórios, fantasias e roupas diferentes do uniforme?
- 20) Caso sim, por qual motivo? Explique.
- 21) Tem algum lugar, tipo um mural, em que todo mundo pode visualizar as avaliações de desempenho uns dos outros?
- 22) Durante os atendimentos, você é obrigado a fornecer o sobrenome?

- 23) O trabalho em teleatendimento mudou nos últimos anos?
- 24) Você sentiu alguma melhoria nos últimos anos? Caso sim, explique.
- 25) Você sentiu que algum aspecto do trabalho ficou mais difícil? Caso sim, explique.